

Reflexões associadas ao compartilhamento de informações no contexto interorganizacional na cadeia de suprimentos

Christianne Calado Vieira de Melo Lopes y Aldo Leonardo Cunha Callado

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Departamento de Finanças e Contabilidade
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

O aumento da concorrência e competitividade empresarial intensificou o desenvolvimento das relações interorganizacionais, tornando as fronteiras das empresas cada vez mais difíceis de definir. E como resultado, têm-se as informações internas também extrapolando os limites organizacionais. Neste contexto, as empresas necessitam compartilhar informações com os integrantes da cadeia de suprimentos, como um ponto de apoio para a tomada de decisões interorganizacionais, demandando da contabilidade gerencial sua contribuição neste ambiente. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo principal apresentar reflexões associadas ao compartilhamento das informações no contexto interorganizacional na cadeia de suprimentos. As conclusões do estudo indicam que para que haja o compartilhamento das informações na cadeia de suprimentos é necessário que ocorra a disponibilidade entre os membros de informações detalhadas, contínuas, em tempo hábil e padronizadas, bem como planejamento e comunicação frequentes entre os integrantes e que, ao final do período, ocorra o *feedback* com os resultados do desempenho.

Palavras-chave: compartilhamento de informações, cadeia de suprimentos, relacionamento interorganizacional, informações gerenciais.

Reflections associated to the sharing of information in the interorganizational context in the supply chain

The increase of competition and business competitiveness intensified the development of the interorganizational relationships, making the business frontiers increasingly difficult to define and, as a result, internal information is also extrapolating the organizational boundaries. In this context, the businesses need to share information with the members of the supply chain as a support point to the interorganizational decision-making, demanding from the managerial accounting their contribution in this environment. Therefore, the present study aims to bring forward reflections associated to the sharing of information in the interorganizational context in the supply chain. The conclusions of the study indicates that in order to have the sharing of information in the supply chain, there must be availability of detailed, continuous, in a timely manner and standardized information among members, as well as frequent planning and communication among the members and that, by the end of the term, will occur the feedback with the results of the performance.

Keywords: Sharing of information, supply chain, interorganizational relationships, managerial information.

Reflexiones asociadas al compartimento de informaciones en el contexto interorganizacional en la cadena de suplementos

El aumento de la concurrencia y competitividad empresarial intensificó el desarrollo de las relaciones interorganizacionales, tornando las fronteras de las empresas cada vez más difíciles de definir y, como resultado ha tenido las informaciones internas también extrapolando los límites organizacionales. En este contexto, las empresas necesitan compartir informaciones con los integrantes de la cadena de suplementos, como un punto de apoyo para la tomada de decisiones interorganizacionales, demandando de la contabilidad gerencial su contribución en esto ambiente. De esa manera, el presente estudio tiene como objetivo presentar reflexiones asociadas al compartimento de las informaciones en el contexto interorganizacional en la cadena de suplementos. Las conclusiones del estudio indican que para que haya el compartimento de las informaciones en la cadena de suplementos es necesario que ocurra la disponibilidad entre los miembros de informaciones detalladas, continuas, en tempo hábil y estandarizadas, bien como planeamiento y comunicación frecuentes entre los integrantes y que, al final del período, ocurra el *feedback* con los resultados del desempeño.

Palabras clave: compartimiento de informaciones, cadena de suplementos, relacionamiento interorganizacional, informaciones gerenciales.

1. Introdução

As empresas enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, complexo e com um constante aumento da concorrência (Aguiar, Rezende & Rocha, 2008). Uma das alternativas para enfrentar este cenário, é atingir vantagem competitiva em um contexto de cooperação que pode ser gerado a partir de relacionamentos interorganizacionais (Dyer, 1996; Kwasnicka, 2006; Ding, Dekker & Groot, 2010; Meira, Kartalis, Tsamenyi & Cullen, 2010; Caglio & Ditillo, 2012).

As relações interorganizacionais não são movimentos recentes, visto que foi observado um crescimento significativo de estratégias envolvendo diferentes empresas a partir da década de 1980 (Ding *et al.*, 2010). Com o desenvolvimento de relações interorganizacionais há uma maior facilidade para as empresas atingirem seus objetivos que poderiam não ser alcançados sozinhos, em razão das rápidas mudanças no ambiente (Ding *et al.*, 2010; Meira *et al.*, 2010).

Uma grande variedade de relacionamentos interorganizacionais vem sendo investigada por acadêmicos e pesquisadores, a exemplo de cadeia de suprimentos, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, terceirização, consórcios e outros (Tomkins, 2001; Pereira, Venturini & Visentini, 2006; Meira *et al.*, 2010). Neste estudo serão enfatizadas as relações interorganizacionais desenvolvidas em cadeia de suprimentos, envolvendo relação direta entre a indústria e seu fornecedor (*dyadic relationship*).

Em função da grande variedade de relacionamentos interorganizacionais, as informações gerenciais extrapolaram as fronteiras internas e passaram a ser compartilhadas entre as empresas, em um ambiente externo. Sendo assim, a Contabilidade Interorganizacional, decorrente de relações interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos, tem como objetivo promover a abertura e compartilhamento das informações gerenciais entre as empresas.

Com o compartilhamento das informações gerenciais, há uma maior integração conduzindo o trabalho de forma mais colaborativa entre os elos da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, as informações gerenciais compartilhadas entre os elos da cadeia contribuem para apresentação de um melhor desempenho de todos os agentes envolvidos. Várias informações gerenciais podem ser compartilhadas além das fronteiras organizacionais, tais como informações financeiras e não financeiras. Carlsson-Wall, Kraus e Lind (2015) afirmam que nos relacionamentos interorganizacionais, o foco da informação pode variar amplamente, de informações financeiras, tais como orçamentos, receitas, custos e avaliação de investimento, para informações não financeiras, como a utilização da capacidade instalada, a satisfação do cliente, a qualidade e o tempo de produção.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribuirá para o preenchimento de uma lacuna sugerida pelos autores Dekker (2003) e Caglio e Ditillo (2012). Dekker (2003) afirma que a contabilidade gerencial pode desempenhar um papel fundamental na gestão das relações interorganizacionais, enquanto Caglio e Ditillo (2012) constataram que a literatura da contabilidade gerencial não tem explorado o efeito conjunto das relações individuais e interorganizacionais. Diante dessas considerações, justifica-se o presente estudo, pela abordagem dada quanto ao compartilhamento das informações gerenciais, no contexto interorganizacional, bem como seus efeitos na cadeia de suprimentos. Por isso, se faz necessária uma melhor reflexão sobre o seguinte questionamento: como ocorre o compartilhamento das informações no contexto interorganizacional na cadeia de suprimentos?

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo apresentar reflexões associadas ao compartilhamento das informações no contexto interorganizacional na

cadeia de suprimentos. O presente ensaio inicialmente apresentará os conceitos referentes a este termo, atributos e abordagens quanto às informações compartilhadas interorganizacionalmente, e em seguida os fatores que indicam o compartilhamento das informações evidenciando também os tipos de informações gerenciais que podem ser compartilhadas em uma cadeia de suprimentos.

2. Metodologia

A primeira fase do estudo teve o propósito de realizar um levantamento das pesquisas desenvolvidas para construção da revisão de literatura que fundamenta este estudo. A pesquisa bibliográfica foi construída com base na literatura que trata sobre a cadeia de suprimentos e compartilhamento de informações.

Sendo assim, a coleta dos textos associados às referências utilizadas observou os seguintes critérios: a) os artigos devem pertencer à área temática de cadeia de suprimentos e compartilhamento das informações; b) os artigos devem ter sido publicados em revistas internacionais, incluindo livros e teses, na área de cadeia de suprimentos, compartilhamento das informações e área gerencial (negócios ou contabilidade); e c) a pesquisa realizada considerou o período entre o ano de 1994 a 2014. Iniciou-se o estudo em 1994, devido ao aumento do debate a partir desta década, sendo refletido no aumento significativo da publicação de artigos em várias revistas científicas internacionalmente (Van Der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006). Com base em tais critérios, a análise do referencial foi composta por 17 trabalhos.

Esta pesquisa é do tipo qualitativo a partir da técnica de análise de conteúdo. Portanto, a análise do referencial utilizou-se desta técnica que segundo Bardin (2006) consiste em um conjunto de técnicas de análise

das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, utilizaram-se os procedimentos propostos por Bardin (2006), a saber: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise tem como objetivo organizar o material a ser analisado para torná-lo operacional, ou seja, é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados procurando-se demarcar o que será analisado (Bardin, 2006). Nesta fase do estudo, buscou-se identificar os artigos que tratem sobre a cadeia de suprimentos e compartilhamento de informações.

A exploração do material, que é a segunda fase, consiste na definição de categorias visando à classificação e a contagem de frequências (Bardin, 2006). Durante esta fase, a classificação foi elaborada de acordo com os pontos relevantes identificados no estudo sobre o compartilhamento das informações na cadeia de suprimentos, sendo estabelecidas da seguinte forma: conceitos referentes ao termo “compartilhamento das informações”; atributos e abordagens quanto às informações compartilhadas interorganizacionalmente; fatores que indicam o compartilhamento das informações; e informações gerenciais compartilhadas em uma cadeia de suprimentos.

Na terceira e última fase, diz respeito ao tratamento dos resultados, na qual ocorreu a condensação das informações finalizando com as reflexões associadas ao compartilhamento das informações no contexto interorganizacional na cadeia de suprimentos.

3. Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos é formada por empresas que estão envolvidas em diferentes processos e atividades produzindo valor na forma de produtos e serviços

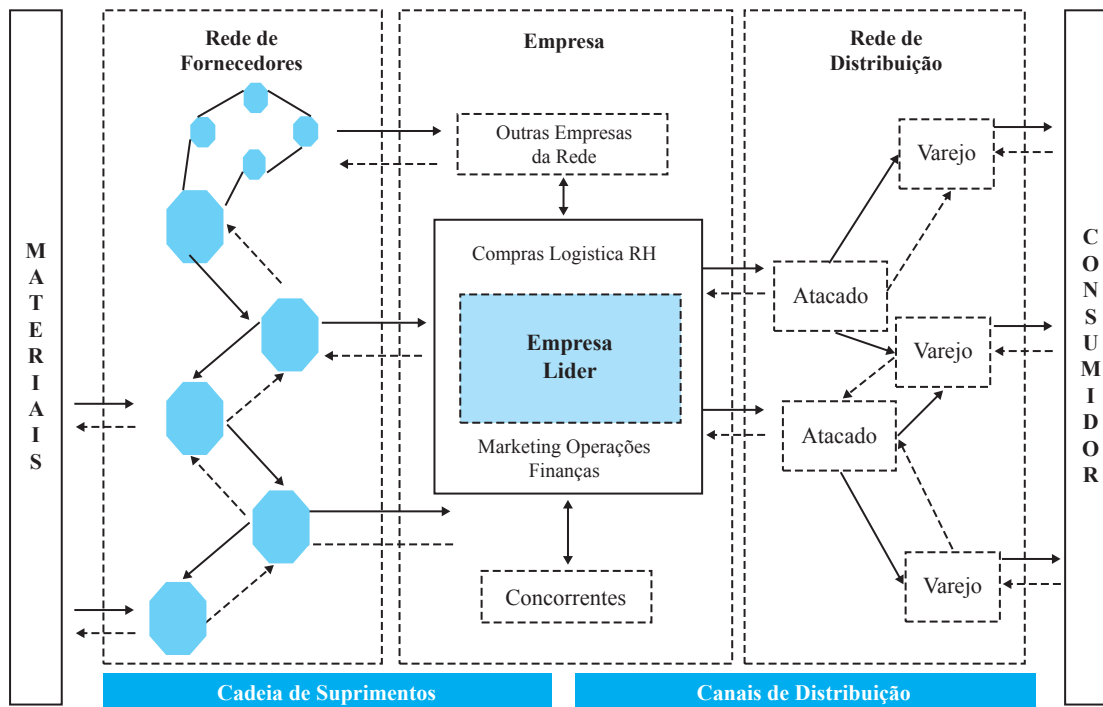
fornecidos ao consumidor final (Christopher, 2009). Logo, representa um esforço conjunto de várias empresas para atender ao mercado.

Outra definição observa que, uma cadeia de suprimentos é um conjunto de empresas independentes e que estão envolvidas na fabricação de um produto e com o objetivo de colocá-lo nas mãos do usuário final, podendo ser: o consumidor da matéria-prima e produtores dos seus componentes, as montadoras, as distribuidoras, os comerciantes varejistas e empresas de transporte (Mentzer, Dewitt, Keebler, Min, Nix, Smith & Zacharia, 2001). Sendo assim, cada empresa ou ator integrante da cadeia estão conectados desde a fabricação do produto ou prestação do serviço até sua entrega ao cliente formando uma cadeia de suprimentos.

O termo “Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos” ou termo em inglês *Supply Chain Management* foi usado pela primeira vez no início da década de 1980 (Cooper, Lambert & Pagh, 1997; Lamming, Johnsen, Zheng & Harland, 2000, Meira *et al.*, 2010) para se referir à administração de materiais dentro dos limites de uma empresa. Entretanto, logo foi estendido além das fronteiras organizacionais para incluir a cadeia de suprimentos e canais de distribuição (Lamming *et al.*, 2000), conforme destacado na Figura 1. Desta forma, com essas relações que extrapolam os limites organizacionais, denominadas relacionamentos interorganizacionais, torna-se mais fácil as empresas enfrentarem a competitividade empresarial.

A “gestão das relações” com fornecedores e distribuidores para gerar mais valor ao cliente, com um custo menor para a cadeia como um todo é o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos. O valor é gerado por todas as empresas que se conectam entre si e não apenas pela empresa líder (Christopher, 2009).

Figura 1. Cadeia de Suprimentos e Canais de Distribuição



Fonte: Adaptado de Aguiar, Rezende e Rocha (2008).

Meira (2011) destaca que o termo gerenciamento da cadeia de suprimentos não é universal e, que o termo gestão das relações interorganizacionais é um termo mais utilizado, na área contábil, devido às relações extrapolarem os limites organizacionais.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos desenvolve relações interorganizacionais e na sua gestão, deve-se considerar que a empresa observe o desempenho dos outros elos da cadeia para que possa maximizar os resultados individuais (Meira, 2011).

Nesse contexto, para que se desenvolva um bom gerenciamento destas relações é necessário o compartilhamento das informações entre os integrantes da cadeia de suprimentos.

4. Compartilhamento das informações: conceitos e atributos

De acordo com Michaelis (1998, p. 545), compartilhamento significa “um arquivo ou conjunto de dados que pode ser acessado por vários usuários”. Nesta pesquisa o termo compartilhamento será utilizado para se referir ao conjunto de dados ou informações de natureza financeira e não financeira, que podem ser acessados pelos integrantes da cadeia de suprimentos.

Segundo Mahama (2006), para que haja o compartilhamento das informações, os parceiros devem trabalhar em conjunto de forma coordenada para atingir as metas, bem como os objetivos dos participantes

devem estar relacionados. Por isso, muitos estudiosos consideram a cooperação como sendo importante para o sucesso das relações interorganizacionais.

Vários conceitos em relação ao compartilhamento de informações foram apresentados no estudo realizado por Kembro e Näslund (2014). Estes afirmam que o termo tem sido definido de maneiras diferentes e às vezes conflitantes, conforme apresentado no Quadro 1.

Analisando os conceitos apresentados no Quadro 1 referentes ao termo “compartilhamento das informações”, a maioria destaca que a informação deve ser relevante e o compartilhamento acontece quando ocorre a entrega, disponibilidade ou acessibilidade das informações ao parceiro ou aos membros da cadeia de suprimentos. No entanto, o conceito de Mohr e Spekman (1994) não transmite a ideia do compartilhamento

destacando que a informação é apenas comunicada ao parceiro.

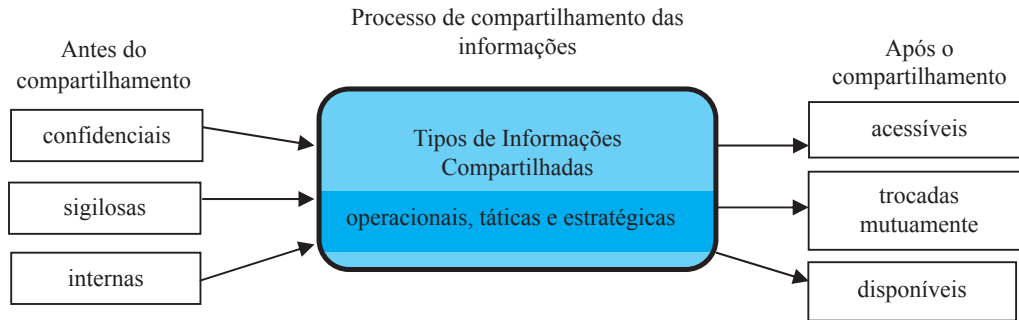
Outras críticas quanto a alguns conceitos se devem às seguintes abordagens: quanto ao nível dos estoques, a previsão da demanda do cliente e tempo de conduzir a informação a todos os membros da cadeia. Observando tais focos, a empresa não deve se limitar apenas a estes tipos de informações.

Logo, as empresas devem conduzir as informações entre os membros da cadeia de suprimentos para decisões gerenciais que envolvam informações estratégicas, táticas e operacionais, desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias e investimentos conjuntos. Com base nos vários conceitos apresentados, observam-se alguns atributos quanto às informações compartilhadas na cadeia de suprimentos, conforme é apresentado na Figura 2.

Quadro 1. Visão geral dos conceitos para o termo “compartilhamento das informações”

Autores	Definições
Mohr e Spekman (1994)	Na medida em que a informação relevante, muitas vezes interna, é comunicada a um parceiro
Mentzer <i>et al.</i> (2001)	Disposição para tornar os dados estratégicos e táticos disponíveis para outros membros da cadeia de suprimentos
Moinzadeh (2002)	A disponibilidade de informações <i>on-line</i> sobre níveis de estoque dos varejistas para o fornecedor
Rai, Patnayakuni e Seth (2006)	Na medida em que a informação operacional, tática e estratégica é compartilhada entre uma empresa e seus parceiros da cadeia de suprimentos.
Wadhwa e Saxena (2007)	Partilha da demanda do cliente final e o tempo de conduzir a todos os envolvidos na cadeia de suprimentos
Hsu, Kannan, Tan, e Leong (2008)	Na medida em que informações internas e/ou importantes sobre a tática e nível estratégico estão disponíveis para os membros da cadeia de suprimentos
Cao, Vonderembse, Zhang e Ragunathan (2010)	Na medida em que uma empresa compartilha uma variedade de ideias confidenciais, completas, relevantes, precisas, e planos e procedimentos com os seus parceiros da cadeia de suprimentos em um tempo hábil
Wiengarten, Humphreys, Cao e McKittrick (2010)	O ato de captura e difusão de informações oportunas e relevantes para tomadores de decisão, para planejar e controlar as operações da cadeia de suprimentos
Olorunniwo e Xiaoming (2010)	Na medida em que os dados de infraestrutura estão acessíveis a empresas parceiras através da troca mútua

Fonte: Adaptado de Kembro e Näslund (2014).

Figura 2. Atributos quanto às Informações Compartilhadas na Cadeia de Suprimentos

As informações compartilhadas são informações oriundas de ambientes intraorganizacionais das empresas, por isso são informações geralmente confidenciais, sigilosas e internas, antes do compartilhamento com outro membro da cadeia de suprimentos. Quando ocorre o compartilhamento das informações é necessária uma relação interorganizacional mais próxima e de confiança, com objetivos coordenados e definidos de forma conjunta entre os membros.

Quanto ao tipo de informações compartilhadas abordadas têm-se: operacionais, táticas e estratégicas, de forma que os tomadores de decisões possam utilizá-las para planejar e controlar as operações na cadeia de suprimentos. Para Rai *et al.* (2006), o compartilhamento das informações operacionais incorpora a experiência existente entre os diferentes membros da cadeia e contribui para melhorar a eficiência operacional, partindo desde a etapa da produção até a entrega do produto, de forma que haja uma melhor coordenação dos recursos, atividades e papéis em toda a cadeia de suprimentos.

As informações táticas envolvem os indicadores de desempenho associados à execução de tarefas e seus resultados. Já, as informações estratégicas quando compartilhadas na cadeia de suprimentos, agregam mais valor, uma vez que permitem melhorar as

previsões de demanda, promovendo uma melhor sincronização da produção e entrega, além do desenvolvimento da coordenação das decisões quanto ao nível do estoque e entendimento comum entre os parceiros sobre os gargalos no desempenho.

Nesse sentido, as informações compartilhadas envolvem vários tipos de aspectos entre os membros integrantes da cadeia, que vão desde o planejamento da produção e coordenação, até a busca da otimização do desempenho da cadeia de suprimentos.

As informações após serem compartilhadas deixam de ser sigilosas e agora se tornam acessíveis, comunicadas, trocadas mutuamente e disponíveis aos integrantes da cadeia de suprimentos, ou seja, usuários das informações do ambiente interorganizacional. Quando as informações compartilhadas são comunicadas entre os usuários, como indústria e fornecedor, tem-se um compartilhamento de forma bilateral. Entretanto, quando apenas um usuário, por exemplo, o fornecedor, disponibiliza a informação, chama-se de compartilhamento unilateral (Windolph & Moeller, 2012).

Quanto às características das informações compartilhadas, estas devem ser completas, relevantes, precisas e oportunas, tornando-as úteis aos usuários para

atender os objetivos conjuntos. Logo, as características destas informações se referem à qualidade da informação a ser disponibilizada, devendo ser observadas durante a sua elaboração, por cada integrante da cadeia, para que tenham utilidade ao serem utilizadas nas decisões conjuntas a serem tomadas.

Portanto, entre os integrantes das relações interorganizacionais deve haver um trabalho conjunto, de forma que através das informações trocadas entre os participantes, possa ser gerado um planejamento estratégico conjunto convergindo para um melhor desempenho interorganizacional, com seus reflexos em cada um dos membros da cadeia de suprimentos.

Além dos atributos destacados anteriormente, existem abordagens atribuídas ao compartilhamento das informações e fatores que indicam a sua existência, os quais serão apresentados a seguir.

5. Compartilhamento das informações: abordagens e fatores

O termo “compartilhamento das informações” assume diversas abordagens em pesquisas realizadas, como também são vistos alguns fatores que indicam a existência do compartilhamento das informações entre os integrantes da cadeia de suprimentos. O Quadro 2, evidencia algumas abordagens quanto ao compartilhamento das informações.

As abordagens que poderão ser atribuídas ao compartilhamento das informações na cadeia de suprimentos são diversas e observando cada estudo há um ponto de vista diferente. Alguns autores apontam que o compartilhamento das informações pode ser uma atividade ou uma prática colaborativa. Já outros, apresentam como sendo integrante de um modelo de Gestão de Conhecimento, ou seja, necessitando do conhecimento de cada um dos integrantes da cadeia

de suprimentos. Outra abordagem apresenta como integrante do processo de comunicação transmitindo as informações e assim estabelece um ambiente que possa se desenvolver e atingir os objetivos conjuntos, tais como redução dos custos e dos riscos na cadeia de suprimentos.

Por meio de uma análise de estudos desenvolvidos, observou-se que Mohr e Spekman (1994) tratam as informações compartilhadas como sendo uma característica comportamental integrante do processo de comunicação, junto com a qualidade na comunicação (precisão, tempestividade, adequação e credibilidade) e a participação no planejamento e estabelecimento de metas. Deste modo, o compartilhamento da informação permite um conhecer o negócio do outro. Porém, cada um agindo de forma independente e procurando manter o relacionamento por um longo tempo, até mesmo por conta do planejamento e das metas estabelecidas previamente.

De acordo com a abordagem proposta por Mentzer *et al.* (2001), o compartilhamento das informações mútuas corresponde a uma das atividades necessárias para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a troca de informações entre os parceiros permite reduzir a incerteza e resulta em um melhor desempenho. Wiengarten *et al.* (2010) compartilham esse mesmo ponto de vista, ao observarem o compartilhamento como uma prática colaborativa na cadeia de suprimentos, juntamente com o alinhamento de incentivos e tomadas de decisões conjuntas.

O compartilhamento das informações como parte integrante de um modelo de Gestão de Conhecimento utilizado para incentivar os gestores no compartilhamento de conhecimentos colaborativos e a sincronia das decisões nas cadeias de suprimentos (Wadhwa & Saxena, 2007). Os mesmos autores afirmam que o

Quadro 2. Abordagens referentes ao compartilhamento das informações

Abordagens	Autores
Integrantes do processo de comunicação	Mohr e Spekman (1994)
Atividade para o gerenciamento da cadeia de suprimentos	Mentzer <i>et al.</i> (2001)
Integrante de um modelo de Gestão de Conhecimento	Wadhwa e Saxena (2007)
Composto pela integração de três sistemas: integração do sistema de informação, integração dos sistemas de decisão e integração dos processos de negócios	Hsu, Kannan, Tan e Leong (2008)
Prática colaborativa na cadeia de suprimentos	Wiengarten <i>et al.</i> (2010)
Mecanismos para reduzir os custos e os riscos na cadeia de suprimentos	Cao, Vonderembse, Zhang e Ragu-Nathan (2010)

sucesso em uma determinada cadeia de suprimentos depende da sincronia na decisão e um dos maiores problemas é a falta de visibilidade da demanda dos clientes finais e as tendências de mudanças. Outro destaque apresentado se refere às decisões colaborativas como sendo a chave para garantir o sucesso, desde que haja uma análise específica da cadeia.

De acordo com Hsu *et al.* (2008), o compartilhamento das informações desenvolve as relações por meio da integração dos seguintes componentes: integração do sistema de informação, integração dos sistemas de decisão e integração dos processos de negócios. A integração do sistema de informação aumenta a troca de conhecimentos com os integrantes da cadeia de suprimentos e a capacidade de servir aos clientes. Com a integração dos sistemas de decisão há a uma visibilidade maior e uma redução da incerteza ao longo da cadeia. E, por último, a integração dos processos de negócios por meio do intercâmbio eletrônico de dados facilitando a coordenação da cadeia de suprimentos e promovendo a construção dos relacionamentos.

O compartilhamento de informações é evidenciado também a partir do uso de um sistema interligado que fornece informações *on line* sobre a demanda dos estoques, alimentando o uso desta informação para deci-

sões de reposição junto ao fornecedor (Moinzadeh, 2002). Esta informação serve de base para a tomada de decisão dentro da cadeia de suprimentos, em função da necessidade de programação da produção para o futuro.

Cao *et al.* (2010) apresentam a abordagem quanto ao compartilhamento das informações como sendo um mecanismo para redução dos custos e os riscos na cadeia de suprimentos e apresentam a colaboração na cadeia por meio de sete elementos interconectados: compartilhamento de informações, metas congruentes, sincronização nas decisões, alinhamento de incentivos, compartilhamento de recursos, comunicação colaborativa e criação de conhecimento conjunto.

Destacando alguns destes elementos, observou-se que os objetivos da empresa individual são alcançados quando são realizados os objetivos da cadeia de suprimentos, tornando as metas congruentes. A sincronização nas decisões ocorre quando as decisões são conduzidas primeiramente para o planejamento e operações na cadeia de suprimentos para depois serem aplicadas nas empresas individualmente. O alinhamento de incentivos é evidenciado quando os integrantes partilham custos, riscos e benefícios buscando desta forma a otimização dos benefícios da cadeia.

A partir da contribuição de vários pesquisadores, Cao *et al.* (2010) descrevem o compartilhamento das informações como sendo o coração, o nervo central, o ingrediente essencial, o requisito fundamental e o alicerce da colaboração da cadeia de suprimentos. Neste sentido, verifica-se como é fundamental o compartilhamento das informações na cadeia de suprimentos, tornando essencial a compreensão de como ocorre o processo de partilha de informações entre os parceiros.

Kembro e Näslund (2014) a partir dos estudos desenvolvidos por Carr e Kaynak (2007), Paulraj, Lado e Chen (2008) e Nakano (2009), apresentam em sua pesquisa fatores que permitem verificar a existência do compartilhamento das informações entre os membros da cadeia de suprimentos. O Quadro 3 apresenta os fatores que caracterizam o compartilhamento interorganizacional apresentado por cada um dos autores estudados.

A identificação dos fatores relacionados por Paulraj *et al.* (2008) quanto à identificação do compartilhamento das informações no contexto interorganizacional é a mais completa, notando-se que o ponto de vista de Carr e Kaynak (2007) são contemplados no estudo de Paulraj *et al.* (2008).

Observa-se, a partir das informações apresentadas no Quadro 3 que a interação entre os parceiros deverá ser de forma mútua desde o planejamento das ações até o *feedback* de desempenho, ressaltando que o compartilhamento das informações deve ocorrer de forma frequente, detalhada e em tempo hábil. Nesse cenário é fundamental mencionar os fatores evidenciados de modo que identifique o compartilhamento das informações na cadeia de suprimentos, ressaltando a existência da disponibilidade da troca de informações entre si.

Kembro e Näslund (2014) destacam que o efeito do compartilhamento das informações depende da posição da empresa na cadeia de abastecimento, e ressaltam aos gestores que o compartilhamento das informações pode trazer melhorias no desempenho. Porém, tal informação trocada permite que os parceiros ajam de forma oportunista, podendo o sistema não ser tão eficaz quanto o planejado.

Dessa forma, faz-se necessário observar os compartilhamentos nas relações interorganizacionais das informações gerenciais, trazendo como resultado deste esforço conjunto, o compartilhamento dos benefícios e seus efeitos sobre o desempenho da cadeia e seus membros.

Quadro 3. Fatores que indicam o compartilhamento das informações

Carr e Kaynak (2007)	Paulraj, Lado e Chen (2008)	Nakano (2009)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informações são detalhadas o suficiente para atender suas necessidades; ✓ Informações são frequentes o suficiente para atender suas necessidades; ✓ Tempo hábil o suficiente para atender às exigências. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartilhamento de informações: financeiras, produção, design, pesquisa e /ou da concorrência; ✓ Os fornecedores provêem com quaisquer informações que possam ajudá-los; ✓ Troca de informações ocorre com frequência, informalmente e/ou em tempo hábil; ✓ Parceiros se mantem mutuamente informados sobre eventos ou alterações que possam afetar a outra parte; ✓ Parceiros têm planejamento e comunicação frequentes; ✓ Parceiros trocam <i>feedback</i> de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informações padronizadas (ex: previsão, entrega, estoque, produção e compras) ✓ Informações personalizadas com os principais fornecedores/ clientes (ex: fatores de flutuação da demanda, e recursos operacionais e restrições)

6. Informações gerenciais compartilhadas na cadeia de suprimentos

Um dos fatores que indicam o compartilhamento interorganizacional é o compartilhamento de informações financeiras e não financeiras, portanto informações gerenciais. Tais informações assumem um papel significativo dentro do contexto interorganizacional, uma vez que ao serem compartilhadas na cadeia de suprimentos passam a serem informações relevantes, que servirão de apoio aos integrantes da cadeia para a tomada de decisões conjuntas.

Quanto às informações financeiras, as empresas no decorrer dos séculos XIX e XX utilizavam apenas métricas financeiras para medir seu desempenho, uma vez que os ativos fixos (como estoques, fábrica e equipamentos) e ativos financeiros (tais como caixa, investimentos, títulos negociáveis) eram os principais ativos que geravam o lucro e o valor da empresa. Já no final do século XX ocorreram mudanças nos fatores competitivos e as medidas financeiras se tornaram insuficientes para mensurar e administrar o desempenho das empresas (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2015).

As informações não financeiras surgiram a partir do momento em que as empresas necessitavam criar valor através de seus ativos intangíveis, como lealdade e relacionamento com clientes, precisavam melhorar as habilidades e motivação dos funcionários, desenvolver novos produtos via pesquisa e projetos de desenvolvimento, melhorar os processos operacionais e buscar a qualidade (Atkinson *et al.*, 2015). Neste sentido, as informações não financeiras em suas várias perspectivas (clientes, aprendizagem e crescimento, processo) passaram a ser úteis para a organização em termos de planejamento e controle gerencial. Kembro e Näslund (2014) destacam que as decisões sobre o que irão com-

partilhar com os parceiros da cadeia de suprimentos dependem do contexto, ou seja, ao invés de compartilhar todas as informações com os integrantes da cadeia, recomenda-se ajustar as informações a serem compartilhadas de acordo com os fatores contingenciais.

Quanto ao compartilhamento das informações nas relações da cadeia de suprimentos, apontam-se em vários estudos, diferentes tipos de informação. No entanto, a maioria dos autores concorda que as informações de custos são inerentes a este processo. A revisão de literatura apontou para as seguintes informações gerenciais compartilhadas: intercâmbio de informações de negócios (Tomkins, 2001), informações operacionais e gerenciais (Choe, 2008) e informações gerenciais (Kajuter & Kulmala, 2005, Ding *et al.*, 2010; Caglio & Ditillo, 2012; Carlsson-Wall *et al.*, 2015).

Segundo Tomkins (2001), as informações de negócios destacadas são aquelas que se referem às informações sobre a qualidade do produto, preço e problemas de entrega, estrutura de custos e custeio alvo. As informações operacionais estão relacionadas às compras ou fornecimento, entre essas informações estão: pedido, entrega, recebimento, transporte, planejamento e estágio da produção, nível de estoque e promoção (Choe, 2008). Para este autor, as informações gerenciais são aquelas relativas à tomada de decisão e controle das atividades empresariais, como: custo, qualidade, mercado de produtos e vendas, tecnologia de produção, desenvolvimento de novos produtos, lucratividade, outras informações de consultoria gerencial.

Percebe-se que os tipos de informações compartilhadas por Tomkins (2001) e Choe (2008) estão dentro do contexto das informações financeiras e não financeiras. Portanto a partir destes e de Kajuter e Kulmala (2005), Ding *et al.* (2010), Caglio e Ditillo (2012),

e Carlsson-Wall *et al.* (2015), buscou-se fazer um levantamento na literatura e segregar o tipo de informação compartilhada em informações financeiras e não financeiras, conforme consta no Quadro 4.

No Quadro 4, as informações financeiras estão sendo apresentadas em duas formas: informações contábeis e informações de custos. As informações contábeis em geral são informações públicas que constam das demonstrações financeiras das empresas e que podem ser compartilhadas entre os elos da cadeia, tais como: receita, despesas administrativas e de vendas, lucratividade, retorno sobre investimento e orçamentos.

Christopher (2009) destaca a consciência quanto à dimensão financeira na tomada de decisão por conta

dos investimentos realizados, tais como, marcas, pesquisa e desenvolvimento de produtos e em capacidade, e consequente a perspectiva de retorno desses capitais aplicados. A pressão exercida nas empresas consiste em melhorar a produtividade dos recursos aplicados (capital de giro e capital fixo) e conseguir com que os ativos produzam renda. Outra informação financeira utilizada nas relações interorganizacionais é o orçamento conjunto, devendo ser elaborado antes mesmo do orçamento individual. Os integrantes da cadeia de suprimentos devem participar deste processo de elaboração, colaborando com discussões dos custos dos processos da cadeia de suprimentos, demandas previstas e forma de distribuição dos ganhos de forma justa (Tomkins, 2001; Lopes, 2014).

Quadro 4. Informações gerenciais compartilhadas na cadeia de suprimentos

Tipo de informação gerencial	Detalhamento	Autores
Informações financeiras	Informações contábeis Receitas Despesas administrativas e vendas Lucratividade Retorno sobre investimento Orçamentos	Choe (2008) Ding, Dekker e Groot (2010) Carlson-Wall, Kraus e Lind (2015)
Informações financeiras	Informações de custos Custos de material Custos de pesquisa e desenvolvimento Custo da qualidade Custo de mão de obra Gastos gerais de produção <i>Overhead</i> da produção Margens de produto Estoque Custeio alvo	Tomkins (2001) Kajüter e Kulmala (2005) Ding, Dekker e Groot (2010) Caglio e Ditillo (2012)
Informações não financeiras	Operacionais Taxa de defeito do produto e do processo Tempos de ciclo do produto Tempo de espera (do pedido à entrega) Utilização da capacidade Qualidade da produção Nível do estoque Promoção <i>Set-ups</i> Produtividade	Kajüter e Kulmala (2005) Choe (2008) Ding, Dekker e Groot (2010) Caglio e Ditillo (2012) Carlsson-Wall, Kraus e Lind (2015) Atkinson, Kaplan, Matsumura e Young (2015).

As informações financeiras sobre custos são informações quanto aos produtos e sua produção, ou seja, informações intraorganizacionais, que constam nos relatórios gerenciais das empresas. As informações de custos que podem ser compartilhadas de acordo com a literatura são: custos de material, custos de pesquisa e desenvolvimento, custo da qualidade, custo de mão de obra, gastos gerais de produção, *overhead* da produção, margens de produto, estoque e custeio alvo.

As informações não financeiras abordadas neste estudo recaem apenas sobre a perspectiva da gestão operacional, em função da relação que existe entre compartilhamento das informações da indústria e seu fornecedor, e o produto a ser produzido. As informações não financeiras operacionais que poderão ser compartilhadas são: taxa de defeito do produto e do processo, tempos de ciclo do produto, tempo de espera (do pedido à entrega), utilização da capacidade, qualidade da produção, nível do estoque, promoção, *set-ups* e produtividade.

Em função do exposto, os integrantes da cadeia de suprimentos necessitam compartilhar as informações gerenciais, devendo buscar conjuntamente a fabricação do produto atentando para os investimentos efetuados, além de atender as exigências competitivas como: redução do custo, produção de produtos de qualidade e sua entrega no mercado de acordo com as necessidades do cliente.

7. Considerações finais

Esse trabalho teórico teve como objetivo principal apresentar reflexões associadas ao compartilhamento das informações no contexto interorganizacional na cadeia de suprimentos.

A metodologia aplicada neste ensaio teórico foi à análise de conteúdo com base nos três métodos de

Bardin (2006): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise buscou-se identificar os artigos que tratem sobre a cadeia de suprimentos e compartilhamento de informações. Durante a exploração do material determinou-se a classificação quanto aos pontos relevantes identificados no estudo sobre o compartilhamento das informações na cadeia de suprimentos, tais como: conceitos, atributos e abordagens quanto às informações compartilhadas, fatores que indicam o compartilhamento das informações; e as informações gerenciais compartilhadas em uma cadeia de suprimentos. Quanto à última fase apresentaram-se as reflexões associadas ao compartilhamento das informações no contexto interorganizacional na cadeia de suprimentos.

A pesquisa acrescentou para a literatura da contabilidade gerencial, os vários tipos de abordagens e fatores que indicam a existência do compartilhamento entre as empresas que possuem um relacionamento interorganizacional.

As abordagens identificadas quanto ao termo “compartilhamento das informações” poderá ser apresentado como: uma atividade de gerenciamento ou como uma prática colaborativa na cadeia de suprimentos, bem como parte integrante de um modelo de gestão de conhecimentos. Adicionalmente, outros autores apresentaram como parte de três componentes: sistema de informação, sistema de decisão e sistemas de negócios. Estes sistemas conduzem a uma troca de conhecimentos entre os integrantes da cadeia de suprimentos facilitando a coordenação conjunta e promovendo a construção de relacionamentos.

Os fatores que indicam o compartilhamento entre os integrantes da cadeia são elementos essenciais para caracterizar a troca de informações, ocorrendo por meio da disponibilidade entre os membros de

informações detalhadas, frequentes, em tempo hábil, padronizadas, personalizadas bem como vários tipos de informações.

O estudo contribui para com o destaque das informações gerenciais financeiras e não financeiras que podem ser compartilhadas trazendo efeitos nas relações interorganizacionais e individuais, de forma que haja planejamento e comunicação frequente entre os integrantes e, ao final do período, ocorra a troca de *feedback* com os resultados do desempenho entre os integrantes da cadeia de suprimentos.

Um dos fatores limitantes é que o estudo se baseou em dados teóricos, limitação esta que torna uma ampla oportunidade de pesquisas futuras. Portanto, estudos adicionais devem ser conduzidos para verificar evidências empíricas do uso da contabilidade gerencial na gestão em um contexto interorganizational, de modo que seja analisado o uso das informações nas decisões conjuntas e seus efeitos na gestão na cadeia de suprimentos.

Referências

- Aguiar, A. B, Rezende, A. J. & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizational de custos e open-book accounting. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(1),66-76.
- Atkinson, A. A, Kaplan, R.S., Matsumura, E. M. & Young, M. S. (2015). *Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução estratégia*. 4 th. ed. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Caglio, A. & Ditillo, A. (2012). Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer-supplier relationships. *Management Accounting Research*, 23(2), 61-78. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.03.001>
- Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q. & Ragu-Nathan, T.S. (2010). Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635. <https://doi.org/10.1080/00207540903349039>
- Carlsson-Wall, M., Kraus K. & Lind, J. (2015). Strategic management accounting in close inter-organisational relationships. *Accounting and Business Research*, 45(1), 27-54. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.965128>
- Carr, Amelia S. & Kaynak, Hale (2007). Communication methods, information sharing, supplier development and performance: An empirical study of their relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(4), 346-370, <https://doi.org/10.1108/01443570710736958>
- Christopher, M. (2009). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: criando redes que agregam valor*. 2nd. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Choe, J. (2008). Inter-organizational relationships and the flow of information through value chains. *Information & Management*, 45, 444-450. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.006>
- Cooper, M. C., Lambert, D. & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(02\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(02)00067-7)
- 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. <https://doi.org/10.1108/18325911011025678>
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 1(4), 271-191. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199604\)17:4<271::AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<271::AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y)
- Hsu, C.-C., Kannan, V. R., Tan, K. C. & Leong, G. K. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: a multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 296-310. <https://doi.org/10.1108/09600030810875391>
- Kajuter, P. & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>
- Kembro, J. & Näslund, D. (2014). Information sharing in supply chains, myth or reality? A critical analysis of empirical literature. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44 (3), 179-200. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2012-0287>
- Kwasnicka, E.L. (2006). Em direção a uma teoria sobre rede de negócios. En João M. G. Boaventura, *Rede de negócios: tópicos de estratégia*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J. & Harland, Christine. (2000). An initial classification of supply networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 675-691. <https://doi.org/10.1108/01443570010321667>
- Lopes, L. C. (2014). Adoção de práticas de gestão de cadeia de suprimentos e contabilidade interorganizacional nas indústrias de médio e grande porte situadas na Região Metropolitana do Recife. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- 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.
- Meira, J. M., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M. & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 149-169. <https://doi.org/10.1108/18325911011025731>
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001). *Defining Supply Chain Management*. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Michaelis (1998). *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Moinzadeh, K. (2002). A multi-echelon inventory system with information exchange. *Management Science*, 48(3), 414-426. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.3.414.7730>
- Nakano, M. (2009). Collaborative forecasting and planning in supply chains the impact on performance in Japanese manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 84-105. <https://doi.org/10.1108/09600030910942377>
- Olorunniwo, F. O. & Xiaoming, L. (2010). Information sharing and collaboration practices in reverse logistics. *Supply Chain Management – An International Journal*,

- 15(6), 454-462. <https://doi.org/10.1108/13598541011080437>
- Paulraj, A., Lado, A. A. & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Pereira, B. A. D., Venturini, J. C. & Visentini, M. S. (2006). Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. *Revista Eletrônica de Administração*, 12(5), 397-419.
- Rai, A., Patnayakuni, R. & Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, 30(2), 225-246. <https://doi.org/10.2307/25148729>
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161-191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
- Van Der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. J. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and Whither. *Management Accounting Research*, 17(3), 227-237. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.003>
- Wadhwa, S. & Saxena, A. (2007). Decision knowledge sharing: flexible supply chains in KM context. *Production Planning and Control*, 18(5), 436-453. <https://doi.org/10.1080/09537280701450661>
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B. & McKittrick, A. (2010). Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality. *Supply Chain Management – An International Journal*, 15(6), 463-473. <https://doi.org/10.1108/13598541011080446>
- Windolph, M. & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>

Recibido: 29/04/2017

Aceptado: 18/10/2017

christiannecaledo@yahoo.com.br

aldocallado@yahoo.com.br