

**ANALISANDO A PRÁTICA DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS  
EMPRESA/FORNECEDOR A PARTIR DE SEUS FATORES: UMA ABORDAGEM  
QUALITATIVA**

**MARIA LUIZA FARIAS DINIZ**

*Universidade Federal da Paraíba*

**ANTÔNIO ANDRÉ CUNHA CALLADO**

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

**ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO**

*Universidade Federal da Paraíba*

**Resumo**

A evolução do mercado, o surgimento de técnicas e de novos sistemas de troca de informações entre as empresas, faz com que as organizações busquem desenvolver relações interorganizacionais. O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) que estão sendo aplicados em uma relação entre empresa e fornecedor. Esta pesquisa foi caracterizada como exploratória, descritiva, adotando a estratégia de estudo de caso com uma abordagem qualitativa de análise de conteúdo. Para a operacionalização da pesquisa foi selecionado o caso empresa/fornecedor, onde para a coleta de informações foram realizadas entrevistas. Para a validação desse estudo, realizou-se o processo de triangulação de acordo com as informações disponibilizadas entre a empresa, o fornecedor e os fatores da GCI analisados (confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos). Observou-se como resultados a partir dos fatores de relacionamento da GCI analisados, que a empresa e o fornecedor possuem os atributos necessários para um bom funcionamento da gestão de custos interorganizacionais, de modo que através desta interação ambas as organizações podem fortalecer o relacionamento e saírem ganhando diante alguns fatores, como: reconhecimento no mercado, criação de valor, crescimento, diminuição dos custos, aumento da rentabilidade. Por tanto, a gestão de custos interorganizacionais é uma ferramenta que pode ser considerada diferencial para a organização que busca crescimento futuro (longo prazo) com outras entidades.

**Palavras chave:** Gestão de Custos Interorganizacionais, Fatores da GCI, Relacionamento Interorganizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas têm deixado apenas de serem observadas individualmente, ou seja, com o interesse de só gerenciar os processos internos. Onde, no cenário atual, as organizações estão buscando atuação como uma rede interorganizacional, que, dessa forma, pode gerar melhores resultados diante o relacionamento com outras companhias. Logo, essas organizações que almejam desenvolver esses relacionamentos, considerados interorganizacionais, devem procurar ferramentas gerenciais que foquem na redução dos custos e no aumento de suas rentabilidades (Oliveira et al., 2016).

Os relacionamentos interorganizacionais buscam o gerenciamento de custos, a partir de uma perspectiva fora da empresa e observando a importância da interação com as partes externas (outras organizações), examinando a vantagem competitiva para essas organizações no propósito de alcançar benefícios mútuos, visando, dentre vários fatores, melhorar o relacionamento no longo prazo e criação de valor para ambas as organizações.

Dessa forma, com esse intuito, as empresas aderem parcerias visualizando a possibilidade de suprir suas próprias limitações, observando que existem processos no qual serão mais bem realizados em conjunto. O que pode ser observado no relacionamento de custos interorganizacionais, onde de acordo com Gonzaga et al. (p. 261, 2015), “a GCI compreende um processo cooperativo que, por meio do gerenciamento de custos, visa a otimização do retorno total da cadeia de valor, além do retorno da própria empresa”.

A cadeia de valor pode ser considerada como a análise de uma organização em suas atividades de relevância estratégica, de modo que possa compreender o comportamento dos custos e de outras fontes existentes, da forma que gere vantagens competitivas. Ou seja, é um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, e entregar o produto (Porter, 1989).

Para a obtenção da vantagem competitiva e da criação de valor é interessante que a organização busque se integrar com os membros de sua cadeia, e especificamente a gestão de custos interorganizacionais é uma abordagem que pretende cumprir com essa tarefa, podendo ser considerada uma contribuição inovadora para a literatura acadêmica e para o fomento da competitividade empresarial (Faria et al., 2013). A GCI é uma abordagem estruturada com visão ampla, que ocorre além das fronteiras da organização (Farias, 2015).

Para a execução da GCI é necessário a existência de um relacionamento propício entre as organizações, pois, através da GCI é possível identificar oportunidades que podem agregar valor ao produto, obtendo um melhor resultado financeiro e satisfazendo a necessidade de todos os agentes envolvidos. Onde, será observada a relação, integrando e aproveitando as diferentes capacidades que são oferecidas a cada membro da cadeia (Souza; Braga; Krombauer, 2014).

Pode-se ampliar também o relacionamento estratégico e ocorrer o compartilhando de informações relativas a custos e demais fatores contábeis relacionados a gestão estratégica de custos de toda a cadeia produtiva (Moura; Lima, 2016). Onde, o controle dos custos pode ser gerenciável fora das fronteiras da própria empresa. De modo que o administrador deve perceber que o gerenciamento ocorre ao longo da cadeia de valor, a qual indica a sequência de atividades do produto.

Dentro desse contexto a presente pesquisa é norteada pela seguinte pergunta: Como está sendo praticada a gestão de custos interorganizacionais a partir de seus fatores na relação empresa-fornecedor? O estudo tem como principal objetivo analisar os fatores da GCI que estão sendo aplicados em uma relação empresa-fornecedor. O objeto de estudo foi uma indústria calçadista localizada no Estado da Paraíba e um de seus principais fornecedores. Os

fatores de relacionamento analisados foram os seguintes: confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos.

Com o incentivo de contribuir em pesquisa nesse âmbito, demonstrando as possibilidades e benefícios advindos da aplicação eficaz da GCI, este trabalho busca observar uma organização de grande porte, verificando, dentro de sua cadeia de valor, o relacionamento da empresa com o seu fornecedor, analisando os fatores de relacionamento que favorecem a prática da gestão de custos interorganizacionais.

Dessa forma, observam-se poucas pesquisas realizadas nesse campo, o que pode advir da necessidade do desenvolvimento de bons relacionamentos entre as organizações. A relevância do estudo observa o relacionamento entre a empresa e o fornecedor diante os fatores da GCI, de modo que possa contribuir para a obtenção da vantagem competitiva e a criação de valor, no ambiente organizacional de ambas as organizações.

Merece ainda ser destacado que nesta área temática, a maioria dos trabalhos aplicados não detém informações disponibilizadas por ambos os membros (empresa-fornecedor) participantes da rede de relacionamento, e não se observou o setor calçadista em específico já sendo analisado em trabalhos anteriores. Com isso, vê-se uma oportunidade de contribuir diante a literatura da contabilidade gerencial no tocante à GCI no setor aqui tratado.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, além dessa introdução, está subdividido em mais quatro seções, sendo elas: a revisão da literatura que inclui a gestão de custos interorganizacionais e os fatores da gestão de custos interorganizacionais; a metodologia; a análise e discussão dos resultados que inclui os aspectos gerais de relacionamento e os fatores da GCI analisados; e, por fim as considerações finais do estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais

O tema gestão de custos interorganizacionais pode ser considerado um tema recente, onde as primeiras publicações foram observadas em meados dos anos de 1990-1992 com o autor Munday, que tratava o tema como “*shared costs*” e “*cost data disclosure*” (Michels; Gonçalves; Zonatto, 2015).

No ano de 1993 a origem da *Interorganizational Cost Management* (IOCM) é considerada a partir da contribuição de Shank e Govindarajan, se referindo a gestão estratégica de custos, buscando auxiliar da melhor maneira na tomada de decisão, definindo prioridades para a organização, vantagem competitiva e uma melhor alocação de recursos (Uddin, 2013). A partir de 1999, os trabalhos de Cooper e Slagmulder, deram início sobre esse tema com mais frequência (Michels; Gonçalves; Zonatto, 2015).

A GCI alcança as empresas em uma rede de fornecimento. Logo, pode ser definida como um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor, além da própria empresa (Souza, 2008). Ou seja, uma relação interorganizacional emerge quando duas ou mais organizações se unem na busca de soluções para problemas que lhes são comuns (Camacho, 2010).

Tornando, assim, um processo de relacionamento no gerenciamento de custos entre as empresas de uma mesma cadeia de valor, buscando alternativas de modo que as empresas da cadeia tenham o retorno parcial ou total, gerando vantagens competitivas (Oliveira et al., 2016). Considerando dessa forma, a GCI como um instrumento gerencial adequado à análise e à avaliação de desempenho econômico e financeiro em vários tipos de organizações (Camacho, 2010).

A GCI é considerada uma abordagem utilizada pela gestão estratégica de custos que coordena as atividades nas empresas em uma rede com fornecedores e outros elos da cadeia, buscando gerenciar os custos. Apesar da redução dos custos ser um objetivo da GCI, esta não pode ser colocada como enfoque principal deste tema, pois o objetivo maior das organizações é auferir lucro (Campos et al., 2016). A ampliação do relacionamento estratégico faz com que o compartilhamento de informações relativas a custos e demais fatores contábeis possam ser executados (Moura; Lima, 2016).

No relacionamento entre as partes, a abertura de livros contábeis pode ser um diferencial entre as organizações que almejam a relação interorganizacional. Porém, existem algumas limitações nesse processo, a saber: cooperação, sistema de informação, confiança e interdependência. Para evitar essas falhas, as organizações precisam colaborar mais e investir esforços nesse relacionamento (Souza, 2008).

Com relação a essas limitações mencionadas, a cooperação está relacionada a não fixarem um acordo que vislumbre os benefícios futuros; a deficiência nos sistemas de informação decorre da falta de padronização e dos diferentes métodos de custeio adotados no âmbito gerencial; a falta de confiança está associada à divulgação de informações entre as organizações; e, a interdependência se refere ao baixo grau de dependência econômica entre as organizações sem a determinação de um nível hierárquico de tomada de decisões (Souza; Braga; Krombauer, 2014).

A gestão de custos interorganizacionais representa práticas inovadoras que as empresas podem implementar para melhorar a sua linha de produção e colher mais benefícios com o objetivo de alcançar maior eficiência de custos. Onde as parcerias e os processos colaborativos que se desenvolvem em torno de alcançar este objetivo podem ter resultados adicionais que são valiosos para o desempenho geral da empresa (Fayard et al., 2006).

Kajüter e Kulmala (2005) destacam as 6 (seis) principais razões para o fracasso da implementação e desenvolvimento da GCI. Sendo elas:

- Quando os fornecedores não vislumbram nenhum benefício extra com o fornecimento de seus dados e os contratantes principais não oferecem soluções vantajosas para as duas partes;
- Quando os fornecedores acreditam que as informações contábeis são de uso restrito dos agentes internos e os preços já contêm todas as informações disponíveis;
- Quando membros das redes não são capazes de produzir informações acuradas de custos;
- Quando fornecedores têm receio de serem explorados ao revelarem a sua estrutura de custos;
- Quando não há recursos internos e nem externos para produção das informações desejadas; e,
- Quando não existe consenso entre os membros da rede.

Dessa forma, observa-se que para implementar a gestão de custos interorganizacionais em uma organização é necessário o interesse de todos os envolvidos para o desenvolvimento eficaz dessa ferramenta, de modo que nenhum aja em vantagem do outro e todos se sintam seguros dos compartilhamentos em prol do crescimento, reconhecimento, criação de valor, rentabilidade que essa relação irá trazer para as organizações.

Farias (2015) observou alguns fatores que inibem a GCI, sendo eles: a estratégia das empresas; a integração entre as empresas; as pessoas; os processos intra e interorganizacionais; o treinamento e educação corporativa; os conflitos entre empresas; e a falta de confiança entre as empresas. Observando, dessa forma, que a prática da GCI deve acontecer colaborativamente com os membros da cadeia, de modo que, a rede de relacionamento exerce um papel fundamental para o desenvolvimento da GCI.

A gestão de custos interorganizacionais ajuda a reduzir a assimetria informacional entre o comprador e o fornecedor. Uma não aplicação da GCI ocorre quando a assimetria de informação faz com que o comprador defina especificações que o fornecedor não pode atender (Cooper; Slagmulder, 2004). De acordo com Mouritsen, Hansen e Hansen (2001), a importância das relações interorganizacionais reflete a dependência das empresas em relação aos fornecedores para tornar seus sistemas de produção mais adequados.

Por tanto, observa-se que a gestão de custos interorganizacionais é constituída por um leque de fatores que devem ser almeçados por todas as organizações envolvidas, de modo a auferir os resultados planejados em conjunto. Para isso, existem alguns fatores de relacionamento que serão apresentados a seguir, estes ajudam no desenvolvimento e eficácia da GCI.

## 2.2 Fatores da Gestão de Custos Interorganizacionais

Focando na redução de custos e no aumento da rentabilidade, alguns fatores são considerados fundamentais para o relacionamento e processo da GCI, sendo eles: confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos dos membros envolvidos na cadeia. As informações disponibilizadas sobre esses custos servem de suporte para a tomada de decisão e competências organizacionais. A falta de algum fator anteriormente mencionado pode significar o não aproveitamento de todos os benefícios advindos da GCI em sua plenitude ou até inviabilizar todo o processo (Souza e Rocha, 2009; Camacho, 2010).

A confiança pode ser determinada pela capacidade de prever o comportamento uma da outra (organizações) (Souza, 2008). Assim, a confiança pode ser considerada como o principal fundamento da GCI, pois, quanto maior for o nível de confiança, mais favorável será a adoção da GCI (Michels; Gonçalves; Zonatto, 2015). Mas, destaca-se também que a confiança por si só não é suficiente (Camacho, 2010).

A estabilidade está associada ao comprometimento entre as partes, observando assim, uma ligação existente entre a interdependência e o comprometimento. Pois, quanto maior for a interdependência entre as partes, espera-se um maior comprometimento no relacionamento. E, quanto maior for o nível de comprometimento, maior será o nível de estabilidade esperado. Ajudando nas metas conjuntas para a solução de possíveis problemas e também na realização de investimentos conjuntos (Souza, 2008; Camacho, 2010).

O grau de confiança é determinado diante o comportamento entre as organizações, buscando conhecer as atitudes, transações e informações. A estabilidade está associada ao comprometimento entre as organizações, pois uma relação estável contribui para aumentar as possibilidades de continuidade dos elos empresariais (Moura; Lima, 2016).

A interdependência está relacionada a uma mútua dependência que existe entre as organizações, ou seja, ela existe quando a decisão de uma parte impacta nas decisões da outra parte. Se o fornecedor não entregar o insumo ao seu cliente, e caso este não possa comprar de outra fonte, conseqüentemente não conseguirá concluir o produto. Dessa forma, ambos perdem em termos de venda, pois um depende do outro (Souza, 2008; Camacho, 2010).

A cooperação é uma relação de ajuda mútua entre as entidades, no sentido de alcançar objetivos comuns. Se uma das partes por algum motivo não deseja cooperar com informações, a de maior poder poderá influenciar de modo que exista este compartilhamento. A cooperação tem que ser livre e motivada pela interação, colaboração, integração e reciprocidade (Souza, 2008; Camacho, 2010).

Os benefícios mútuos estão relacionados aos termos de compartilhamento dos ganhos auferidos pelas organizações participantes. Os quais através de uma divisão justa contribuem para a estabilidade no relacionamento, estimulam a cooperação entre as partes e geram um

ambiente de confiança mútua. Tornando assim, o comportamento oportunista por uma das partes inaceitável (Souza, 2008; Camacho, 2010).

Dessa forma, a ausência de alguns desses fatores fundamentais de relacionamento pode comprometer o aproveitamento de todos os benefícios advindos da gestão de custos interorganizacionais ou até inviabilizar o processo (Michels; Gonçalves; Zonatto, 2015). Pois, para construir uma relação interorganizacional é importante que todos os participantes busquem e alcancem seus objetivos/metasp diante esse relacionamento.

Outros fatores também são observados na literatura com relação à aplicação da GCI, utilizando como base os fatores propostos por Souza e Rocha (2009), que os consideram como condicionantes, classificando-os em 5 (cinco), sendo eles: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. Essas dimensões foram observadas diante outros estudos relacionados a esta literatura de pesquisa, pois a literatura ressalva não existir um modelo conceitual em relação a esse tema.

Com relação ao fator produto, são discutidas as suas características através de dois indicadores: margem de lucro e nível de funcionalidade. Com o objetivo de identificar qual o tipo de produto é recomendado à aplicação da GCI (Souza, 2008). O cenário mais favorável para aplicação da GCI é uma margem inferior à meta e muitas funcionalidades do produto (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

No fator dos componentes, observa-se o produto nos seus principais componentes (insumos) analisando duas características: índice de valor e nível de restrição tecnológica. Com o objetivo de identificar quais são os componentes recomendados à aplicação da GCI (Souza, 2008). O cenário mais favorável para aplicação da GCI é o componente com baixo nível de restrição tecnológica e baixo índice de valor (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

No que se refere ao fator anteriormente mencionado, a confidencialidade da tecnologia está relacionada à estratégia da empresa, ou seja, quanto mais restrita for a tecnologia para a organização, menos compartilhada ela será com as outras empresas da cadeia. E o índice de valor é a razão entre o grau de importância do componente e o custo relativo para caracterização e desempenho do produto (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Nos níveis de relacionamento, observa-se o relacionamento da empresa com seus fornecedores com base em 5 (cinco) características: interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Podendo ser uma relação comum, auxiliar, principal ou familiar. Com o objetivo de realizar uma tipologia dos relacionamentos favoráveis à aplicação da GCI. (Souza, 2008). O cenário mais favorável para aplicação da GCI é o nível familiar, sendo também o nível principal muito provável (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Com relação aos níveis de relacionamento, a relação comum é aquela que tem menor nível de relacionamento entre as organizações. Já na relação auxiliar, é possível identificar níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maiores do que a do tipo comum anteriormente destacada. O tipo de relação principal apresenta variáveis de relacionamento maiores do que o tipo auxiliar, onde nesta relação, os parceiros estão envolvidos no processo de criação do produto e é comum a existência de contratos de longo prazo. Por fim, a relação familiar, onde se observa o maior nível de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação, aqui existem altos interesses em comuns e um elevado potencial de obtenção de benefícios mútuos (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Os tipos de cadeia, classificam-se em 3 (três): tirania, oligarquia e democracia. Observando cada tipo de cadeia, identifica-se: quantidade de empresas que dominam a cadeia, o poder de negociação, protocolos ou regras de conduta e formalidade nos mecanismos de colaboração. Com o objetivo de identificar o tipo de cadeia mais favorável à GCI (Souza, 2008). O cenário mais favorável para aplicação da GCI é mais propício na cadeia de tirania, provável na de oligarquia e menos provável na de democracia (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Com relação aos tipos de cadeia: a tirania tem por característica o domínio da cadeia por apenas uma empresa, onde possui elevado poder de negociação com seus fornecedores e clientes. A oligarquia é identificada quando poucas empresas dominam a cadeia, não possuindo assim, o domínio por apenas uma empresa, tendo o poder compartilhado. E a democracia caracteriza-se por não haver empresas dominantes no mercado (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Por fim, os mecanismos podem ser divididos em 3 (três) tipos: disciplinadores, capacitores e incentivadores. Com o objetivo de conceituar e exemplificar os tipos de mecanismos aplicados à GCI (Souza, 2008; Souza e Rocha, 2009). Esses fatores são classificados de acordo com pesquisas anteriores com o intuito de observar a relação interorganizacional no que se refere a uma Gestão de Custos. O cenário mais favorável para aplicação da GCI é a presença dos mecanismos e sua correta gestão, não priorizando um como mais provável que o outro (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Em relação aos mecanismos, os disciplinadores possuem a função de disseminar ao longo da cadeia de valor as pressões de redução de custos, fixando regras de conduta e relacionamento, garantindo o retorno total para a cadeia de valor. Os capacitores são utilizados para resolução e superação de dificuldades identificadas no processo de GCI, de modo que as metas estabelecidas sejam alcançadas pelas empresas. Os capacitores visam ensinar, treinar, instruir os agentes envolvidos no processo. Os incentivadores permitem a geração de incentivos monetários e/ou não monetários para a colaboração e aperfeiçoamento do processo de GCI, através do compartilhamento adequado dos ganhos e são modelados especificamente para cada organização (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018).

Esses fatores aqui considerados são necessários para a efetiva aplicação da GCI. Eles se dividem em fatores exógenos à cadeia (variáveis ambientais), fatores endógenos à cadeia (variações específicas da cadeia de valor) e os fatores específicos das organizações (aspectos da entidade) (Oliveira et al., 2016). Os fatores exógenos, endógenos e específicos da empresa influenciam nas práticas de contabilidade gerencial, o que inclui a gestão de custos (Camacho, 2010).

As variáveis exógenas à cadeia referem-se aos níveis de competição do setor e as tendências macroeconômicas nas quais atuam as empresas. Assim, quanto maior for a intensidade da competição, maior haverá uma tendência a redução dos custos. As variáveis endógenas à cadeia referem-se aos produtos, componentes e relacionamentos que podem influenciar a implantação e utilização dos instrumentos gerenciais. E, as variáveis específicas à cadeia referem-se ao porte da empresa e características existentes nas tecnologias de sistemas de custos. Assim, quanto maior for a empresa, maior tenderá a ser o seu poder competitivo (Moura; Lima, 2016).

Portanto, as empresas que conseguem manter um ambiente propício para a utilização da GCI, com relação aos seus fatores, provavelmente conseguirão adquirir vantagens competitivas e, com isso, maximizar seu lucro de maneira a não beneficiar apenas a si mesmo, mas também a outros envolvidos em sua cadeia, diante do compromisso firmado.

O compromisso refere-se à disposição dos compradores e fornecedores em exercer esforços em nome do relacionamento. O comprometimento com um relacionamento é demonstrado com mais frequência através do comprometimento de recursos para o relacionamento, que pode ocorrer na forma de tempo, dinheiro, instalações e outros aspectos de uma organização (Monczka, et al., 1998).

Sendo assim, destaca-se que para a aplicação da gestão de custos interorganizacionais é necessário que o ambiente seja favorável para que o relacionamento entre os participantes ocorra da melhor maneira, observando seus fundamentos de modo que consigam adquirir vantagens competitivas, criar valor e beneficiar a todos que fazem parte da cadeia de valor.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a operacionalização desta pesquisa, considerando o objetivo proposto, a pesquisa possui características exploratória e descritiva. Segundo Raupp e Beuren (2006), em um estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro. Gil (2002) vai além ao caracterizar pesquisas exploratórias como aquelas que têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Para Andrade (1999), uma pesquisa pode ser considerada descritiva quando os fatos são observados, registrados, classificados, analisados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. Além disso, Raupp e Beuren (2006) consideram que pesquisas descritivas têm sido utilizadas para a análise e descrição de problemas contábeis. Gil (2008) vai além ao afirmar que tanto as pesquisas descritivas, quanto as pesquisas exploratórias, estão preocupadas com a investigação da atuação prática.

A abordagem de análise adotada para esta pesquisa possui característica qualitativa. De acordo com Moresi (2003), uma abordagem apresenta-se como qualitativa, pois, ajuda a identificar questões e entender porque elas são importantes. De acordo com Raupp e Beuren (2006), esta abordagem realiza análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Para Oliveira (2011), a busca por significados em experiências de vida e situações práticas são razões que predispõem a realização de pesquisa qualitativa. Silva (2006), pesquisas qualitativas são apropriadas para a investigação de fenômenos e processos sociais levando em consideração motivações, crenças, valores, representações sociais e econômicas que permeiam a rede de relações sociais.

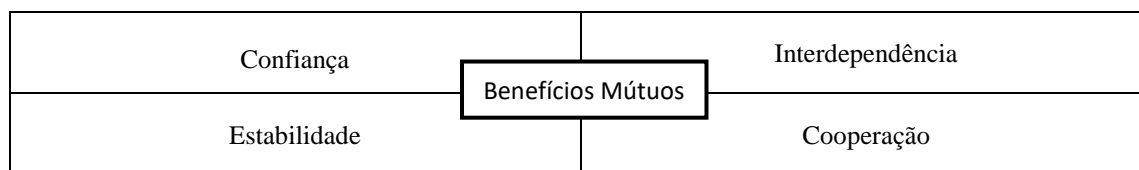
Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa adotou a estratégia de estudo de caso. Para Gil (2008), um estudo de caso se caracteriza como um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Raupp e Beuren (2006) destacam que estudos de caso permitem que uma pesquisa seja realizada de maneira mais intensa em decorrência dos esforços concentrados dos pesquisadores, bem como oferecem a oportunidade de verificação *in loco* dos fenômenos investigados.

Para a operacionalização desta pesquisa foi selecionado o caso Empresa/Fornecedor composto por duas organizações do grupo industrial localizadas no Estado da Paraíba. Em que a empresa líder atua no setor calçadista e o fornecedor é responsável pelo fornecimento de peças plásticas para a indústria de calçados. A empresa analisada é classificada como uma companhia de capital aberto, enquanto a fornecedora é classificada como uma companhia limitada. O critério de escolha do caso investigado foi a acessibilidade para a obtenção das informações necessárias para a realização da pesquisa.

Diante do objetivo proposto para esta pesquisa, foi necessária a definição do conjunto de informações relevantes acerca do fenômeno de pesquisa a ser investigado e observar a gestão de custos interorganizacionais entre as organizações analisadas (empresa-fornecedor), de modo a analisar os associados à gestão dos custos interorganizacionais presentes nesta rede de relacionamento, destacando uma relação de vantagens para ambas, o que pode influenciar na diminuição dos custos, no aumento da rentabilidade dessa cadeia de valor, entre outros aspectos positivos. A Figura 1 apresenta os fatores de relacionamento considerados para esta pesquisa.



Figura 1 - Fatores da GCI



Fonte: elaborada pelos autores.

Para a coleta de informações acerca dos fatores no âmbito das relações entre as empresas foram realizadas entrevistas. De acordo com Richardson (1999), entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Para Gil (2008), com a adoção de entrevista é possível observar mais profundamente os aspectos que estão sendo questionados diante da presença do pesquisador, de modo que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A modalidade de entrevista considerada para esta pesquisa foi a entrevista guiada (dirigida ou focalizada). Para Oliveira (2011), neste tipo de entrevista, há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se pretende investigar. De acordo com Richardson (1999), este tipo de entrevista é utilizado particularmente para a busca de informações sobre aspectos referentes a determinada experiência.

O primeiro contato com ambas as organizações para a realização da pesquisa foi realizado por telefone, seguindo posteriormente pelo encaminhado de um e-mail apresentado os pontos que seriam considerados nas entrevistas e, por fim, foram agendadas datas específicas para a realização das entrevistas propriamente ditas.

O período de realização das entrevistas e visitas, assim como os demais contatos realizados, ocorreu durante os meses de novembro e dezembro do ano de 2018. A duração da entrevista para ambas as organizações foi em média 60 (sessenta) minutos. Na empresa, o entrevistado foi o *controller* de custos, enquanto no fornecedor o profissional designado para dar as informações foi o gerente fabril.

A abordagem de análise qualitativa considerada para esta pesquisa foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1995), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que buscam descrever os conteúdos das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos às condições de produção e recepção das mensagens. Para Colauto e Beuren (2006), a análise de conteúdo caracteriza-se como um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens.

Por fim, Silva (2006) ressalta que em uma investigação que considere uma multiplicidade de informações, sua sistematização e condensação através da triangulação se faz imprescindível para análise e interpretação dos dados apresentados. Nesta pesquisa, a triangulação é caracterizada pelas informações referentes aos fatores da GCI (confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos) de acordo com as respostas disponibilizadas nas entrevistas que ocorreram com ambas as organizações.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção se divide em outras duas subseções que auxiliarão a compreender os resultados alcançados mediante a coleta de dados nas empresas analisadas, apresentando os resultados dos questionamentos que foram realizados na empresa e no fornecedor. De modo que foram separados da seguinte forma: aspectos gerais de relacionamento e os fatores da GCI analisados (confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos).

#### 4.1 Aspectos gerais de relacionamento

A empresa analisada fabrica calçados e artigos esportivos. Os fornecedores que atendem a essa empresa são responsáveis pelo fornecimento de matérias primas, embalagens, insumos em gerais; os quais podem ser de acordo com o porte: micro, pequenas ou grandes empresas fornecedoras. A mesma possui relacionamento com fornecedores diferentes que vendem mais de uma matéria prima, destacando também as grandes matérias primas que são de fornecedores específicos para a composição do produto final.

O relacionamento da empresa com o fornecedor no que se refere ao tempo de parceria; dependerá do fornecedor e da matéria prima, onde as matérias primas cruciais têm fornecedor(es) homologado(s) com o tempo, atendendo da forma que a empresa necessita, destacando que a maioria dos relacionamentos com os fornecedores são realizados via contratos reconhecidos e acordados por ambas as partes. E, dependendo da matéria prima, a empresa pode procurar o fornecedor ou o fornecedor procurar a empresa, o que também pode ser segregado de acordo com o local ou corporativo.

O início do relacionamento da empresa com o fornecedor pode ocorrer de duas maneiras, as quais irão depender da matéria prima que será utilizada. Podendo ser segregado por local (compras locais, menores) ou por corporativo (grandes compras). (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

Antes de comprar dos fornecedores, existe uma análise ética e de propostas de acordo com o que a empresa pretende. Onde, pode-se destacar também o procedimento de pesquisa sobre os custos dos produtos concorrentes.

Realiza-se um processo de concorrência, recebendo propostas e observando o comércio, produto ou serviço. (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

Quando questionado sobre o relacionamento da empresa com o fornecedor ser mais eficiente; existe por parte da empresa um processo interno de checagem dos fornecedores, de acordo com os serviços, onde, se destacado que não existe habilidade moral (do fornecedor) pode ocasionar a paralisação do trabalho. Para isso, existe na empresa a Gestão de Fornecedores (GDF), a qual é responsável pela análise financeira, estrutural, leis trabalhistas, condições de trabalho, tudo o que for relacionado ao fornecedor, podendo chegar a realizar um trabalho de auditoria ou até de consultoria que ocorre através de uma visita ao fornecedor para analisar todas as condições e condutas.

Caso não seja encontrado algum parâmetro exigível, será anunciado o interesse da empresa diante a organização do fornecedor para que atenda às necessidades da mesma. (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

De acordo com Faria et al. (2013), a empresa torna o relacionamento com os fornecedores mais eficiente, decorrente de como os fornecedores participam das atividades operacionais e estratégicas, como pesquisa e desenvolvimento de produtos, compartilhando informações referentes à ordem de compra, programação, confirmação de pedido, previsão de demanda.

Com relação à disponibilização de informações por parte da empresa para o fornecedor, não existe esse relacionamento. O que pode ocorrer é a empresa necessitar de informações financeiras do fornecedor para uma análise de contrato. Já, com relação à redução de custos, a empresa tem interesse em auxiliar o fornecedor, em especial os de matérias primas, de modo

que o fornecedor melhore as condições de como consegue comprar a matéria prima, reduzindo assim, o custo dele e posteriormente o da empresa, trazendo dessa maneira, ganhos para os dois (fornecedor-empresa).

O fornecedor analisado produz componentes que irão compor o produto final dos seus clientes, sendo assim, peças plásticas para indústrias de calçados e automotivas. É importante destacar que eles não fabricam produtos finais, mas esta opção já está sendo analisada pela organização, onde no futuro pretende-se incorporar os produtos finais a sua produção.

De acordo com os tipos de empresas que atendem, o gerente fabril (o entrevistado) informou que são apenas empresas de grande porte. E, no que se refere ao insumo disponibilizado por eles para as determinadas empresas que atendem; considera-se indispensável para a conclusão do produto final.

Sem o nosso produto, a empresa não consegue finalizar o seu produto para posteriormente colocá-lo a venda. (GERENTE FABRIL)

Dessa forma, o tempo de relação com os clientes é determinado diante contratos, os quais podem ser renovados automaticamente, dependendo do interesse das partes envolvidas. Caso ocorra de organizações menores sinalizarem interesse de relacionamento, pode-se abrir uma exceção de modo que se adeque na linha de produção, podendo chegar a um acordo e fechar contratos com organizações menores também.

A forma de relacionamento do fornecedor com as empresas de grande porte pode ser observada da seguinte forma: as empresas têm o projeto do produto final, o fornecedor desenvolve a ferramenta, ocorrendo assim, o interesse de participação das duas organizações (empresa-fornecedor) para a formação do produto final. O que pode não ocorrer em empresas de menor porte, destacando assim um interesse maior de relacionamento com empresas de grande porte.

Existem casos que o projeto é da empresa e a execução é nossa, ou eles pedem o projeto e nós desenvolvemos com a ferramenta deles. Tudo depende do custo e interesse da empresa em participar na divisão do custo. (GERENTE FABRIL)

O relacionamento do fornecedor com uma determinada empresa ocorre de acordo com o tipo de mercado desejado. O de automóveis existe uma norma, tem a relação também do setor, do tipo de indústria, onde tudo irá depender da necessidade dos dois (fornecedor-empresa) na fabricação do produto final.

Como fornecedor, existem participações desde o início da fabricação do produto, cooperando para as especificações deste, onde, desde o início da cadeia produtiva até o produto final, existe a ciência de todo o processo produtivo que será formado, mesmo que a fase dos insumos disponibilizados já tenha sido ultrapassada. Dessa forma, o fornecedor está ciente de todo o processo até a finalização do produto, mesmo que a sua participação já tenha sido encerrada para a formação do próprio.

No que se refere as disponibilizações de informações entre o fornecedor e a empresa, destaca-se apenas a disponibilização de informações gerenciais.

O que for para melhorar o produto, baratear o produto, para melhorar prazos de entregas e disponibilização, isso tudo é compartilhado para que se chegue a esse objetivo. (GERENTE FABRIL)

Ou seja, existem compartilhando de informações caso sejam benéficas para os dois. Dessa forma, existindo o interesse de alcançar objetivos que reduzem os custos para ambos, de modo que todos saiam ganhando.

## 4.2 Fatores da GCI analisados

De acordo com as variáveis analisadas para observar o relacionamento de ambos, inicia-se pela **confiança**, onde foram destacados alguns pontos. Verificou-se em relação se os fornecedores desta organização atendem a grandes empresas, foi informado que sim, que são bem reconhecidos no mercado.

Ocorre um processo de concorrência, onde os fornecedores disponibilizam as informações na empresa, as quais passarão por análises para a posterior contratação. (CONTROLLER DE CUSTOS)

Nessa concorrência, pode acontecer de novos fornecedores fecharem contratos, mas os antigos podem permanecer sem problemas. Dessa forma, o fornecedor, por atender a grandes empresas, acaba sendo bem percebido no mercado, pois, diante algumas certificações, onde o cliente do cliente dele também acaba o certificando e gerando assim mais reconhecimento no mercado em que está inserido.

Como exemplo, determinado tipo de produto que produzimos, o cliente do meu cliente tem interesse em saber o que usamos de matéria prima, se não causa nenhum dano a natureza/ambiente, se trabalhamos de acordo com a legislação trabalhista (não utilizando mão de obra infantil) entre outras coisas. (GERENTE FABRIL)

No que se refere a entrega dos insumos para a empresa, caso ocorra um atraso e a matéria prima não chegue no momento acordado, podem ocorrer problemas no processo ou nos materiais de consumo. Por isso, a empresa deposita confiança em seus principais fornecedores, contando com futuras negociações, cumprimento de promessas, transparência com os problemas que surgem. Pois, se no período acordado o fornecedor agiu da maneira correta, há o interesse por parte da empresa de continuar com esse relacionamento no futuro.

De acordo com o fornecedor, a entrega do insumo ocorre pontualmente de acordo com o que foi planejado juntamente com a empresa. Para isso, é realizada uma programação semanal e é entregue de acordo como o cliente deseja (diariamente, de acordo com o horário determinado), através de veículos próprios do fornecedor.

Caso o fornecedor não seja pontual devido a eventuais acontecimentos que não estavam programados, a produção do cliente fica parada.

O nosso cliente utiliza o sistema *just in time* onde a quantidade de insumos a serem entregues se referem a produção de determinadas peças no período daquele dia, caso essa quantidade não seja entregue, a produção dele para. (GERENTE FABRIL)

Para um maior controle e não ocorrer atrasos, existe multas que são acarretadas diante esses acontecimentos, pois dependendo do atraso que possa ocorrer, a empresa acaba sendo prejudicada de acordo com sua produção planejada. Para isso, a confiança é algo que é construída em termos de qualidade, pagamentos, tratamentos e entre outros pontos que fazem com que a produção possa ser desenvolvida da maneira como foi planejada.

Muritiba (2012) observou em sua pesquisa que a empresa possui confiança com a maioria dos seus fornecedores que tem parceria, e que essa confiança foi construída por meio de pesquisas sobre o fornecedor, como: pontualidade na entrega, pesquisa de crédito, percepção no mercado. E, quando se trata de um projeto novo precisa desenvolver e investir antes de obter resultados. Logo, essa análise acontece de uma maneira mais profunda.

Dessa forma, é interessante que as negociações entre a empresa e fornecedores sejam realizadas sem conflitos ou disputas. Onde existem procedimentos para que essas negociações assim ocorram, dando oportunidade de participações para várias organizações.

Um exemplo: cinco empresas estão participando do processo de negociação, posso pedir para que elas revejam suas propostas e me enviem posteriormente. Pode acontecer que, uma empresa que estava na posição final de contratação pode passar a ser a primeira da lista, pois pode ter negociado um prazo de entrega melhor, uma forma de pagamento melhor, mesmo que não tenha ganhado no custo.  
(*CONTROLLER DE CUSTOS*)

Por tanto, irá depender da necessidade da organização no momento de determinada negociação, pois podem ocorrer algumas melhorias na negociação com relação a alguns fornecedores, mas todas as vantagens lançadas podem não abater o custo do produto, não ganhando dessa forma no custo do produto dentre as outras vantagens apresentadas naquele momento. Dessa forma, o contrato será fechado de acordo com a necessidade e interesse da organização no momento da análise do processo de negociação; se as outras vantagens lançadas naquele momento forem mais oportunas do que o custo, o fornecedor que ofereceu o que se esperava naquele momento, sairá em vantagem.

De acordo Campos et al. (2016), no que se refere a variável confiança, os gestores informaram que a relação é guiada por contratos que definem os direitos e deveres entre a rede e os fornecedores. Neste trabalho, a aprovação do fornecedor ocorre mediante votação, onde aspectos analisados são os seguintes: a honestidade, experiência e tempo de atuação no mercado.

Por fim, insumos dos fornecedores para a empresa sempre serão os mesmos. Caso venha a ocorrer modificações, tem que ser tratado na área de desenvolvimento, pois o novo precisa ser testado e passar por todas as fases (caso venha a ser um novo produto). As negociações entre o fornecedor e as empresas são realizadas pelo proprietário, o mesmo ocorre com a disponibilização de informações, quem decide é o dono da organização (fornecedor).

A segunda variável analisada foi a **estabilidade** onde se pode observar alguns pontos. Dentre eles, destaca-se que a empresa já passou por questões pontuais, como crises financeiras ou institucionais, mas mesmo assim consolidou o relacionamento com os fornecedores.

De acordo com os insumos adquiridos pela empresa dos seus principais fornecedores são considerados diferenciados. Caso a empresa queira trocar de fornecedor existem custos de mudanças no insumo, onde após uma avaliação isso pode acontecer.

Como exemplo: dois fabricantes do mesmo produto, um pode não estar cumprindo com o acordado, deixando de enviar os insumos de maneira correta, pode dessa forma interromper o contrato e começar a iniciar com outra empresa.  
(*CONTROLLER DE CUSTOS*)

Sendo assim, confirmado pelos fornecedores, que os insumos fornecidos para determinadas empresas pelo fornecedor, são realmente considerados diferenciados.

São produtos que vêm de um destino de fora da localidade e que depois de muito tempo e custo, eles foram desenvolvidos e chegaram a um determinado produto, com isso, qualquer alteração a ser feita, pode acarretar problemas de fornecimento.  
(*GERENTE FABRIL*)

Caso a empresa queira mudar o insumo, a alteração pode ser feita, desde que seja realizado todo o planejamento (com determinado tempo) para o conhecimento do novo produto final, para não ter chances de ocorrer algum problema.

No relacionamento da empresa com seus fornecedores, existe estabilidade o que se refere à contratos de médio e longo prazo. Todos os relacionamentos são com cláusulas vigentes em contratos e a grande maioria podem ser prorrogados de acordo com a necessidade da empresa. Os fornecedores confirmam essa relação com contratos, de modo que eles podem ser renovados, classificando assim, em médio e longo prazo, o que pode considerar uma estabilidade com relação a alguns contratos por estarem ativos há anos.

Isto também aconteceu na pesquisa conduzida por Campos et al. (2016), onde eles mencionam o contrato como uma ferramenta importante para a realidade e estabilidade. Informam que a parceria entre o fornecedor e a rede será mantida enquanto satisfazer as duas partes, e que existem empresas que fornecem produtos para o grupo há mais de quatro anos.

Muritiba (2012) apresenta que os fornecedores relataram que preferem manter os seus relacionamentos com clientes que já tem uma parceria e já conhecem, de modo que isso diminui os riscos e os problemas para a sua empresa. E, no que se refere a busca de novos clientes, eles fazem uma boa pesquisa de mercado antes de fechar o contrato e começar a atender. Eles relatam que os relacionamentos que estão sendo desenvolvidos, consideram ser de médio prazo.

O relacionamento da organização (empresa) com seus principais fornecedores, no que se refere ao comercial, aos termos de atendimentos, a preços, a prazos de entregas, é considerado acima da média, o que depende também da parceria dos dois (empresa-fornecedor). A classificação do relacionamento dos fornecedores com os clientes (empresas) também é considerado acima da média, pois, pode ocorrer exceção e ter dia que o relacionamento não seja muito bom por acontecimentos inesperados.

A terceira variável da GCI analisada se refere a **interdependência** entre a empresa e o fornecedor. Destacando que, caso o fornecedor deixe de entregar o insumo, pode acontecer de a empresa não conseguir finalizar o produto, pois, dependendo do insumo pode existir um estoque de segurança, já prevendo alguns acontecimentos e inibir perdas. O que foi confirmado pelo fornecedor, pois, caso ele deixe de entregar o insumo por algum acontecimento fora do controle a empresa não conseguirá finalizar o produto, sendo totalmente dependente ou pelo menos a produção do momento ficará paralisada, pois estará incompleta diante esses insumos que não chegaram a tempo.

Os insumos são entregues conforme projeto e especificações do pedido da empresa.

Pois é realizada a fase de testes, depois de testado é colocado em produção de forma bem complexa, tem a disponibilização da matéria prima, é observado se existe algum tipo de gargalo. (GERENTE FABRIL)

De modo que, por mais simples que seja o produto, todo o trabalho para desenvolvê-lo é bem complexo, pois as fases serão as mesmas (início, meio e fim), independentemente de ser uma produção maior ou menor. O que pode mudar serão apenas os valores e os materiais utilizados para a nova produção.

De acordo com a empresa analisada, existem três tipos de insumos: os fáceis de serem encontrados, os difíceis e os superdifíceis, assim, depende do nível de qualidade da matéria prima que determinará. Dessa forma, a mudança de fornecedor pode ocorrer de maneira fácil ou difícil, dependendo da dificuldade de serem encontrados e substituídos em determinado processo.

Os insumos utilizados na fabricação do produto são entregues conforme projeto e especificações que foram formados no contrato diante ciência de ambas as partes. São

adquiridos conforme as melhores condições com relação ao preço, prazo e qualidade por meio da rede em que estão inseridos.

Vários fornecedores conseguem fornecer a matéria prima para a produção do nosso produto, mas alguns produtos necessitam de matéria prima mais específica onde pode chegar a só um fabricante disponibilizar. (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

Por tanto, existem matérias primas em que os contratos são mais fortes na maneira de serem atendidos. E, caso ocorra cancelamento de contratos, alguns fornecedores podem acarretar em perdas de receitas diante o relacionamento que existia.

O mesmo foi confirmado por Muritiba (2012), que em resposta ao questionamento se a empresa consegue concluir o produto final caso o fornecedor deixe de entregar o insumo, foi relatado tanto pela empresa quanto pelos fornecedores que a empresa não consegue finalizar o seu produto, caso o fornecedor deixe de entregar o insumo.

Na Paraíba é de difícil acesso no que se refere a outros fornecedores disponibilizarem dos mesmos insumos para algumas organizações. Pois eles são entregues conforme acordado nos contratos. E, caso os clientes cancelem os contratos, pode ocasionar perdas para o fornecedor, pois, substituir um cliente demanda tempo.

Muritiba (2012) relata que mesmo as empresas afirmando serem dependentes uma das outras e que essa interdependência é importante para manter um relacionamento mais estreito, e elas reconhecem que atualmente não podem pensar em ganharem sozinhas, mas também no ganho do parceiro.

A quarta variável analisada foi a **cooperação**, onde foram destacados alguns processos que podem ocorrer no dia a dia das organizações. No que se refere a qualidade dos insumos entregues pelos fornecedores, destaca-se que já ocorreram alguns problemas e os fornecedores cooperaram no sentido de resolver.

Como exemplo, já aconteceu de o produto ser diferente, onde o fornecedor foi acionado para a reposição, atrasando assim o prazo antes definido. (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

O fornecedor confirma que também já ocorreram problemas diante a qualidade do insumo entregue a determinadas empresas. Com isso, houve a necessidade de o fornecedor cooperar no sentido de resolver o problema da qualidade corrigindo da maneira mais rápida possível.

No momento do ocorrido a pressão é automática, sendo o mais importante no momento a resolução do problema, depois que resolver, é interessante saber o porquê aconteceu para fazer com que isso não volte a acontecer. (*GERENTE FABRIL*)

Existe cooperação por parte da empresa com seus principais fornecedores, e isso depende da matéria prima e o benefício que irá trazer para ambas as partes. Que pode ser observada pelo prazo de entrega, pelo preço, a qualidade e condições de pagamento, as quais decorrerão pelo contrato das partes.

A cooperação no que se refere a troca de informações, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto, caso seja para melhorar a qualidade da relação e da produção e seja benéfico para os dois (fornecedor-empresa), ocorre sempre a busca por essas alternativas.

Não existe cooperação diante confidencialidade dos documentos. Mas existe cooperação no que se refere a encontrar algumas alternativas como solução, caso aconteça algum problema e que esteja ao alcance da empresa.

Como por exemplo, o fornecedor está com problema para entregar os insumos, esse fato ocorreu durante o percurso e não era esperado por ambas as partes; a empresa depois de ciente do acontecimento pode acionar um transporte e ir em busca da sua mercadoria, fazendo com que a sua produção não fique parada, não atrase ou acarrete perdas. (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

Caso aconteçam problemas no dia a dia, e for por culpa do fornecedor, os clientes não tem a obrigação de cooperar para a solução, os clientes são muito acirrados, pois o tempo de todo o processo de produção é muito certo, não podendo deixar nada acontecer, caso aconteça, será de maneira acidental. Pois o cliente vende o produto e com isso ele precisa da fabricação certa.

A quinta e última variável a ser analisada foi a que se refere aos **benefícios mútuos**. Onde há o destaque que se o ganho for para ambas as partes, acredita-se que eles podem fazer parcerias.

Um exemplo pode ser o seguinte: um fornecedor já vende um produto para a empresa, e pode surgir a oportunidade de outras relações com outros produtos. Pelo contato já existente entre eles pode ser que o interesse da empresa diante o relacionamento já existente possa ser maior para realizar outro contrato. (*CONTROLLER DE CUSTOS*)

No que se refere a justa divisão de ganhos entre a empresa e o fornecedor e a redução de custos na cadeia de valor, estão de acordo com o que foi definido no momento do contrato. E, diante as outras variáveis analisadas, observa-se que os benefícios caso sejam advindos para ambos (fornecedor-empresa), existe sim um grande interesse nesse relacionamento.

De acordo com a pesquisa de Horn, Bonfatti e Raupp (2018), os benefícios mútuos podem ser caracterizados pela maximização de lucros por parte da empresa, crescimento de venda de seus fornecedores, a redução de custos. O que irá depender do relacionamento firmado entre as partes envolvidas. Na Figura 2 pode-se observar alguns pontos positivos da GCI e que consequentemente podem gerar benefícios mútuos.

Figura 2 - Aspectos positivos dos fatores da GCI

<b>Confiança</b>	<b>Benefícios Mútuos</b>	<b>Interdependência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência;</li> <li>• Relacionamento duradouro;</li> <li>• Cooperação entre as empresas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de informações;</li> <li>• Redução de erros;</li> <li>• Aumento da confiança.</li> </ul>
<b>Estabilidade</b>		<b>Cooperação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança entre as empresas;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Relacionamento estável e duradouro.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade na entrega de produtos;</li> <li>• Desenvolvimento de projetos juntos;</li> <li>• Retornos rápidos.</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de Muritiba (2012).

Por fim, observa-se que a partir dos fatores da gestão de custos interorganizacionais as organizações podem crescer diante o relacionamento acordado, de modo a depositar confiança, a demonstrar cooperação, agir de maneira interdependente, a fim de possuir uma estabilidade e, consequentemente, auferir dos benefícios mútuos que esses fatores irão disponibilizar para as organizações.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar os fatores da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) que estão sendo aplicados em uma relação de empresa-fornecedor. Dessa forma, percebe-se que as cinco variáveis analisadas da GCI estão presentes no relacionamento da empresa com o fornecedor e vice-versa, de modo que o fato de haver confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos entre os ambos entrevistados, fortalece o aspecto de relacionamento, o que transforma a um ambiente propício para uma gestão de custos interorganizacionais.

Com isso, verificou-se interesse de relacionamento entre ambas as partes, de modo que seja benéfico para os dois, no que se refere a crescimento, reconhecimento, e diminuição de custos. Se assemelhando aos achados da pesquisa de Campos et al. (2016), que identificaram na Rede Cerrado esses fatores na relação com os fornecedores, porém, algumas variáveis com grau diferenciado. Onde consideram a GCI como um instrumento de gestão de custos, buscando o melhor gerenciamento dos processos e determinantes de custos, de modo a ampliar a lucratividade das partes envolvidas. Que dessa forma, pode-se gerar a possibilidade de interação com os fornecedores.

A GCI objetiva a redução de custos na rede de negócio das empresas, buscando o aumento da rentabilidade por meio desses fatores entre os membros da cadeia. Onde pode ajudar as organizações no sucesso ao longo prazo, diante os contratos firmados em seus negócios. Nesta pesquisa, as empresas analisadas buscam uma relação estável de modo que as duas gerem valor no mercado em que estão inseridas.

Sendo assim, depende das organizações no que se refere aos seus objetivos diante as suas parceiras, de modo que, se ambas estão dispostas para o crescimento em conjunto, a gestão de custos interorganizacionais pode ser uma ferramenta que irá satisfazer esse planejamento em busca de cumpri-lo da melhor maneira para todos os envolvidos.

Por fim, esta pesquisa permitiu compreender o relacionamento a partir dos fatores da GCI no setor calçadista com o seu fornecedor, onde a participação do fornecedor no processo de desenvolvido do produto final da organização é de grande importância e a troca de informações e objetivos ligados a elas pode ser diferencial para um relacionamento futuro e duradouro.

Como limitações da pesquisa, podem-se observar algumas informações que o respondente do fornecedor não tinha domínio de determinados questionamentos e a não autorização de acesso a informações financeiras para observar alguns pontos como receitas e rentabilidade.

Portanto, como recomendações para futuras pesquisas, espera-se contribuir no que se refere sobre essa área temática da GCI no ambiente acadêmico. Dessa forma, pode-se realizar uma análise entre a empresa, o fornecedor e o cliente final. De modo a observar a relação fora das organizações no que se refere aos produtos finalizados, alcançando o público alvo.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. de. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (4 ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da*

*Contingência*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307. Recuperado em 2019-05-15, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).

Campos, L., Oliveira, K., Leal, E., & Duarte, S. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “rede cerrado” de supermercados. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 81-104. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2958>

Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2006). Coleta, análise e interpretação dos dados. In: Beuren, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade* (3 ed). São Paulo: Atlas.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5).

Faria, A. C. de, Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A Prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Montadora de Veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 617-638. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1228>

Farias, R. A. S. (2015). Gestão de Custos Interorganizacionais: Estudo sobre os Fatores Inibidores. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.

Fayard, D., Lee, L., Leitch, R., & Kettinger W. (2006). *The Effect of Internal Cost Management, Information Systems Integration, and Absorptive Capacity on Interorganizational Cost Management: A Pilot Study*. University of South Carolina. Moore School of Business. Columbia, United States of America.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed). São Paulo, SP: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed). São Paulo, SP: Atlas.

Gonzaga, R., Aillón, H., Fehr, L. C., Borinelli, M., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 9(3). Recuperado de <https://doi.org/10.17524/repec.v9i3.1236>

Horn, B., Bonfatti, T., & Raupp, F. (2018). Avaliação da Gestão de Custos Interorganizacionais em Função de seus Fatores Condicionantes: um Estudo em uma Empresa de Serviços Arquitetônicos. *Revista Meta: Avaliação*, 10(29), 473-501. doi:<http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v10i29.1584>

Kajüter, P.; Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks. Potential achievement and reason for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179–204. doi: [10.1016/j.mar.2005.01.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003)

- Michels, A., Gonçalves, M., & Zonatto, V. C. da S. (2015). A prática da gestão de custos interorganizacionais em um hospital privado. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Contabilidade*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>
- Moura, M. F., & Lima, N. C. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais para o Gerenciamento dos Custos Totais: Estudo de Caso em uma Usina de Cana-de-Açúcar na Região do Triângulo Mineiro. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 4(1), 65-83. doi: 10.18405/recfin20160105.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. O. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221-244. Recuperado de <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0160>.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da pesquisa* [Apostila da disciplina metodologia da pesquisa]. Brasília: Universidade Católica de Brasília. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/49051503/MetodologiaPesquisa-Moresi2003>
- Muritiba, S. de S. (2012). *Gestão de Custos Interorganizacionais no ambiente de relação comprador-fornecedor: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES, Brasil. Recuperado de [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Sheila%20de%20Souza%20Muritiba.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Sheila%20de%20Souza%20Muritiba.pdf).
- Oliveira, A. B. S. (2011). *Métodos de pesquisa contábil*. São Paulo, SP: Atlas.
- Oliveira, W. S., Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos, G. C. S (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade*, 4(16), p. 62-74. Recuperado de <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/848/618>.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: Beuren, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade (3 ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3 ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Silva, A. C. R. da. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade* (2 ed). São Paulo, SP: Atlas.

- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007. Recuperado em 2019-05-15, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultado*. São Paulo, SP: Atlas.
- Souza, M. A. de., Braga, A. V., & Krombauer, C. A. (2014). Mapeamento da gestão de custos Interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *Revista Contexto*, Porto Alegre, 14(28), 41-52. Recuperado de [https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/41918/pdf\\_33](https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/41918/pdf_33)
- Uddin, M. B. (2013). Techniques of interorganizational cost management: A review essay. *Journal of Statistics and Management Systems*, 16(1), 89-108. doi: [10.1080/09720510.2013.777577](https://doi.org/10.1080/09720510.2013.777577).