

Relacionamento entre empresas na cadeia de valor de uma prestadora de serviços de coleta de lixo da cidade de São Paulo – Um estudo de caso sobre alguns aspectos da Gestão de Custos Interorganizacionais

RESUMO

Estudos científicos afirmam que os relacionamentos entre empresas podem ser classificados em tipos e que cada um deles afeta a empresa de uma forma diferente. Desta maneira, o objetivo deste trabalho é fazer uma pesquisa exploratória do tipo de relacionamento que uma pequena empresa prestadora de serviços de coleta de lixo da cidade de São Paulo tem com seus clientes e fornecedores. Assim, busca-se responder às questões: É possível aplicar a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) na cadeia de valor desta empresa? Quais as diferenças entre o tipo de relacionamento com os fornecedores e com os clientes? Há divergência de opinião entre a empresa estudada e seus clientes e fornecedores em relação ao tipo de relacionamento que possuem? Tipos de relacionamentos diferentes tem consequências, em termos financeiros, distintas ou não? Para isso, os dados foram coletados através de questionários distribuídos à empresa, seus fornecedores e clientes e, a partir daí classificou-se os relacionamentos em tipos e analisou-se as opiniões separadamente sobre esses relacionamentos, observando-se que a opinião sobre um mesmo relacionamento pode apresentar divergências sob perspectivas diferentes. O que se pôde concluir foi: há sim discordâncias sobre o tipo de relacionamento; e que contratos de licitação pública dificultam sua aplicação.

1. Introdução

Nos últimos anos, foi possível observar um aumento do interesse das pessoas sobre o tema sustentabilidade e o lixo gerado pela sociedade. Passou-se a pensar mais no destino que é dado para esse lixo e, assim, passou-se a dar mais importância ao que o governo está fazendo sobre esse assunto.

Segundo dados da prefeitura da cidade de São Paulo – órgão público responsável pela coleta de lixo e pela varrição das vias públicas – referente ao exercício de 2009, a cidade de São Paulo produz, em média, 17 mil toneladas de lixo por dia, sendo que desse total, aproximadamente, 2,8 mil toneladas correspondem a resíduos de construção civil e 1,1 mil toneladas são referentes à poda, restos de feira e outros grandes objetos. Os lixos coletados, inclusive os referentes à varrição, são levados a aterros sanitários e lá depositados, sendo que apenas uma parcela do total produzido é reciclada (CEMPRE, 2008). Algumas poucas empresas - duas em coleta de lixo e cinco em varrição (JORNAL DA TARDE, 2009) – são contratadas pela prefeitura da cidade de São Paulo como concessionárias, e essas subcontratam empresas menores para fazer trabalhos diferenciados, como pintura do meio-fio, poda, além de outros. Uma dessas empresas subcontratadas foi base desta pesquisa.

Dado o contexto em que esta empresa está inserida, pode-se começar a delinear o problema de pesquisa levando em consideração a opinião de Shank e Govindarajan (1997, p. 29), que afirmam que grande parte da Gestão Estratégica de Custos (GEC) necessita de mudanças na maneira de pensar sobre aquilo que se está fazendo e o porquê de se estar fazendo. É possível perceber que empresas de todos os setores estão dando uma importância maior para o relacionamento entre empresas (Souza, 2008, p. 5) – clientes, concorrentes e fornecedores; mas, por que elas estão fazendo isso?

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 269), uma empresa de outro setor conseguiu reduzir seus custos em 40% a partir de uma peça que utilizava para fabricar seus produtos, ao

reduzir o número de fornecedores deste insumo, e ao desenvolver relações de longo prazo (dados do período de 1980 a 1985). Assim, esta pesquisa pretende fazer um estudo sobre qual o tipo de relacionamento uma empresa do setor de serviços tem com seus fornecedores e clientes e como esse tipo permite ou não a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Pretende-se, também, verificar se há diferença entre a visão da empresa e dos seus clientes e fornecedores com relação ao tipo de relacionamento que possuem, e no que difere a relação que mantém com seu fornecedor e com seu cliente, e se esses relacionamentos podem ter consequências financeiras nas empresas envolvidas. Em suma, o problema desta pesquisa reside no fato de não se saber se há possibilidade de aplicação da GCI na empresa estudada, dados os tipos de relacionamentos em que ela está inserida com clientes e fornecedores.

Tendo sido estabelecido o problema, é possível enumerar as questões que esta pesquisa pretende responder, a saber: (i) É possível aplicar a GCI na cadeia de valor de uma pequena empresa prestadora de serviços da cidade de São Paulo? (ii) Quais as diferenças entre o tipo de relacionamento com os fornecedores e com os clientes? (iii) A empresa e seus clientes e fornecedores concordam em relação ao tipo de relacionamento que possuem? (iv) Tipos de relacionamentos diferentes tem consequências, em termos financeiros, distintas ou não?

A importância da análise da cadeia de valor e do relacionamento com fornecedores e clientes para todas as empresas do mercado é a principal justificativa desta pesquisa. Segundo Coad e Cullen (2006 *apud* SOUZA e ROCHA, 2009, p. 23), o resultado da melhoria do relacionamento entre as empresas deve ser a redução de custos, assim como a criação de valor. A importância dessa pesquisa se baseia, também, no fato de que segundo o CPC 04 (R1), dentre os itens que se classificam como Ativos Intangíveis, constam os relacionamentos com fornecedores e com clientes. Portanto, no caso desta pesquisa, entende-se que ela se justifica, pois a administração das ligações com fornecedores e com clientes pode beneficiar muito uma empresa (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997, p. 68-69), e também pelo fato de que esses relacionamentos podem ter que ser considerados nas Demonstrações Financeiras das empresas, se forem ativos intangíveis..

As justificativas apresentadas permitem que se coloquem como contribuições desta pesquisa a utilização deste trabalho pelos gestores da empresa estudada em verificar se os tipos de relacionamento que estão adotando são ou não os melhores para a sua empresa, assim como, gerar interesse em outras empresas em utilizar a GCI. Também poderá auxiliar aos pesquisadores com interesse nessa área, pois são poucos os trabalhos que versam sobre a GCI.

Isso permitiu estabelecer os objetivos da pesquisa, sendo que o objetivo geral é verificar, por meio de um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços e seus clientes e fornecedores, se é possível a aplicação da GCI e quais os tipos de relacionamento que a empresa tem com esses fornecedores e clientes. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: Classificar os relacionamentos da empresa estudada, tanto em relação a seus fornecedores como também em relação a seus clientes; fazer uma comparação entre as variáveis “tipo de relacionamento com fornecedor” e “tipo de relacionamento com cliente”, e uma comparação entre a opinião da empresa e de seus fornecedores e clientes, sobre o tipo de relacionamento que possuem, afim de identificar se há diferença no modo como cada uma dessas empresas entende os referidos relacionamentos; e verificar se há algum efeito financeiro de tipos de relacionamentos distintos.

É necessário, para o bom andamento desta pesquisa, fazer algumas delimitações. Isto posto, foi escolhido como ponto principal para se fazer o estudo de caso, uma empresa prestadora de serviços da cidade de São Paulo, e como pontos secundários, seus fornecedores e clientes.

O estudo está organizado em cinco seções que se entendeu serem necessárias para o bom entendimento da pesquisa. A primeira seção corresponde à introdução, que apresenta a contextualização, o problema, as questões, os objetivos, as justificativas, as contribuições e delimitações desta pesquisa. A segunda, o referencial teórico, trata dos conceitos que foram base para este trabalho. A terceira, corresponde à trajetória metodológica da pesquisa, que apresenta a sua classificação em termos de seus objetivos, procedimentos, problema, método de abordagem, abordagem do problema e ambiente de pesquisa, assim como apresenta as formas e fontes de coleta de dados e a maneira como foi feita a análise dos mesmos, além das limitações desta pesquisa. A quarta seção corresponde à análise dos dados efetivamente e a quinta e última traz as conclusões às quais se chegou, no que tange às questões investigadas e os objetivos propostos.

2. Referencial teórico

Neste tópico, apresenta-se o arcabouço teórico que fundamentou esta pesquisa. Pretende-se conceituar e definir os assuntos/temas que foram abordados na construção do trabalho de pesquisa.

2.1 Fornecedores e Clientes: definições, importância e o poder de negociação

É importante iniciar definindo o que são fornecedores e clientes, qual a sua importância para uma empresa e o poder de negociação desses que são os pontos principais de uma pesquisa relacionada à GCI.

Fornecedor, para Abramczuk (2001, p. 24), é um mercado que coloca à disposição de outra empresa bens de capital, serviços e produtos materiais. Para Pereira (*in* CATELLI, 2006, p. 43), corresponde a uma entidade que põe à disposição de seus clientes, os recursos que são necessários para as atividades de uma empresa, podendo ser recursos materiais, humanos, tecnológicos, além de outros. Já cliente, para esse mesmo autor, é a entidade que demanda os produtos e serviços que são ofertados pela empresa.

Quanto à importância dos fornecedores e dos clientes para uma empresa, Porter (1998, p. 4) define cinco forças que influenciam seus preços e custos. Segundo o autor, as cinco forças correspondem a: entrada de novos competidores; ameaça dos produtos/serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas competidoras existentes no mercado. O poder de negociação de clientes e de fornecedores é o que mais importa para o presente trabalho. Para Porter (2004, p. 28), “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Segundo o autor, o que pode aumentar a força dos fornecedores é a existência de poucos deles no mercado, ou o fato do insumo ser muito importante, ou diferenciado, ou ainda, se a empresa não representa uma fatia importante das vendas desse fornecedor, dentre outros fatores. No entanto, quando se tem situações opostas a essas, pode indicar que o fornecedor é fraco.

No caso dos compradores, Porter (2004, p. 26) afirma que eles podem jogar empresas competidoras, umas contra as outras. Para o autor, esse grupo é considerado forte, quando grande parte das vendas é feita a um ou poucos deles, ou quando aquilo que a empresa oferece de

produto ou serviço não apresenta diferenciação, ou quando a empresa apresenta lucros baixos, ou ainda, quando há pouco custo de troca, além de outros. Assim como no caso dos fornecedores, situações opostas podem indicar que o comprador é fraco.

Como o fator tamanho da empresa também pode afetar na força que esta tem sobre seus clientes e fornecedores, e também no direcionamento da GCI (SOUZA E ROCHA, 2009, p. 27), resolveu-se, para fins deste trabalho, por separá-las em categorias baseadas na classificação do BNDES segundo a Receita Operacional Bruta anual de cada empresa. Quando ela é de até R\$ 2.400.000,00, é uma microempresa; pequenas empresas devem ter entre R\$ 2.400.000,00 e R\$ 16.000.000,00; médias empresas têm que ter este valor dentro do intervalo de R\$ 16.000.000,00 e R\$ 90.000.000,00; médias-grandes empresas devem estar entre R\$ 90.000.000,00 e R\$ 300.000.000,00; e as grandes empresas devem ter uma Receita Operacional Bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00.

2.2 A GCI e os Relacionamentos na Cadeia de Valor

Dada a importância dos fornecedores e dos clientes e da força dessas peças importantes para a estratégia de uma empresa, tem-se que definir a importância do relacionamento para com eles, uma das bases da análise da aplicabilidade da GCI, sendo esta, parte da Gestão Estratégica de Custos (GEC).

Shank e Govindarajan (1997, p. 4) definem a GEC como: “Uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”. A GCI tornou-se importante para a GEC, pois consiste em uma coordenação das atividades da empresa, por meio de uma rede de fornecimento, que deve propiciar uma redução do custo total desta rede (COOPER e SLAGMULDER, 1999, p.145; HOFFJAN e KRUSE, 2006, p. 42 *apud* SOUZA, 2008, p. 33). No entanto, segundo Souza (2008, p. 73), a definição dada pelos autores não está completa, pois considera que o objetivo da GCI é a redução de custos, quando, na verdade, é a garantia de um retorno total para a cadeia, podendo-se até ter que aumentá-los para conseguir vantagem competitiva. Dessa forma, o autor preferiu definir GCI, como “processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor além da própria empresa” (SOUZA, 2008, p. 35).

Tendo definido a GCI, é necessária a definição da cadeia de valor, anteriormente citada. Para Shank e Govindarajan (1997, p. 14), é “um conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor”. No entanto, Rocha e Borinelli (2007, p. 149) afirmam que isso só seria aplicável na indústria de manufatura, excluindo erroneamente o setor de serviços (objeto desta pesquisa). Para Porter (1998, p. 33), toda empresa é formada por este conjunto de atividades para desenhar, produzir, vender, entregar e dar suporte ao seu produto, representado ao utilizar-se a cadeia de valor, a qual o autor divide em atividades primárias e secundárias. As atividades primárias, são: logística interna, operações de produção, logística externa, marketing e vendas e serviços. Já as atividades secundárias ou de apoio, são: finanças e contabilidade, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras (BESANKO *ET AL*, 2007, p. 375). Rocha e Borinelli (2007, p. 148) completam a idéia de Porter ao afirmarem que as atividades citadas podem ser realizadas por outras empresas, além disso, elas sempre necessitam de recursos de outras empresas, que devem fazer parte da mesma cadeia. Com essas considerações citadas, decidiu-se por utilizar a definição de Rocha e Borinelli (2007, p. 149) para fundamentar este trabalho, que definem cadeia de valor como uma “sequência de

atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”.

Shank e Govindarajan (1997, p. 113) afirmam que a análise da cadeia de valor auxilia na quantificação do poder do fornecedor e na identificação de formas para se relacionar com ele. Já para os clientes, os autores afirmam que na sua estrutura é possível observar como os produtos (considere-se serviço) se encaixam na cadeia de seu comprador. Essa informação acaba encorajando as empresas a interagir de forma a reduzir o custo de ambas. Cooper e Slagmulder (1999 *apud* SOUZA e ROCHA, 2009, p. 47) afirmam existir três tipos de cadeias de valor que são classificadas, basicamente, segundo a quantidade de agentes econômicos com o poder de dominar a cadeia, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Estruturas de mercado

	Um vendedor	Poucos vendedores	Muitos vendedores
Um comprador	Oligarquia	Tirania	Tirania
Poucos compradores	Tirania	Oligarquia	Oligarquia
Muitos compradores	Tirania	Oligarquia	Democracia

Fonte: Souza e Rocha (2009, p. 57)

Segundo Souza e Rocha (2009, p. 47-57), em cadeias do tipo tirania apenas uma empresa domina toda a rede, por esse motivo, tem alto poder de negociação. Em cadeias do tipo oligarquia, um número reduzido de empresas domina a cadeia, ou seja, o poder de negociação está dividido entre as empresas oligarcas. Nas cadeias tipificadas como democracia, não há uma empresa ou um pequeno grupo comandando as outras; assim, nenhuma empresa tem poder para se impor.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999 *apud* SOUZA e ROCHA, 2009, p. 79), existem alguns aspectos que estão envolvidos no relacionamento entre empresas: interdependência, estabilidade, confiança e cooperação. O primeiro aspecto, o nível de interdependência, Souza, Souza e Borinelli (2010) afirmam ser a situação em que a participação, tanto na produção quanto na receita, é relevante para ambas as empresas. Souza e Rocha (2009, p. 80) o caracterizam como a dependência mútua entre mais de uma empresa. Mais especificamente, trata de como a falta de um insumo de algum fornecedor irá impedir que a empresa finalize o produto. E se olhar o outro lado, quando a redução no número de pedidos feitos por uma empresa faz com que seu fornecedor tenha que reduzir a sua produção. Para Abramzuck (2001, p. 42), quanto maior for o nível de interdependência entre as empresas, menor será o número de fornecedores com os quais a empresa irá negociar.

O segundo aspecto é o nível de confiança. Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 269), para a empresa escolher fornecedor, ela é mais influenciada pela confiança – de que o produto será entregue, segundo o acordado e que apresentará uma boa qualidade –, do que do preço em si. Souza, Souza e Borinelli (2010) acreditam que esse aspecto corresponda à transparência nas relações entre as empresas; já para Souza e Rocha (2009, p. 81), corresponde à inexistência de dúvidas relativas à veracidade das transações, ou ainda, a capacidade de previsão do comportamento da outra empresa. Segundo esses mesmos autores, a falta de confiança nos relacionamentos é um dos fatores que dificultam a utilização da GCI.

Para Souza e Rocha (2009, p. 81-82), o terceiro aspecto consiste no nível de estabilidade ou o comprometimento entre as partes. Um relacionamento é estável quando permite o crescimento e um aumento na maturidade das relações entre as empresas envolvidas. Souza,

Souza e Borinelli (2010) afirmam que esse aspecto pode ser caracterizado por relacionamentos duradouros.

O quarto e último aspecto é a cooperação, ou seja, é, conforme Souza e Rocha (2009, p. 83), uma relação que visa um objetivo em comum, “quando as empresas estão dispostas a se ajudarem” (SOUZA; SOUZA E BORINELLI, 2010). Segundo Souza e Rocha (2009), este aspecto permite a redução de custos de ambas as empresas, assim como permite a resolução de problemas relativos às adversidades do ambiente em que estão inseridas.

Esses mesmos autores explicam a classificação dos fornecedores/clientes segundo esses quatro fatores citados, para saber em quais empresas a aplicação da GCI é mais indicada. Souza e Rocha (2009) determinaram quatro tipos básicos de relacionamento entre fornecedor/cliente: comum, auxiliar, principal e familiar.

O tipo comum possui grau mínimo nos quatro fatores comentados anteriormente (SOUZA e ROCHA, 2009, p. 84-86). Não há muita interação entre as empresas, com a existência de apenas negociação, o objetivo é sempre conseguir o menor preço possível, e a aplicação da GCI é muito difícil. O grupo que Yue (2007, p. 42) denomina como relações comerciais, é muito semelhante ao tipo comum; nele, há uma grande quantidade de fornecedores, sendo que não existe compromisso ou objetivo com nenhum destes, e a necessidade em buscar as melhores condições de compra acaba gerando uma forte competição entre eles.

Outro tipo é o auxiliar que, para Souza e Rocha (2009, p. 86-87), não há interesse comum, sendo que o objetivo é garantir que a outra parte seja capaz de produzir conforme as especificações. No entanto, possui os quatro aspectos um pouco mais elevados que o tipo comum, o que possibilita a utilização da GCI.

Um terceiro tipo é o principal cujos níveis de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação são mais elevados que o auxiliar (SOUZA e ROCHA, 2009, p. 87-88). Nesse, as empresas trabalham conjuntamente, o que permite que se colham benefícios mútuos e também aqueles que provêm de transações normais; assim, pode-se dizer que é uma verdadeira parceria, o que permite um bom relacionamento. Neste tipo de relacionamento, é provável que se utilize a GCI.

O último tipo de relacionamento discutido por Souza e Rocha (2009, p. 88-89) é o familiar, em que os quatro aspectos apresentados possuem seus níveis mais altos, e cujos benefícios mútuos superam uma transação normal. Assim como o auxiliar, trata-se de uma verdadeira parceria, só que diferente desse, possui altos interesses comuns e potencial de obtenção de benefícios mútuos bastante elevados. Neste caso, é muito provável que se aplique a GCI.

É importante ressaltar que, segundo Souza, Souza e Borinelli (2010), a análise da cadeia de valor pode ser feita para cada empresa, individualmente. Contudo, a GCI necessita da cooperação entre as empresas que pretendem implantar as soluções para a rentabilidade da cadeia.

Para Souza e Rocha (2009, p. 113), a aplicabilidade da GCI depende do nível de relacionamento – mais factível nos graus mais elevados de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação – e do tipo de cadeia – mais aplicável nos tipos tirania ou oligarquia. Dessa forma, considerando esses fatores, montaram a matriz apresentada a seguir (Figura 1), que segundo Souza, Souza e Borinelli (2010), necessita de ser testada empiricamente.

		Tipo de Cadeia				Recomendação para GCI	
		Tirana	Oligarca	Democrata			
Relacionamento	Familiar					Remota	
	Principal					Possível	
	Auxiliar					Provável	
	Comum					Muito provável	

Figura 1 – Matriz de análise da aplicabilidade da GCI

FONTE: Figura elaborada por Souza e Rocha (2009, p. 114)

2.3 Outros estudos sobre o tema

Diversos outros autores discutiram diferentes tipos de relacionamento. Yue (2007) propôs quatro tipos de relacionamentos, um deles já foi citado por se assemelhar com o tipo comum. No entanto, os outros três possuem características relativamente diferentes àqueles utilizados por Souza e Rocha (2009), base escolhida para este trabalho. Os outros tipos de Yue (2007) são: Parcerias/Alianças, cujo envolvimento com o fornecedor ou com o cliente pode variar consideravelmente de acordo com seu grau de comprometimento estratégico; *Joint Venture*, união de empresas; e Integração Vertical, em que a empresa controla as etapas da cadeia de suprimentos.

Já Siqueira e Lima (2005) afirmam haver quatro tipos diferentes de estilo de relacionamento, sendo eles: o relacionamento tradicional, também com características bastante semelhantes ao tipo comum de Souza e Rocha (2009); na parceria operacional, existe uma integração maior que o estilo anterior devido ao volume de materiais entregues, e por utilizar técnicas de integração; o terceiro estilo seria a parceria tecnológica, em que não há, por parte do cliente, competência técnica que seja suficiente para a implementação do produto; e a parceria desenvolvida, que deve ocorrer quando existir uma integração operacional e tecnológica, ou seja, os dois estilos anteriores juntos. Além dessas, outras pesquisas foram feitas nessa área.

A seguir, apresenta-se a trajetória metodológica que guiou esta pesquisa e as suas classificações quanto a objetivos, procedimentos, problema, ambiente, abordagem da pesquisa e do problema.

3. Trajetória metodológica da pesquisa

Esta pesquisa é classificada como exploratória quanto aos objetivos, pois se procura estudar um tema pouco abordado anteriormente, e se quer fazer uma investigação mais exata ou a criação de uma hipótese (SELLTIZ *ET AL.*, 1975, p. 60). Quanto aos seus procedimentos, classifica-se esta pesquisa como estudo de caso, pois segundo Raupp e Beuren (*in* BEUREN, 2009, p. 83-91), quando um pesquisador está interessado em aprofundar os conhecimentos que tem sobre um assunto específico, ou em um único caso, é este o tipo utilizado. No caso desta pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso único, considerando-se que a análise do tipo de relacionamento de diversas empresas com uma específica seja mais adequada para atingir seus objetivos. Pode ser classificada quanto ao problema de pesquisa como pesquisa aplicada. Segundo Theóphilo (2004, p. 46), esse tipo tem por objetivo elaborar diagnósticos, identificar problemas e buscar soluções. Já quanto ao método de abordagem da pesquisa, utiliza-se o método dedutivo (RICHARDSON, 1999, p. 37), pois a partir de afirmações gerais, aceitas como verdade, se faz julgamento sobre uma situação específica (ANDERSON e SCHMIDT, 1961, p.

81). Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, devido ao fato de não se utilizar números, ou medir unidades, ou categorias homogêneas para analisar o problema conforme prevêem Raupp e Beuren (*in* BEUREN, 2009, p. 91-93). Isso é reforçado por Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 5), que afirmam que o enfoque qualitativo “utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa”, sendo que não é uma necessidade que alguma hipótese seja comprovada. Quanto ao ambiente de pesquisa, classifica-se esta pesquisa como pesquisa de campo, já que segundo Parra Filho e Santos (2000, *apud* BORINELLI, 2006, p. 57), as pesquisas são assim classificadas quando utilizam questionários para responder o problema de pesquisa.

As fontes de coleta dos dados do trabalho em questão foram: uma pequena empresa prestadora de serviços de coleta de lixo da cidade de São Paulo, seus fornecedores e seus clientes. Essas empresas, por meio de um questionário respondidos pelas pessoas responsáveis pelas áreas administrativas, atribuíram notas às questões objetivas e subjetivas relativas aos níveis de interdependência, estabilidade, confiança e cooperação com seus fornecedores. As questões objetivas foram formuladas seguindo a escala Likert (MARTINS, 2008) e quantificadas em intervalos que variam de 1 a 5, para cada aspecto, para que se pudesse, assim, classificá-las em um dos tipos de relacionamento discutidos por Souza e Rocha (2009). Da mesma forma como utilizam os autores, esse método de classificação também foi utilizado para avaliação dos fornecedores e clientes da mesma empresa. Além disso, a empresa que serviu como base central respondeu perguntas diretas sobre suas receitas e quando dúvidas apareciam, eram feitas entrevistas não estruturadas (COLAUTO E BEUREN *in* BEUREN, 2009, p. 133).

Depois de coletar os dados, procedeu-se à análise destes mesmos para obter os resultados, que foi feita por etapas. Primeiramente, foram separadas as respostas dadas pela empresa, e as dadas pelos seus fornecedores e clientes. Posteriormente, foram classificados os relacionamentos de cada uma delas, utilizando dos critérios estabelecidos por Souza e Rocha (2009, p. 78-83). A análise foi feita por meio de uma comparação entre a opinião da empresa, seus clientes e fornecedores, sobre os tipos de relacionamento que a empresa tem com eles e como cada um deles afeta a empresa. A partir desses dados foi possível dizer se essa empresa utiliza diferentes abordagens para fornecedores/clientes e, por fim, foi possível dizer se a GCI é aplicável ou não na empresa em questão.

Este trabalho apresenta limitações, sendo que a principal delas é o fato dele não comparar a empresa estudada com outras concorrentes; assim pode-se ter dúvidas se o tipo de relacionamento com fornecedor adotado é ou não diferente de suas concorrentes. Ou seja, por se tratar de um estudo de caso, “fornece pouca base para generalização” (THEÓPHILO, 2004, p. 44). Uma segunda limitação é a escassez de material sobre a GCI. Poucas são as pesquisas feitas nessa área. Dessa forma, optou-se por utilizar como base as poucas bibliografias que falam sobre o assunto, ou sobre o relacionamento com fornecedores e com clientes e a gestão de custos, separadamente. Outra limitação é a quantidade de pesquisas nessa área feitas com empresas prestadoras de serviço, a maior parte delas foi feita com empresas fabricantes de produtos, cuja utilização da GCI é, aparentemente, mais clara.

4. Análise dos Resultados

Apresentam-se, agora, os resultados referentes às respostas obtidas nos questionários distribuídos à empresa estudada, aqui chamada de empresa A, e seus clientes (C1, C2 e C3) e fornecedores (F1, F2, F3, F4, F5 e F6). Essa apresentação é feita em cinco partes: a primeira

consiste em uma comparação entre as respostas obtidas da empresa A, e de seus respectivos fornecedores; em segundo lugar, será apresentada a comparação entre as respostas obtidas da empresa estudada e seus clientes; depois, será feita uma comparação entre as opiniões da empresa A, referente aos seus clientes e fornecedores; em quarto lugar, será analisada a aplicabilidade da GCI, sob a perspectiva do tipo de relacionamento e o tipo de cadeia de valor, utilizando-se a matriz de Souza e Rocha (2009); por fim, é apresentado o que cada uma dessas opiniões pode ter de efeitos financeiros na empresa.

É importante dizer que todas as empresas fornecedoras que responderam o questionário são Microempresas, segundo a classificação do BNDES; já a empresa A consiste em uma pequena empresa; e os clientes são todas grandes empresas, segundo essa mesma classificação. Também é importante citar que as empresas F1, F4, F5 e F6 são fornecedoras do mesmo insumo (veículos), enquanto as empresas F2 e F3 fornecem peças para os veículos utilizados na prestação de serviço e mão-de-obra, respectivamente; e as empresas C1, C2 e C3 são concorrentes entre si, no ramo de serviços de conservação de vias públicas; porém, a empresa A só fornece a coleta de lixo para a empresa C1, sendo que para as outras são ofertados outros tipos de itens, como, por exemplo, aluguel de caminhões próprios.

Nos questionários enviados pelas empresas, foram dadas notas – seguindo a escala Likert, como comentado anteriormente – para cada um desses aspectos, por meio de quatro questões específicas por aspecto (interdependência, confiança, estabilidade, cooperação). Depois, foram feitas médias aritméticas de cada um deles e posteriormente, foram somadas essas médias, para cada uma dessas empresas, que somaria, no máximo, 20 pontos. Assim, classificou-se em um dos quatro tipos, utilizando-se a zona de viabilidade na análise do relacionamento, proposta por Souza e Rocha (2009, p. 90), conforme mostra a Figura 2, a seguir:

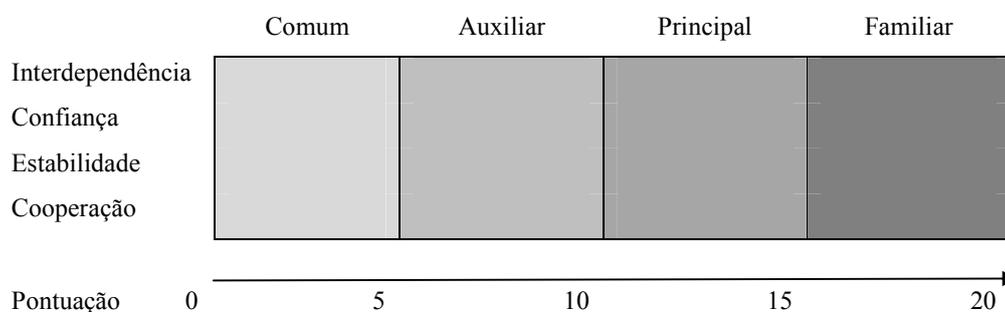


Figura 2 - Zona de viabilidade na análise do relacionamento

FONTE: Souza e Rocha (2009, p. 90)

O critério utilizado foi: Se a nota da empresa correspondesse a uma soma de 13, segundo a zona de viabilidade, o relacionamento seria classificado como principal, conforme a Figura 2, acima, e assim por diante.

4.1. Análise comparativa entre as respostas obtidas

Nesta parte do trabalho são apresentadas as comparações das respostas obtidas, para isso foi elaborado a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Médias das notas dadas a cada um dos critérios

Aspecto	A	B	C	D	(A-B)	(C-D)	(A-C)
Interdependência	3,00	3,33	2,50	2,67	0,33	0,17	0,50
Confiança	4,71	4,00	3,67	4,67	0,71	1,00	1,04
Estabilidade	4,46	4,58	4,58	4,75	0,12	0,17	0,12
Cooperação	4,42	4,25	4,58	3,83	0,17	0,75	0,16
Total	16,59	16,16	15,33	15,92			

A coluna A corresponde à opinião da empresa A sobre o relacionamento com seus fornecedores; a coluna B corresponde à opinião dos fornecedores sobre este mesmo relacionamento; a coluna C é a opinião da empresa A sobre o relacionamento com os seus clientes; e a coluna D, mostra a opinião dos clientes sobre este relacionamento.

Primeiramente, são apresentadas as comparações das opiniões da empresa A e de seus fornecedores, como mostram os gráficos 1 e 2, a seguir:

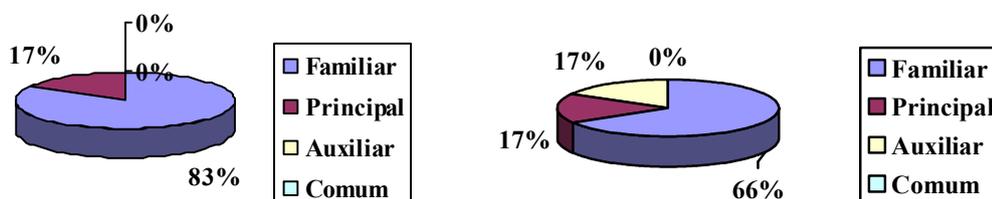


Gráfico 1 – Opinião da empresa A (coluna A) Gráfico 2 – Opinião dos fornecedores (coluna B)

Se for observado, na Tabela 1, colunas A, B e (A-B), pode-se perceber que as médias das opiniões dos fornecedores e da empresa sobre esse relacionamento o classifica como familiar; e se for observado, também, cada um dos critérios utilizados para classificar os tipos de relacionamento, é possível afirmar que: o critério de estabilidade é o que apresentou menos discordâncias e que o nível de confiança é o que mais difere; no entanto, a diferença não é relevante a ponto de alterar o tipo de relacionamento em que se enquadra, pois a diferença teria que ser maior que 0,87 ($16,16 - 16,00 + 0,71$), ou seja, uma média de notas dadas pelos clientes inferiores a 3,84 ($4,00 - 0,16$) neste nível, o que faria com que a média total fosse inferior a 16, para que a opinião dos fornecedores fosse classificada como principal.

Apresentam-se, agora, as comparações das opiniões entre a empresa estudada e seus clientes, como evidenciam os gráficos 3 e 4, a seguir):

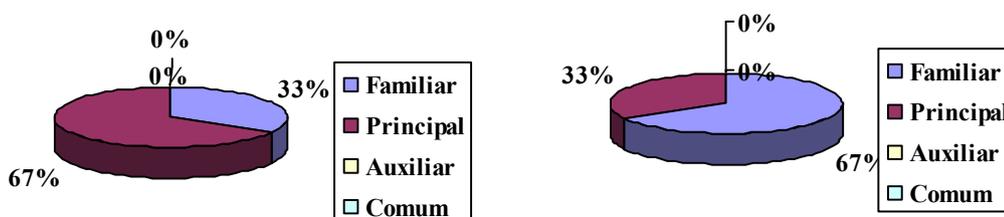


Gráfico 3 – Opinião da empresa A (coluna C) Gráfico 4 – Opinião dos clientes (coluna D)

Como é possível ver nos gráficos 3 e 4, há diferença na opinião da empresa A e seus clientes. As notas que eles deram para cada um dos critérios apresentaram algumas diferenças, como mostrou a Tabela 1, colunas C, D e (C-D). O que se pode extrair desta tabela é que, enquanto que os critérios de interdependência e de estabilidade apresentaram menores níveis de discordâncias, assim como no caso dos fornecedores, o critério que mais apresentou diferenças foi o de confiança; porém, esse também não foi suficiente para que fossem classificados em tipos distintos, já que para isso a diferença deveria ter sido de 1,08 (16,00-15,92+1,00), sendo que a média das notas dadas pelos clientes neste nível teria que ser igual ou superior a 4,75 (0,08+4,67), o que faria com que a média total fosse igual ou superior a 16, classificando-os assim, como familiares; lembrando que a média da opinião da empresa A e de seus clientes classificam os relacionamentos como principais.

É possível observar nos gráficos 1 e 3 que há diferença na opinião da empresa A referente a seus clientes e a seus fornecedores, como mostra a Tabela 1, colunas A, C e (A-C), pois os relacionamentos com fornecedores são classificados, em média, como familiares, enquanto que os relacionamentos com os clientes são classificados, em média, como principais. Pode-se extrair, também, desta tabela que a empresa A apresenta um nível de confiança maior para com seus fornecedores do que para com seus clientes. Entretanto, quando se analisa os níveis de estabilidade e cooperação, percebe-se que as diferenças são bastante pequenas. Já o nível de interdependência aparece como médio, não sendo tão alto quanto o de confiança, e nem tão reduzido quanto os de estabilidade e cooperação.

4.2. Análise da aplicabilidade e do tipo de relacionamento

São apresentados agora os efeitos financeiros, que se percebeu existirem ou não, dos tipos de relacionamento na empresa A. É importante dizer que as empresas clientes que responderam o questionário correspondem a 100% de todos os clientes da empresa estudada, e que as fornecedoras, são responsáveis por 83,20% (correspondente a R\$ 4.492.800,00) dos custos totais dessa mesma empresa.

Dos seis fornecedores que responderam os questionários, 83% fornecem mais de 50% do seu total de vendas para a empresa estudada, enquanto que 67% vendem 100%, ou seja, as fornecedoras tem pouca força na negociação com a empresa estudada, que é, por sua vez, muito forte neste sentido. Em uma dessas fornecedoras (Empresa F2), a participação da empresa estudada nas vendas do fornecedor é de apenas 1%, mas também apresenta pouco poder de negociação, pois está inserida em um mercado muito competitivo, assim, a qualquer momento, a empresa estudada pode mudar de fornecedor desse insumo. A Tabela 2, a seguir, demonstra as afirmações acima.

Tabela 2 – Tipos de relacionamento com fornecedores.

	Opinião Empresa A	Opinião Fornecedor	% Custo na Empresa A	% Part. nas vendas do fornecedor
Empresa F1	Familiar	Familiar	0,5%	100,0%
Empresa F2	Principal	Auxiliar	0,2%	1,0%
Empresa F3	Familiar	Familiar	80,0%	100,0%
Empresa F4	Familiar	Familiar	1,5%	60,0%
Empresa F5	Familiar	Familiar	0,5%	100,0%
Empresa F6	Familiar	Principal	0,5%	100,0%

Com relação aos clientes, é possível perceber uma diferença bastante grande quando se trata da força dessas empresas. A empresa estudada possui apenas três clientes, sendo que um

deles (empresa C1) é responsável por 98,90% das vendas totais da empresa A (Vide Tabela 3), e por estar inserida num mercado pouco competitivo, ou seja, poucas empresas podem ser ou são clientes da empresa A, é muito forte em comparação a ela. Outro fator que influencia nos preços do serviço prestado é que os contratos de prestação de serviço são feitos por meio de licitação pública; desta forma, a prefeitura do município é quem determina quanto será pago para as empresas, impossibilitando que haja negociações entre as empresas envolvidas.

Tabela 3 – Tipos de relacionamento e com os clientes.

	Opinião Empresa A	Opinião Cliente	% Receita na Empresa A
Empresa C1	Familiar	Familiar	98,9%
Empresa C2	Familiar	Familiar	0,5%
Empresa C3	Principal	Principal	0,6%

Outro fator sobre o tipo de cadeia que se percebe existir com os fornecedores (sem incluir os clientes) é que por não existir muitas empresas que são responsáveis pelo mesmo tipo de serviço da empresa A, ela pode ser classificada como oligarquia. Considerando apenas essa relação na análise da matriz de aplicabilidade (Figura 1), tem-se as figuras 2 e 3 (baseadas na matriz de análise da aplicabilidade da GCI: nível de relacionamento e tipo de cadeia, de SOUZA E ROCHA, 2009, p. 114), a seguir:

	Tirana	Oligarca	Democrata		Tirana	Oligarca	Democrata
Familiar		F1, F3, F4, F5 e F6			F1, F3, F4 e F5		
Principal		F2			F6		
Auxiliar					F2		
Comum							
	Opinião da empresa A				Opinião dos fornecedores		

Figura 3 – Comparação da opinião da empresa e de seus fornecedores

FONTE: Adaptado de Souza e Rocha (2009, p. 114)

Foi possível classificar as empresas em cada quadrante, pois se utilizou as classificações apresentadas na Tabela 2 (classificação nas linhas) e como se tratam de oligarquias são todas categorizadas na coluna respectiva a classificação “Oligarca”.

5. Considerações Finais

Este trabalho tratou do tema relacionamento entre empresas de uma mesma cadeia de valor e a aplicabilidade da GCI. Para isso foram estabelecidas as questões e os objetivos da pesquisa para guiar o estudo. Nesta parte do trabalho estão descritas as conclusões às quais se chegou na análise dos dados obtidos durante a pesquisa.

Antes de começar a falar das recomendações e conclusões as quais se chegou neste trabalho, deve-se dizer se os objetivos da pesquisa foram cumpridos. Como apresentado, a pesquisa possuía três objetivos específicos e um geral. É possível afirmar que todos os objetivos específicos foram atingidos, pois propunham classificar os relacionamentos entre as empresas, fazer uma comparação dependendo da perspectiva da qual se observa e avaliar qual era o efeito financeiro de cada um deles. Isso permitiu que se alcançasse o objetivo geral que era analisar se é possível aplicar a GCI na empresa estudada.

Foi possível concluir que as opiniões referentes ao tipo de relacionamento de cada empresa podem ser diferentes dependendo da perspectiva utilizada, melhor dizendo. Como se viu, a empresa A teve uma opinião divergente de seus fornecedores e clientes sobre o tipo de relacionamento que possuem. O aspecto que apresentou mais divergências de opinião foi o de confiança, o que pode ter acontecido pela capacidade que uma empresa tem em fazer previsões sobre a forma como a outra irá se comportar em certa situação (SOUZA E ROCHA, 2009, p. 81), pois se for observado, as menores notas foram dadas pelas empresas menores sobre o relacionamento com empresas maiores. O aspecto que apresentou menores discordâncias foi o de estabilidade, que, segundo Souza e Rocha (2009, p. 81), está associado ao comprometimento das partes. Assim, o que se pode concluir disso é que ambas as empresas estão comprometidas da mesma forma para realizar suas partes no negócio. No caso do relacionamento com os clientes, esse comprometimento tem como uma das razões principais o contrato entre as partes, que é bastante rígido quanto à forma (ou qualidade) a que o serviço deverá ser prestado. O nível de cooperação apresentou médias altas nas relações com os fornecedores, ou seja, ela pode ser utilizada para reduzir os custos de ambas as empresas, conforme Souza e Rocha (2009, p. 83) afirmam.

Quando se compara a opinião sobre o relacionamento com fornecedores e a opinião sobre o relacionamento com clientes, observa-se que são, em média, familiares e principais, respectivamente. No entanto, apesar de a média de clientes estar classificada como principal, ela se aproxima bastante do tipo familiar. Os níveis de interdependência e de confiança foram os que mais apresentaram diferenças. O de confiança pelo motivo que foi apresentado anteriormente, e o de interdependência pelo fato de um número considerável de empresas fornecedoras depender da empresa A para 100% das suas vendas.

Outro aspecto passível de observação nesta pesquisa é que todos os fornecedores da empresa tem pouco poder de negociação, pois seus produtos são facilmente substituíveis, e há bastante deles no mercado, ou seja, a empresa pode trocar quando achar conveniente e, também pelo fato de que, na maioria deles, a empresa A é responsável por mais da metade de suas vendas. Outro fator que pode ter importância é que a empresa A tem uma Receita Operacional Bruta que a classifica como pequena empresa, enquanto que suas fornecedoras são todas microempresas; assim, pode-se concluir que a empresa A é maior que as suas fornecedoras. Considerando todos esses fatores citados, pode-se dizer que os fornecedores tem mais dificuldades de retaliação, como ameaçar reduzir a qualidade do bem ou serviço, ou aumentar seus preços, o que favorece a cooperação com a empresa A.

Com relação à força dos clientes, conclui-se que estes tem alto poder de negociação, isto porque quase 100% das vendas da empresa A são feitas para apenas um de seus clientes (C1), e também pelo fato de que o mercado desta é pouco competitivo, não havendo a possibilidade de a empresa A tentar alcançar novos clientes, a não ser por diversificação e busca de novos mercados para novos produtos. Assim como no caso dos fornecedores, no caso dos clientes, o tamanho da empresa pode afetar na dificuldade de retaliação por parte da empresa A. No entanto, como os contratos de prestação de serviços são feitos por meio de licitação pública, isto impede que a GCI seja aplicada para melhorar os resultados de ambas as empresas, já que os valores que serão pagos pelos serviços não podem ser alterados pelas empresas participantes, estando eles predeterminados pela prefeitura da cidade de São Paulo.

O que se pode perceber é que por terem classificado seus relacionamentos como familiares, as empresas A, F1, F3, F4 e F5, apresentam interesses comuns e tem grande potencial

em obter benefícios mútuos, como afirmam Souza e Rocha (2009), sobre as empresas desse tipo de relação. Como essa pesquisa deu um peso importante para a opinião de ambas as empresas sobre um mesmo relacionamento, para dizer de que forma ele afeta a aplicabilidade da GCI, tem-se que considerar aquele que é menor, pois por mais que a empresa A considere que o relacionamento com a empresa F2 seja principal, esta o considera como auxiliar. Assim, os objetivos das empresas são distintos na hora de fazer negócio, já que enquanto a empresa A está esperando fazer negócios que trarão benefícios para ambas as empresas, a empresa F2, irá querer fazer o negócio que a beneficie, ou seja, irá tentar vender pelo melhor preço para ela. A empresa F6 está numa situação parecida com a da empresa F2, no entanto, os níveis de relacionamento são maiores do que os do caso anterior, o que possibilita a busca por benefícios mútuos entre as duas empresas.

Quanto a questão de se há ou não a possibilidade de aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais nos casos da empresa estudada e seus fornecedores, utilizando a matriz apresentada ao longo do trabalho, pode-se concluir que é muito provável que se aplique a GCI nos relacionamentos com as empresas F1, F3, F4 e F5, por concordarem que o relacionamento é familiar com a empresa A. Apesar das opiniões referentes ao relacionamento com a empresa F6 serem diferentes, na matriz observa-se que a aplicação de GCI também é provável. Pelos motivos apresentados anteriormente, considera-se que a aplicação da GCI na empresa F2 seja apenas possível.

Outra conclusão que se pode tirar da pesquisa apresentada é que atualmente a empresa A não utiliza a GCI, já que não há uma relação entre o tipo de relacionamento e o custo a qual a empresa A incorre. Significa que empresas com relacionamento diferentes, representam o mesmo custo para a empresa, mesmo quando fornecem os mesmos insumos. Mas isso não impede que ela passe a ser utilizada no futuro.

Enfim, foi possível concluir que é possível utilizar a GCI em uma pequena empresa prestadora de serviços da cidade de São Paulo, contudo, só é possível utilizá-la, neste caso, com seus fornecedores, pois o contrato com clientes, nesse caso específico, dificulta a sua utilização.

O que se pôde perceber na conclusão deste trabalho é que ainda há muito o que se estudar sobre a GCI e relacionamento entre empresas. Assim, tem-se como algumas sugestões de trabalhos futuros, aplicar a GCI em empresas do tipo da empresa estudada e verificar os benefícios que ela pode auferir; analisar esses aspectos em diferentes empresas, de diferentes setores, ou até de um mesmo setor. Essas sugestões são algumas da enorme gama de possibilidades que a GCI permite estudar.

6. Referências

ABRAMCZUK, André Ambrosio. **Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos**: Um estudo de caso. 2001. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia, Departamento de Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-14122001-131633/>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

ANDERSON, David R.; SCHMIDT, Leo A. *Practical controllership*. Illinois: Irwin, 1961.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Circular nº 10/2010**. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010.

_____. **Circular nº 11/2010**. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010.

BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CEMPRE. **O mercado para reciclagem**. Disponível em: <http://www.cempre.org.br/fichas_tecnicas.php?lnk=ft_papel_ondulado.php>. Acesso em: 05 out. 2010.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. *In*: BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 5, p. 117-144.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1)**: Ativo Intangível. Brasília, 5 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 21 fev. 2011.

JORNAL DA TARDE. **Corte na coleta**: mais lixo na rua e emprego em risco. Disponível em: <<http://www.jt.com.br/editorias/2009/09/16/ger-1.94.4.20090916.1.1.xml>>. Acesso em: 05 out. 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. *In*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem de gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 1, p. 37-80.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Cidade: Campus, 2004. 409 p.

_____. **Vantagem competitiva**. 15. ed. Cidade: Campus, 1998.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **A coleta de lixo em São Paulo**. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/servicos/coleta_de_lixo/index.php?p=4634>. Acesso em: 05 out. 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 3, p. 76-97.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio Luiz. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v.1, p.145-165, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 1975.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIQUEIRA, Rafael; LIMA, Renato da Silva. Gerenciamento do relacionamento com fornecedores: um estudo de caso na indústria de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXV., 2005, Porto Alegre. **ENEGEP 2005**. Porto Alegre: Abepro, 2005. p. 4020 - 4027. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0707_1179.pdf>. Acesso em: 16 out. 2009.

SOUZA, Bruno Carlos de. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais**. 2008. 141 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07042008-225007/>>. Acesso em: 27 mai. 2010.

_____ ; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Rodrigo Paiva; SOUZA, Bruno Carlos de; BORINELLI, Márcio Luiz. Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17, 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ABC, 2010. 1.

THEÓPHILO, Carlos Renato. **Pesquisa em contabilidade no Brasil: uma análise crítico-epistemológica**. 2004. 212 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

YUE, Gin Kwan. **Modelo de negócio: uma proposta de visão integrada de processos logísticos em redes de restaurante *fast food***. 2007. 231 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.