UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FATORES CONDICIONANTES DA
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

Bruno Carlos de Souza

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

SÃO PAULO

2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

BRUNO CARLOS DE SOUZA

**FATORES CONDICIONANTES DA
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Souza, Bruno Carlos de
Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais /
Bruno Carlos de Souza.– São Paulo, 2008.
141 p. .

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008
Bibliografia

1. Contabilidade de custo 2. Controle de custos 3. Controladoria
4. Contabilidade estratégica I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 657.42

Aos meus pais e irmã.

Gostaria de agradecer a muitas pessoas, mas, seria uma lista muito extensa, então agradecerei as que tiveram comigo durante este trabalho. Antes de tudo, a Deus, simplesmente pela vida.

Agradeço ao Moisés, Ilda e Bianca, pelas conversas, carinhos e todo apoio. Por me ajudarem a criar meus princípios, base para as minhas atitudes. Foram vocês que forneceram alicerce no qual me apoio para conseguir ultrapassar os desafios com honestidade. Amo muito vocês: meu pai, minha mãe e minha irmã.

Minha família, pela compreensão quando não pude estar presente. Beatriz, Bruninha, Carlos, Cláudio, Daniela, Débora, Diego, João Pedro, Tia Bete, Tia Vanda, Vó Hilda e Vô Souza. Adoro vocês.

Ao Wellington, meu orientador. Gostaria de agradecer pela ajuda nesta dissertação, consultorias, ensinamentos, aulas, entre muitas outras coisas. Se você me permitir, vou resumir: pela sua amizade!

Aos professores Célio e Reinaldo, por fazerem parte da qualificação e defesa deste trabalho. Saibam que me ajudaram muito no desenvolvimento dele. Espero ter aproveitado as dicas.

Agradeço também aos professores que participaram do meu aprendizado durante o mestrado: Ariovaldo, Carlos Alberto, Corrar, Eliseu Martins, Geraldo Barbieri, Nelson Carvalho e Silvia Casa Nova. Aos professores Fabio Frezatti e Gilberto Martins, além de participarem da minha jornada, obrigado pelas portas abertas sempre que precisei.

Pessoas que conheci e que me ajudaram a trilhar esse curso com alegria: Adolfo, Amaury, Ana Luiza, Andson, Bertucci, Cezar, Coelho, Douglas, Emanuel, Jorge, George, Marcelo, Marcio, Patrícia, Paulo Moraes, Reinaldo, René, Romildo e Vivas.

Aos amigos, tios e primos que escolhi para fazer parte da minha vida. Saibam que me ajudaram a esquecer do curso quando eu precisava: Alonso, Ana, Cida, Eugênio, Fabinho, Fátima, Marcelo, Marcinho, Marquinhos, Nasser, Olga, Robinho, Rodrigo, Tânia, Vanessa, Vinicius e Wagner.

Em especial aos que não estão mais aqui: meu padrinho Roberto e meu avô Antônio.

Equipe da FIPECAFI, do CMS Lab, do LABGER, do EAC, da FEA e da USP.

Ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio financeiro.

As pessoas e empresas que participaram dessa pesquisa. Infelizmente não posso citar os nomes de cada um de vocês (sigilo), mas saibam que fico grato pela ajuda.

**“Deus, concede-me a serenidade para
aceitar as coisas que eu não posso mudar; a
coragem para mudar as coisas que posso; e
a sabedoria para saber a diferença”**

Dr. Reinhold Niebuhar

RESUMO

A problemática fundamental desta pesquisa está alicerçada na falta de um modelo conceitual de análise da aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais, visto que os autores pesquisados não propõem um modelo conceitual definido. Assim, o que se fez nesse trabalho foi, através de uma análise crítica e argumentativa, sistematizar o conhecimento sobre Gestão de Custos Interorganizacionais e comparar a aderência dos fatores condicionantes, reportados na literatura, com observações realizadas em duas cadeias de organizações distintas. Desse modo, o estudo desenvolveu um exercício científico formal, organizando e sistematizando uma estrutura teórica. Tendo como elemento metodológico predominante o estudo de caso, realizou-se uma análise em duas cadeias de organizações que estão no setor de prestação de serviços corporativos. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se de diversas fontes de dados e informações: levantamento bibliográfico, roteiro de entrevistas, observação direta e análise de relatórios. Como resultado verificou-se que os fatores condicionantes são cinco: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. A pesquisa também relacionou esses fatores teóricos com as práticas das duas empresas alvo deste estudo.

ABSTRACT

The fundamental approach of this research lies on the lack of a conceptual model designed to analyze the application of the Interorganizational Cost Management as the authors researched fail to propose a defined conceptual model. As a consequence, this research, through argumentative and critical reviews, systematizes the knowledge of the Interorganizational Cost Management and checks the adherence to the conditioning factors, as reported in the literature, against the findings from two chains of distinct organizations. Accordingly, the study developed a formal scientific exercise by arranging and systemizing a theoretical framework. Based on case studies as the prevailing methodological element, a study was conducted on two chains of organizations operating in the segment of corporate service provision. So as to meet the proposed goal, several sources of data and information were used: bibliography survey, interview plan, direct observation and report review. As a result, five conditioning factors have been found out: products, components, relation levels, types of chains and mechanisms. The research has also related such theoretical factors to the procedures adopted by the two companies addressed herein.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	3
1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA OBJETO DO ESTUDO	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Justificativas do estudo.....	7
1.3 Problema de pesquisa.....	9
1.4 Objetivos da pesquisa.....	11
1.4.1 Objetivo geral.....	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5 Delimitação do estudo.....	12
1.6 Organização do trabalho.....	12
1.7 Formatação, referências bibliográficas e citações	13
2 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS	15
2.1 Considerações iniciais	15
2.2 O formato da estrutura conceitual.....	16
2.3 Abordagem sistêmica	18
2.4 Cadeia de valor	22
2.4.1 Para que serve a análise da cadeia de valor	24
2.4.2 Como se faz uma análise da cadeia de valor	25
2.4.3 Limitações da análise da cadeia de valor.....	30
2.5 Gestão de Custos Interorganizacionais	31
2.5.1 Definição.....	32
2.5.2 Utilidade	35
2.6 Abertura dos livros.....	37
2.7 Divisão de ganhos	42
3 MODELO CONCEITUAL: DIMENSÕES DA GCI.....	43
3.1 Produtos.....	43
3.1.1 Margem.....	44
3.1.2 Funcionalidade.....	45
3.1.3 Zona de viabilidade	46
3.2 Componentes	49
3.2.1 Nível de restrição tecnológica.....	50
3.2.2 Índice de valor.....	50
3.2.3 Zona de viabilidade	52
3.3 Níveis de relacionamento	54
3.3.1 Comum	59
3.3.2 Auxiliar.....	60
3.3.3 Principal.....	60
3.3.4 Familiar.....	61
3.3.5 Zona de viabilidade	62
3.4 Tipos de cadeia	63
3.4.1 Tirania.....	64
3.4.2 Oligarquia	66
3.4.3 Democracia	68
3.4.4 Zona de viabilidade	70
3.5 Mecanismos.....	70
3.5.1 Disciplinadores.....	72
3.5.2 Capacitores.....	73

3.5.3	Atuação.....	73
3.6	Modelo conceitual.....	75
4	TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	77
4.1	Introdução.....	77
4.2	Abordagem e definição do tipo de pesquisa.....	77
4.3	Protocolo de pesquisa.....	78
4.3.1	Visão geral do projeto do estudo de caso.....	79
4.3.2	Procedimentos para a coleta de dados.....	80
4.3.2.1	Levantamento bibliográfico.....	81
4.3.2.2	Entrevistas.....	82
4.3.2.3	Análise documental.....	84
4.3.2.4	Procedimentos aplicados para a observação direta.....	84
4.3.2.5	Análise e interpretação dos dados.....	85
4.3.3	Guia para o relatório do estudo de caso.....	85
4.3.4	Limitações da pesquisa de campo.....	86
5	DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS DE CASOS.....	87
5.1	Empresas.....	87
5.1.1	Alpha.....	87
5.1.2	Beta.....	89
5.2	Produtos.....	90
5.2.1	Alpha.....	91
5.2.2	Beta.....	94
5.3	Componentes.....	96
5.3.1	Alpha.....	97
5.3.2	Beta.....	99
5.4	Níveis de relacionamentos.....	101
5.4.1	Alpha.....	101
5.4.2	Beta.....	105
5.5	Tipos de cadeia.....	108
5.5.1	Alpha.....	108
5.5.2	Beta.....	109
5.6	Mecanismos.....	111
5.6.1	Alpha.....	111
5.6.2	Beta.....	112
5.7	Conclusões.....	113
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	119
6.1	Considerações sobre os objetivos da pesquisa.....	119
6.2	Sugestão para estudos futuros.....	120
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
	APÊNDICE 01 – Carta de apresentação.....	130
	APÊNDICE 02 – Roteiro de entrevista para organização foco (administração).....	131
	APÊNDICE 03 – Roteiro de entrevista para organização foco (relacionamento com fornecedores).....	134
	APÊNDICE 04 – Roteiro de entrevista para organização foco (relacionamento com clientes).....	136
	APÊNDICE 05 – Roteiro de entrevista para fornecedores.....	138
	APÊNDICE 06 – Roteiro de entrevista para clientes.....	140

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Visão esquemática dos fatores condicionantes da GCI	17
Ilustração 2 – Ambientes próximo e remoto.....	19
Ilustração 3 – Relacionamento da empresa com fornecedores e clientes.....	20
Ilustração 4 – Demonstração do fluxo de vendas diretas e integração de setores	21
Ilustração 5 – Exemplo de cadeia de valor no segmento de produtos de papel.....	23
Ilustração 6 – Fluxograma da cadeia de valor	28
Ilustração 7 – Etapas do processo de análise da cadeia de valor	30
Ilustração 8 – Formas de gestão de custos.....	34
Ilustração 9 – Fatores que influenciam a implementação da abertura de livros	39
Ilustração 10 – Foco nos produtos.....	44
Ilustração 11 – Zona de viabilidade por produto	46
Ilustração 12 – Zona de viabilidade da GCI na análise dos produtos	48
Ilustração 13 – Foco nos componentes.....	49
Ilustração 14 – Representação gráfica do índice de valor por componente	51
Ilustração 15 – Zona de viabilidade da GCI na análise dos componentes	53
Ilustração 16 – Foco nos níveis de relacionamento.....	54
Ilustração 17 – Natureza do relacionamento entre compradores e fornecedores.....	55
Ilustração 18 – Papel da estabilidade no relacionamento.....	57
Ilustração 19 – Papel da cooperação e adversidade no relacionamento.....	58
Ilustração 20 – Zona de viabilidade na análise do relacionamento.....	62
Ilustração 21 – Foco nos tipos de cadeia	64
Ilustração 22 – Cadeia do tipo tirania.....	65
Ilustração 23 – Cadeia do tipo oligarquia.....	67
Ilustração 24 – Foco nos mecanismos	71
Ilustração 25 – Atuação dos mecanismos no processo de GCI	74
Ilustração 26 – Especificação conceitual de análise da aplicação da GCI	76
Ilustração 27 – Zona de viabilidade para o serviço da empresa Alpha	94
Ilustração 28 – Zona de viabilidade para o serviço da empresa Beta.....	96
Ilustração 29 – Zona de viabilidade para os componentes do serviço da empresa Alpha.....	99
Ilustração 30 – Composição do preço de venda de uma refeição	99
Ilustração 31 – Zona de viabilidade para os componentes do serviço da empresa Beta.....	101
Ilustração 32 – Principais agentes relacionados da empresa Alpha.....	101
Ilustração 33 – Principais agentes relacionados da empresa Beta	105
Ilustração 34 – Gestão dos fornecedores de um cliente da empresa Alpha.....	109
Ilustração 35 – Gestão dos fornecedores pela empresa Beta.....	110
Ilustração 36 – Comparação da literatura com os estudos de caso – produtos	113
Ilustração 37 – Comparação da literatura com os estudos de caso – componentes	114
Ilustração 38 – Comparação da literatura com os estudos de caso – níveis de relacionamento	114
Ilustração 39 – Comparação da literatura com os estudos de caso – tipos de cadeia.....	115
Ilustração 40 – Comparação da literatura com os estudos de caso – mecanismos	116
Ilustração 41 – Comparação da literatura com os estudos de caso – todos os fatores	116

1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA OBJETO DO ESTUDO

1.1 Antecedentes

As empresas tomam decisões que podem afetar sua competitividade e rentabilidade. Essas decisões resultam em acertos ou fracassos dependendo de diversos fatores. Alguns desses fatores são prováveis, estimáveis, conjecturáveis, como o número de funcionários no mês seguinte, outros são imprevisíveis, alheios à vontade da companhia, como um acidente de avião. Para minimizar a probabilidade de fracasso em uma decisão é necessário que existam fontes de informações que ajudem a formar um leque de possibilidades, alguns cenários. Essas fontes de informações servem para diagnosticar um quadro de prováveis ocorrências e identificar os fatores que possam viabilizar ou prejudicar uma decisão.

O aumento da importância dos relacionamentos entre as empresas, a visão externa às companhias ganhou uma maior atenção. Ao se expandir a visão além dos limites da companhia, abre-se um leque maior de possibilidades em busca de benefícios para a própria empresa. A consideração do reflexo nos processos e atividades entre as organizações gera um campo de atuação considerável para administração. Segundo Coad e Scapens (2006, p. 38) o crescimento de alianças estratégicas e outros enfoques de cooperação nos negócios têm conduzido a resultados espetaculares. Os autores citam o exemplo da empresa Airbus que, em 2005, expôs o maior e mais tecnológico avião do mundo, como resultado da colaboração entre os principais parceiros da empresa em quatro países diferentes.

Esse aumento no relacionamento entre companhias gera reflexos importantes na economia; como exemplo podem ser citados os novos meios de cooperação (COAD; CULLEN, 2006, p. 342) que as empresas estão adotando (p. ex.: terceirização, desintegração vertical, redução da base de fornecedores, focalização e administração de estoque na filosofia *just in time*¹) e como consequência o interesse pelo gerenciamento desses elos aumenta. Assim, surge uma questão pertinente ao gerenciamento do negócio: qual o limite da firma? Essa questão, base do trabalho de Coase (1937, p.386), contribui com o desenvolvimento de um amplo manancial

¹ *Just in time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata, com objetivo de reduzir estoques e os custos decorrentes. O estoque é mínimo e suficiente.

teórico abordando a tomada de decisão no ambiente empresarial. A firma é vista, assim, como um nexo de contratos, os quais regulam e coordenam as interações entre agentes e ativos na execução das diversas transações. Contratos trabalhistas, por exemplo, definem os atributos da relação empregado-empregador no tocante à remuneração e às responsabilidades de parte a parte. Por outro lado, contratos de fornecimento de matéria-prima estipulam outras regras, tais como: volume, preço e qualidade.

O aumento da complexidade das firmas modernas, bem como do nível de especialização das diversas indústrias, fez com que muitas atividades anteriormente executadas de forma vertical no interior das empresas (contratos internos executados via hierarquia) passassem a ser fornecidas entre firmas em diferentes formas de contratação (contratos relacionais, por exemplo). Essas diversas formas de contratação no tocante à execução de transações configurariam arranjos de governança (JOSKOW, 2003, p. 2). Em outras palavras, formações de arranjos que permitam à companhia executar as diversas atividades direta ou indiretamente relacionadas com suas linhas de produtos, dentro de um contexto de eficiência econômica. Menard (2002, p. 23) propõe que as diversas possibilidades de arranjos configurariam um espectro, o qual teria como extremos as contratações via mercado e a integração vertical plena (hierarquia).

Entretanto, contratos são inerentemente incompletos (HART; MOORE, 1990, p. 1122), ou seja, não é possível (ou proibitivamente custoso) desenhar contratos que contemplem todo e qualquer tipo de contingência. Assim, demanda-se dos atores econômicos, cuja racionalidade é limitada (WILLIAMSON, 1985, p. 45), desenvolverem mecanismos que consigam mitigar problemas de adaptação *ex post*. Tais problemas se concretizariam em diversas formas: captura, custos de barganha, eventos naturais, mudanças institucionais (leis, normas, etc).

Em contratos relacionais interfirmas ou coalizões cooperativas os atributos dos insumos transacionados só são mensurados, normalmente, ao longo do seu consumo. Por exemplo, em uma contratação em que uma empresa presta um determinado tipo de serviço a um cliente, a única referência antes do fechamento do contrato é a reputação do contratado. A maior parte do julgamento da contratante sobre a efetividade do serviço prestado dar-se-á ao longo da experiência do uso e usufruto do insumo. Porém, Alchian e Demsetz (1972, p. 780) afirmam que a eficiência das transações em uma coalizão decorre da capacidade das partes em mensurar os atributos desses insumos, ou seja, a contratação gera bem-estar ao contratante se

ele mensura a contribuição do insumo contratado na criação de valor ao longo de seu próprio processo (acordos de níveis de serviços, por exemplo).

Torna-se necessário criar e desenvolver mecanismos que propiciem mensurabilidade e controle sobre os atributos da transação em questão. Dentro da Contabilidade Gerencial, verificam-se mecanismos para esse fim: orçamentos interorganizacionais, custeio alvo² e abertura dos livros são exemplos de instrumentos que podem ser utilizados como mecanismos de controle e mensurabilidade. Em comum, todos são desenvolvidos com o intuito de fluidificar informações confiáveis que permitam à organização mensurar com o máximo de acurácia os atributos que compõem o insumo em questão. Uma forma alternativa de mensurar objetos de contratação entre companhias é o perfil de custos da composição do bem transacionado. Dado o preço contratado, a contratante pode solicitar ao fornecedor informações sobre seus custos de produção. Este trabalho enfatiza essa forma de contratação: Gestão de Custos Interorganizacionais.

1.2 Justificativas do estudo

O enfoque da análise do relacionamento interfirmas como instrumento de gestão estratégica é relativamente recente dentro da literatura de gestão de custos. No entanto, observa-se um interesse crescente de pesquisadores sobre essa área do conhecimento, a qual teve origem no final do século passado (PORTER, 1989; 2004; HERGET; MORRIS, 1989; SHANK; GOVINDARAJAN, 1997; MOURITSEN *et al*, 2001; COOPER; SLAGMULDER, 1999; 2003-a; 2003-b; 2004; DECKER, 2004; GUEDES, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; JABER *et al*, 2006; ROCHA; BORINELLI, 2006).

O desenvolvimento inicial de um produto está intimamente ligado aos relacionamentos da empresa com seus fornecedores, pois na prática, a maior parte do custo do produto são comprometidos na fase de desenvolvimento do projeto (BLANCHARD *apud* MOURITSEN

² Custeio alvo é processo de planejamento de custos que tem por objetivo garantir a obtenção da margem objetivada através do alcance do custo-alvo. Segundo Camacho (2004, p. 17) é um processo de gerenciamento de custos por meio do qual se busca o alcance do custo alvo. Ainda segundo o autor: esse processo requer: o envolvimento de pessoas de várias áreas da empresa; o processo é centrado sempre no projeto, tanto de novos produtos, quanto daqueles que já estão em produção e que precisam ser re-projetados; deve ser focado nas necessidades dos consumidores; deve contemplar os custos relevantes de uso e propriedade do consumidor; e deve contemplar um segmento relevante da cadeia de valor.

et al, 2001, p. 226; COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. xxii). Com base nessa idéia, a empresa deve enxergar além de seus limites operacionais e físicos; o controle dos custos pode ser gerenciável fora das fronteiras da própria empresa (os limites da firma). O administrador deve perceber que o gerenciamento deve ocorrer ao longo da cadeia de valor.

Embora o relacionamento interfirmas seja parte do planejamento estratégico das empresas e a necessidade de manter uma contabilidade aberta seja um elemento fundamental para a efetiva implementação da Gestão de Custos Interorganizacionais, pouca atenção tem sido dada às pesquisas nesse campo, no âmbito da Contabilidade Gerencial (DEKKER, 2003, p. 1). Essa é a lacuna que este trabalho pretende preencher.

No Brasil, os estudos relacionados com a informação sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais ainda estão dando seus primeiros passos. Principalmente, se for levado em conta que as pesquisas empíricas realizadas são praticamente nulas. Assim, neste trabalho é objetivado, dentre outras coisas, dar uma contribuição nesse sentido, dada a demanda identificada. Para tal, efetua-se uma investigação em duas redes de organizações diferentes no setor de prestação de serviços corporativo, verificando, dentro da cadeia, o relacionamento de uma empresa com clientes e fornecedores, analisando-se os fatores que favorecem, ou não, a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacional.

Além da carência identificada de investigações científicas sobre esse tema, um outro fator contribui para acentuar a necessidade de se entender esse tipo de mecanismo de controle: diferenças institucionais. O ambiente institucional brasileiro apresenta características que tornam a execução de contratos mais incerta, quando comparadas a mercados maduros como o norte-americano ou europeu (laboratório das pesquisas internacionais verificadas para este trabalho). Assim, este trabalho também pretende verificar se as práticas identificadas ao longo dessa pesquisa diferem das conclusões de pesquisas anteriores em ambientes distintos.

Espera-se, também, que o tema explorado contribua para o conhecimento científico, à medida que gere um panorama de dois instrumentos utilizados na Gestão de Custos Interorganizacionais: a análise da cadeia de valor e a abertura dos livros. A intenção é ordenar o conhecimento científico desses instrumentos, demonstrando o conceito, a utilidade e os procedimentos dentro da visão de Gestão de Custos Interorganizacionais.

Com base no exposto acima, o tema explorado potencialmente tem a pretensão de reduzir dúvidas e incertezas quanto ao uso correto dos conceitos dos instrumentos citados. Busca-se, no arcabouço teórico, decodificar e traduzir, por meio da pesquisa científica, o potencial do fluxo de informação (sobretudo a contabilidade) para permitir alcançar aspectos de eficiência nas diversas transações (HENDRIX; VAN BRED, 1999, p. 29).

Adicionalmente, optou-se pela estratégia de pesquisa na forma de estudo de caso no setor de prestação de serviços corporativo. A maioria dos trabalhos publicados, nessa área, encontra-se no setor de produção de bens físicos (KULMALA et al, 2007, p. 2), em consequência, este trabalho contribui por abordar uma área ainda pouco analisada, sob a ótica de aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais.

1.3 Problema de pesquisa

A cooperação interorganizacional tornou-se um tópico relevante na literatura em pesquisas de Gestão Estratégica de Custos; porém, devido ao debate acadêmico ter se concentrado em modelos específicos que deveriam representar a realidade prática, pouco se sabe sobre a ocorrência nas empresas, nesse tipo de relacionamento, principalmente considerando-se como ambiente o mercado brasileiro.

Shank e Govindarajan (1997, p. 59-114) mencionam como deve ser realizada uma análise de cadeia de valor, mas, quando a empresa se depara com as dificuldades reais, a prática transcende o que está descrito na teoria, pois a dificuldade de se pôr em prática é um fator que limita a empresa a operar tal como a teoria.

Rocha e Borinelli (2006, p. 17) protestam em relação às empresas que não divulgam informações econômico-financeiras no Brasil, como Carrefour, Wal-Mart, Nestlé, Unilever e tantas outras, pois infelizmente essas empresas, além de omitir informações relevantes à sociedade, ainda que protegidas pela legislação, representam uma limitação e um obstáculo na prática da análise das cadeias envolvidas.

Na literatura da Gestão Estratégica de Custos existem ferramentas gerenciais que ajudam na gestão dos relacionamentos interorganizacionais. A Gestão de Custos Interorganizacionais

é o instrumento que é alvo de estudo neste trabalho. Cabe lembrar que não é o único mecanismo conhecido, existem outros, como por exemplo: gerenciamento da cadeia de suprimentos e orçamentos interorganizacionais.

A utilização de esforços para a Gestão de Custos Interorganizacionais é um instrumento que gera benefícios para toda a cadeia (COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 146), porém, segundo Jaber *et al* (2006, p 16), poucas empresas estão criando valor entrando dentro da relação estratégica com seus parceiros em busca de oportunidades de melhorias.

A falta de visão dos benefícios, a inexatidão dos números, a falta de confiança no relacionamento, são fatores que dificultam a aplicação de esforços compartilhados (KAJUTER; KULMALA, 2005, p. 195-197). Dekker (2003, p.19) complementa que não existe um padrão de como os benefícios serão compartilhados entre os agentes, freando a preocupação das organizações no aprofundamento do entendimento dos relacionamentos.

Até mesmo o oposto acontece, existem empresas que utilizam, primordialmente, da negociação nas compras como seu enfoque principal de redução de custos, barganhando o menor preço de compra possível. Porter (2004, p. 26) comenta que o poder de negociação de uma organização pode forçar os preços para baixo, já que a empresa pode colocar seus fornecedores uns contra os outros, em uma competição pelo menor preço. Esse poder de negociação depende de características específicas, tais como: concentração de fornecedores, padronização dos produtos e custos relativos à mudança de parceiro.

A cooperação, ou não, entre as organizações acontece devido a fatores que influenciam elas a melhorar seus relacionamentos. Algumas pesquisas (FISHER, 1995; COVALESKI *et al.*, 1996; CHAPMAN, 1997; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1999; BURNS; SCAPENS, 2000; CHENHALL, 2003; AUZAI; LANGFIELD-SMITH, 2005; DAVILA, 2005; GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005) verificaram que existem fatores internos e externos à companhia que propiciam a aplicação de um mecanismo gerencial. A oferta de serviços e a capacidade de adequação da firma aos serviços disponíveis no mercado influenciam a forma de coalizão em que a firma está desenhada (KAJUTER; KULMALA, 2005, p. 182). Esses autores ainda alertam para o fato de que as próprias idiossincrasias da cadeia em si determinam o formato do instrumento gerencial a ser adotado.

Nesse sentido, a discussão que se levanta é a aplicabilidade da Gestão de Custos Interorganizacionais, tal como é defendido na literatura, na realidade brasileira. Assim, o problema que se pretende solucionar direcionou a questão de pesquisa deste estudo:

Os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais, reportados na literatura, estão presentes nos dois estudos de casos realizados nessa pesquisa?

1.4 Objetivos da pesquisa

A partir das justificativas apresentadas, a seguir, dividem-se os objetivos desta pesquisa em geral e específicos, que serão os direcionadores de todo este trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

Desenvolver uma análise descritiva da estrutura conceitual da abordagem de Gestão de Custos Interorganizacionais e das observações realizadas nos dois estudos de casos efetuados em duas cadeias de organizações distintas.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos podem ser segregados em:

- a) Identificar os fatores e mecanismos condicionantes da aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais.
- b) Investigar se os fatores identificados estão presentes nas duas empresas alvo do estudo.
- c) Verificar a aderência daqueles fatores condicionantes teóricos com a prática de gestão de custos das duas organizações pesquisadas.

1.5 Delimitação do estudo

A pesquisa adotada é do tipo exploratória, através de estudo de caso duplo; conseqüentemente, seu intuito não é esgotar o tema estudado e, sim, diminuir a distância existente entre a vivência organizacional e a literatura acadêmica.

Busca-se com a estratégia de pesquisa de estudo de caso duplo condições para descrever uma realidade específica e contrapor ao referencial teórico. Assim, qualquer generalização feita nesta pesquisa será da proposição teórica e não a população ou universos, pois a pesquisa é de cunho exploratório, sem amostragem probabilística.

Como delimitação conceitual, destaca-se que o objetivo é discutir o mérito da Gestão de Custos Interorganizacionais, caracterizando e analisando suas dimensões dentro de um enfoque de cadeia de valor.

Quanto à delimitação do setor econômico, este trabalho concentrou-se no setor de serviços corporativos; uma empresa que atua na área de agenciamento de viagens e outra na área de administração de refeições fora do lar (*food service*).

Por fim, quanto à delimitação geográfica, foram selecionadas duas empresas prestadoras de serviços que têm sede administrativa na cidade de São Paulo, porém atuam em todo território brasileiro. As características de cada empresa estão descritas em detalhes no Capítulo 5.

1.6 Organização do trabalho

O Capítulo 1 descreveu o problema de investigação e definiu os objetivos gerais e específicos a serem alcançados no final do trabalho. Nos Capítulos 2 e 3 o referencial teórico é apresentado, necessário para a compreensão teórica e as análises efetuadas no final do trabalho.

No Capítulo 4 é demonstrada a trajetória metodológica. O delineamento, o tipo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados são apresentados e discutidos, finalizando com uma discussão acerca das análises necessárias para atingir os objetivos deste estudo.

O Capítulo 5 se contrapõem os resultados da pesquisa bibliográfica com a realidade das duas empresas estudadas. Comentam-se os dados e informações obtidas e analisam-se as relações com a teoria fundamentada no referencial teórico.

No Capítulo 6, encontram-se as considerações finais, fornecendo-se, a partir dos resultados dessa dissertação e das limitações apresentadas, sugestões para pesquisas futuras.

1.7 Formatação, referências bibliográficas e citações

Neste trabalho estão observados, para alcançar o atendimento aos requisitos de uma publicação acadêmica, a formatação, as referências bibliográficas, as citações e outros, de acordo com o Manual para Formatação e Edição de Dissertações e Teses (MARTINS, *et al*, 2004), documento eletrônico obtido através do *site* da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

2 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

2.1 Considerações iniciais

Fundamentado nas discussões realizadas no Capítulo 1, este, em conjunto com o Capítulo 3, tem por propósito organizar, sistematicamente, o modelo conceitual da Gestão de Custos Interorganizacionais, à luz da literatura. A idéia central é utilizar como base o modelo proposto por Cooper e Slagmulder (1999; 2003-a, 2003-b, 2004), fazendo uma análise crítica e argumentativa, trazendo contribuições de artigos publicados por outros autores sobre esse assunto (FINE, 1999; MOURITSEN *et al*, 2001; DEKKER, 2003, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; ALMEIDA, 2006; COAD; CULLEN; 2006; COAD; SCAPENS, 2006; HOFFJAN; KRUSE, 2006; JABER *et al*, 2006; BRAGA; ROCHA, 2007; KULMALA, *et al*, 2007) e proceder à organização do que se tem escrito sobre esse tema.

Esta parte do trabalho delinea-se como um estudo crítico dos fundamentos teóricos disponíveis sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Reveste-se de fundamental importância, pois foi esta sistematização da plataforma teórica que determinou o formato da pesquisa de campo (estudo de caso duplo), além de oferecer as diretrizes para se esboçar o modelo conceitual da Gestão de Custos Interorganizacionais.

Deve-se destacar que tal estrutura conceitual, quando do fechamento deste trabalho, valeu-se dos resultados da pesquisa empírica, que forneceu não uma generalização, mas sim detalhes importantes para complementar a análise crítica da literatura, ajudando a construir uma base teórica, determinando conteúdos do modelo que se materializaram nas empresas estudadas, gerando pontos de conhecimento. Em resumo, o que se fez foi um estudo da literatura disponível, acrescentando-se a esse estudo uma análise crítica, de forma a conseguir uma adequada sistematização e, posteriormente, desenvolveu-se, pautado por essa plataforma, o conjunto de elementos que foi levado às duas empresas estudadas no trabalho de campo. Ao final, quando necessário, tal estrutura conceitual foi ajustada para uma versão definitiva para os fins desta dissertação.

De forma prática, os Capítulos 2 e 3 estão organizados de maneira que cada tópico contemple os diversos pontos de vista dos autores pesquisados sobre o tema, uma análise crítica das

opiniões dos autores citados e um posicionamento devidamente justificado e sistematizado dos aspectos teóricos assumidos para organização do modelo conceitual da Gestão de Custos Interorganizacionais, alicerçado pela coleta e análise dos dados da pesquisa empírica.

No próximo tópico são apresentados os parâmetros explicativos de como foi estruturado o modelo conceitual da GCI, ou seja, as dimensões contempladas em tal estrutura.

2.2 O formato da estrutura conceitual

O objetivo deste tópico é apresentar subsídios para o entendimento de como a sistematização do modelo conceitual da Gestão de Custos Interorganizacionais foi realizada. Dentre os autores pesquisados que estudam a GCI, Cooper e Slagmulder (1999; 2003-a, 2003-b, 2004) são pioneiros e, talvez, únicos que tentam modelar uma sistemática de análise da GCI e por essa razão, foi a escolha desses autores como base para a discussão do tema. Outros autores (FINE, 1999; MOURITSEN *et al*, 2001; DEKKER, 2003, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; ALMEIDA, 2006; COAD; CULLEN; 2006; COAD; SCAPENS, 2006; HOFFJAN; KRUSE, 2006; JABER *et al*, 2006; BRAGA; ROCHA, 2007; KULMALA, *et al*, 2007) trazem contribuições específicas, analisando as idiossincrasias da Gestão de Custos Interorganizacionais, ajudando na análise crítica e argumentativa do modelo de Cooper e Slagmulder.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999; 2003-a, 2003-b, 2004) a aplicação da GCI depende de diversos fatores. Esses fatores estão descritos ao longo do trabalho e, para facilitar o entendimento, estrutura-se e organiza-se o modelo em cinco fatores de análise. A aplicação da GCI está condicionada por esses fatores condicionantes (dimensões, vetores ou variáveis críticas), que foram denominadas assim:

- 1) Produtos
- 2) Componentes
- 3) Níveis de relacionamento
- 4) Tipos de cadeia
- 5) Mecanismos

Esses cinco fatores condicionantes foram definidos após o estudo, análise e compreensão da forma como são apresentados, classificados e discutidos os assuntos relativos ao tema na literatura pesquisada. Com o intuito de entender as perspectivas adotadas dentro de uma visão sistêmica, estruturou-se a Ilustração 1, a qual evidencia os fatores condicionantes.

Ilustração 1 – Visão esquemática dos fatores condicionantes da GCI

FONTE: Adaptado de BISBE *et al*, 2006, p. 21.

No primeiro fator são discutidas as características dos produtos. Dois indicadores são analisados: margem e funcionalidade. O objetivo é identificar qual o tipo de produto é recomendado à aplicação da GCI.

Após a análise das características dos produtos, passa-se, então, para a discussão dos componentes. Desfragmenta-se o produto nos seus principais componentes (insumos) e analisam-se duas características deles: índice de valor e nível de restrição tecnológica. O objetivo é identificar quais são os componentes recomendados à aplicação da GCI.

A seguir, coloca-se o olhar para os níveis de relacionamento. Enfatizam-se os aspectos que envolvem o relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores com base em cinco características: interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. O objetivo é fazer uma tipologia dos relacionamentos favoráveis à aplicação da GCI.

Apresenta-se uma tipologia das cadeias (ou redes) de organizações, classificando-as em três tipos: tirania, oligarquia e democracia. São discutidos aspectos de cada tipo de cadeia, identificando: quantidade de empresas que dominam a cadeia, o poder de negociação,

protocolos ou regras de conduta e formalidade nos mecanismos de colaboração. O objetivo é identificar qual ou quais os tipos de cadeia favoráveis a GCI.

Por fim, propõe-se uma discussão sobre os tipos de mecanismos que devem ser desenvolvidos para aplicação da GCI, que podem ser divididos em dois tipos: disciplinadores e capacitores. O objetivo é conceituar e exemplificar os tipos de mecanismos.

Ressalta-se que a discussão detalhada de cada um desses fatores é o propósito do Capítulo 3 e, por consequência, essa é a forma e a sequência de apresentação desse capítulo.

2.3 Abordagem sistêmica

Antes de se iniciar a discussão de cada uma das dimensões enumeradas é importante enfatizar a importância que a abordagem sistêmica tem no gerenciamento das empresas, pois os processos e atividades realizados são influenciados diretamente pelo ambiente que as cerca. Nesse sentido, a empresa pode ser caracterizada como um sistema que interage com seu ambiente, que influencia e é influenciada por ele. Algumas metodologias, ferramentas e instrumentos adequados para o ambiente empresarial foram criados com base no conceito de abordagem sistêmica, tais como: planejamento estratégico, análise SWOT³, gestão econômica, etc.

Esse ambiente foi dividido por CATELLI *et al* (1999) em dois grandes grupos: ambiente remoto e ambiente próximo. No ambiente remoto, estão localizados os agentes que influenciam o modo de operar da empresa através de um relacionamento indireto, como: governos, comunidade, entidades fiscalizadoras, agentes regulatórios, fundos monetários e outros países. Essas entidades normalmente atuam com influência significativa nos fatores macroeconômicos, taxa de juros, impostos, incentivos fiscais, inflação, PIB, inadimplência, cultura, normas e fiscalização. Dentro do ambiente próximo estão os agentes que também

³ Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

influenciam no modo operante da empresa e com os quais ela tem um contato direto, caso dos fornecedores, clientes, concorrentes e sindicatos (Ilustração 2).

Ilustração 2 – Ambientes próximo e remoto

Esse reconhecimento de que existem ligações e inter-relacionamentos complexos entre as transações efetuadas internamente ou externamente à empresa é fundamental para uma análise de gestão de empresas. A criação de produtos (conjunto de atributos e níveis de serviços entregues aos clientes) passa por atividades interligadas que são influenciadas pelo desempenho umas das outras, ou seja, o modo como as atividades do fornecedor são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa (PORTER, 1989, p. 46), assim, existe inter-relação entre as atividades executadas dentro e fora da empresa.

Um exemplo disso é a relação entre o projeto e seu custo durante todo o ciclo de vida de um produto. O projeto desenvolvido determina diversas propriedades (tamanho do produto, qualidade do material, cuidado com o transporte, fatores de armazenamento etc.) até o final do ciclo de vida útil desse produto (consumo, descarte, reciclagem etc.). Na prática, cerca de 80% do custo do produto são comprometidos na fase de desenvolvimento do projeto (BLANCHARD *apud* MOURITSEN *et al*, 2001, p. 226). A qualidade do material afeta o tipo de negociação com fornecedores, práticas de compra, tipo de inspeção, qualificação dos funcionários etc; o tamanho do produto afeta o espaço necessário para utilização pelo cliente, os meios necessários para transporte etc.

Esse reconhecimento da interligação entre os agentes amplia o quadro de possibilidade do processo de gestão; então, gerenciar essas influências pode trazer ganhos ou evitar perdas para

empresa. Dentro do universo de influências, esta pesquisa foca os relacionamentos que se referem às ligações da empresa com seus fornecedores e clientes (Ilustração 3).

Ilustração 3 – Relacionamento da empresa com fornecedores e clientes

O relacionamento entre a empresa e seus fornecedores é um fator de extrema importância, pois é através desse relacionamento que se inicia o processo interno de suprimento da produção (exemplo: compra de matéria-prima). Os fornecedores não apenas produzem e entregam insumos usados nas atividades de uma empresa, mas também influenciam de modo importante na posição de custo ou diferenciação da empresa (SHANK; GOVIDARAJAN, 1997, p. 62). Métodos de trabalho do fornecedor, seu planejamento, informações, localização geográfica e tecnologia afetam o planejamento, execução e desempenho das atividades da empresa compradora e vice-versa.

O impacto entre as atividades influencia no custo das transações entre as empresas. Segundo Coad e Cullen (2006, p. 343) estudos iniciais de Gestão de Custos Interorganizacionais foram primariamente influenciados pela Teoria de Custos de Transação⁴. Uma gestão eficiente dos relacionamentos pode minimizar custo de transação para as organizações, por exemplo, o custo de procura de um novo parceiro.

Além do relacionamento com os fornecedores, outra ligação vital é com clientes. Caso não haja uma gestão eficiente da relação entre a empresa e o cliente diversos problemas podem ocorrer para a empresa, como fabricação de produto com especificação errada, ou para o cliente, como falta ou atraso na entrega do produto. Estes problemas podem gerar instabilidade na cadeia de organizações, chegando a ocorrer mudança na estrutura da cadeia, como as vendas diretas ao consumidor e a integração de setores (Ilustração 4).

⁴ Para maior aprofundamento sobre a Teoria de Custos de Transação recomenda-se autores que discutem especificamente esse assunto, como: Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972), Williamson (1985), Barzel (2003) e Aquino e Ribeiro (2004).

Alterações no canal de distribuição podem ser verificadas em vários setores da economia. Por exemplo, grandes produtores de bens de consumo, como Whirlpool (que no Brasil adota as marcas Brastemp e Consul), Nestlé, Johnson & Johnson e Electrolux, passaram a desenvolver seus próprios canais de vendas, ou seja, uma quase verticalização a jusante do canal de distribuição. Pode-se interpretar esse fato como um tipo de reação de produtores a ações tomadas por grandes empresas do varejo, como Wal-Mart, Casas Bahia e Carrefour, quando decidiram vender produtos de marcas próprias, invadindo o ambiente da indústria (HERZOG; MANO, 2007, p. 116-121). Em suma, observa-se que os limites da firma, nesses cenários, passam por alterações decorrentes da interação dinâmica entre os atores de mercado.

Ilustração 4 – Demonstração do fluxo de vendas diretas e integração de setores

Quando as relações são bem administradas, podem existir elos fundamentais e em harmonia. Atualmente não existe a possibilidade de um consumidor final trabalhar diretamente com as empresas de seguros, mesmo com a facilidade da Internet. Seguradoras tratam seus parceiros (nesse caso os corretores) de forma cooperativa, para o melhor sucesso do empreendimento como um todo. Por exemplo, segundo o *controller* de uma grande seguradora em São Paulo, no processo de gestão de custos verificou-se que a utilização da Internet para preenchimento de cadastro, cotações e propostas para clientes é mais barata do que o atendimento através de *call center*. Dessa percepção de eficiência econômica a seguradora propõe a seus corretores uma taxa de bonificação para utilização do portal da Internet, economizando custos para a empresa e agregando valor ao processo, agilizando o tempo de execução, trazendo benefícios para a cadeia: clientes, corretores e seguradora. Interpreta-se esse caso como uma das formas de coalizões cooperativas descritas em Alchian e Demsetz (1972, p. 785-790).

Considerado a importância da abordagem sistêmica, mais precisamente o reconhecimento de que existem ligações e inter-relacionamentos complexos entre as transações efetuadas entre a

empresa com seus fornecedores e clientes, o entendimento das potencialidades de cada agente torna-se um importante passo a ser dado na gestão estratégica de uma organização, para tanto, é necessário à identificação da cadeia de valor.

2.4 Cadeia de valor

A complexidade da contratação entre empresas introduz novos desafios para a Contabilidade Gerencial. Um desses desafios é a mensuração e o fornecimento de informação para a coordenação e controle das atividades entre as organizações, que permite ações gerenciais mais efetivas, tais como planejamento estratégico, levantamento e alocação de custos e, afinal, a tomada de decisão como um todo com base em parâmetros mais objetivos. De acordo com a literatura, a análise de cadeia de valor, introduzida por Porter (1989, p. 31-56) e desenvolvida por Shank e Govindarajan (1997, p. 51-114), é uma ferramenta que auxilia nesse desafio enfrentado pela Contabilidade.

A literatura não é clara sobre ao que exatamente se refere uma análise da cadeia de valor (DEKKER, 2003, p. 5). Para o autor, ainda persistem dúvidas relacionadas se essa análise é orientada internamente dentro das atividades desempenhadas pela empresa ou através das companhias dentro da cadeia de valor. Então o que é uma cadeia de valor?

Shank e Govindarajan definem:

Cadeia de valor como sendo o conjunto interligado de todas as atividades que agregam valor ao consumidor final, desde fontes básicas de matéria-prima, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às suas mãos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, p. 14).

Segundo Rocha e Borinelli (2006, p. 5), essa definição não está completa, pois contém pelo menos duas incorreções: ao dizer que a cadeia começa com a origem das matérias-primas básicas, os autores restringem o conceito à indústria de manufatura, deixando fora o setor de serviços; por outro lado, ao dizer que a cadeia de valor se encerra com a entrega do produto final ao consumidor é como se, uma vez entregue o produto, a empresa nada mais tivesse a fazer, desprezando a importância estratégica das atividades de pós-venda.

Os autores, com base em suas críticas, melhoram a definição de Shank e Govindarajan (1997, p. 14). Essa é a definição seguida por este trabalho:

Cadeia de valor é uma seqüência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor (ROCHA; BORINELLI, 2006, p.5).

Para facilitar a compreensão, um exemplo de cadeia de valor no segmento de produtos de papel é demonstrado (Ilustração 5).

Ilustração 5 – Exemplo de cadeia de valor no segmento de produtos de papel

FONTE: Adaptado de SHANK; GOVIDARAJAN, 1997, p.65.

Alguns pesquisadores defendem a idéia de que o limite de uma cadeia de valor depende da perspectiva vista; portanto, é contingente (ANDERSON *et al*, 1994, p. 4). Além disso, as referências que balizam a cadeia de valor inicialmente idealizada podem se alterar com base no *feedback* gerado pelo mercado, parceiros, clientes etc. (HAKANSSON; LIND, 2004), ou seja, o sistema atualiza-se com base em sua interação com os diversos agentes, alterando o escopo da cadeia de valor à medida que ela se torne inadequada para o ambiente de negócios em que se encaixa a firma. Nesse sentido cada evento ocorrido alteraria a cadeia e, talvez, seria impossível de analisá-la comparativamente a qualquer outra cadeia.

Ao contrário dessa primeira corrente, seguida por este estudo, a cadeia de valor pode ser percebida como sistema hermético definido (LAMBERT; COOPER, 2000; HARLAND *et al*, 2001) e é definida como um conjunto de membros que produzem e entregam ao cliente um certo tipo de produto final (KULMALA, *et al*, 2007, p. 3). A cadeia é considerada como se fosse uma única entidade e compete com outras cadeias de valor concorrentes (HERGET; MORRIS, 1989; ROCHA; BORINELLI, 2006, p. 9; KULMALA, *et al*, 2007, p. 3).

2.4.1 Para que serve a análise da cadeia de valor

Esclarecido o aspecto conceitual e formalizada a definição da cadeia de valor, passa-se a discutir para que serve a análise da cadeia de valor (ACV), ou seja, qual sua utilidade. Fine afirma que:

Nenhuma capacidade existe por si mesma, isolada das demais. O velho aforismo de que uma cadeia ou corrente é apenas tão forte quanto o seu elo mais fraco é tão verdadeiro nos negócios quanto nos sistemas mecânicos. No mundo físico, os projetistas conhecem bem essa lei e a levam em conta no projeto das suas cadeias. Nos negócios, os estrategistas também precisam respeitar essa lei (FINE, 1999, p. 79).

Esta é, segundo o autor, uma mensagem crítica. O entendimento das relações entre as organizações da cadeia e a necessidade de um planejamento destaca a importância da análise da cadeia de valor. Criar uma estratégia para um negócio sem considerar os relacionamentos da cadeia, segundo Fine (1999, p. 79) pode ser a prescrição certa para o desastre. Para o autor, não existe competência mais importante do que a do projeto superior da própria cadeia de capacidades.

Para Rocha e Borinelli:

A ACV subsidia o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades, processos e entidades. O objetivo maior é conquistar e manter vantagem competitiva (ROCHA; BORINELLI, 2006, p. 9).

Os autores identificam que a ACV subsidia o processo de gerenciamento estratégico, certamente, pois o levantamento das informações propicia o delineamento da posição da empresa perante seus competidores, fornecedores e clientes, identificando na cadeia de valor os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Desse modo, dados contábeis (volume e frequência de transações, importância do insumo no produto e custo relativo do

componente) e outras fontes de informação (mídia aberta, clientes, fornecedores, inferências com base na cadeia de valor) são de extrema importância no preparativo da ACV.

A mensuração do encadeamento dos processos e atividades estratégicas relevantes vai permitir que a empresa compreenda o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação da cadeia de valor (SHANK; GOVIDARAJAN, 1997, p. 62). Com a informação em mãos é possível compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das principais atividades, processos e empresas.

A complexidade da interdependência das atividades, a coordenação entre as diferentes formas de se executar tarefas e atividades e o comprometimento entre os agentes destas atividades, fornecem excelentes oportunidades para otimização (HERGET; MORRIS, 1989, p. 177). Por fim, a otimização e coordenação da interdependência das atividades entre os agentes da cadeia de valor (DEKKER, 2003, p. 5) devem levar em conta o objetivo de fortalecer a posição estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 429).

A diferença na utilização e no resultado obtido com a análise da cadeia de valor é decorrência, dentre outras coisas, da seleção adequada do escopo da cadeia, obtenção dos dados, análise das atividades e administração adequada dos recursos disponíveis.

2.4.2 Como se faz uma análise da cadeia de valor

Esclarecido o aspecto conceitual, formalizada a definição e identificado para que serve a cadeia de valor, passa-se a discutir como se faz uma análise da cadeia de valor. Dentro das etapas necessárias para ACV, pesquisas (HERGET; MORRIS, 1989; SHANK; GOVIDARAJAN, 1997; HANSEN; MOWEN, 2001; ROCHA; BORINELLI, 2006) sugerem que, inicialmente, se faça uma delimitação do segmento relevante objeto de análise.

A delimitação da cadeia de valor (ou o segmento relevante) é o primeiro passo e, conseqüentemente, vai direcionar todo o restante do processo. Essa delimitação deve levar em consideração que diferentes tipos de negócios têm fontes de vantagens competitivas e gerenciamento distinto. A gestão de uma cadeia de entretenimentos difere de uma de microprocessadores, que por sua vez, difere de uma automobilística.

Fine (1999, p. 18) atenta sobre a velocidade evolutiva setorial. O autor comenta que cada setor evolui num ritmo diferente, dependendo, de algum modo, da velocidade evolutiva dos produtos, dos processos e das organizações. Quanto mais alta a velocidade evolutiva dos produtos, processos e empresas, menos vantagem competitiva sustentável as empresas conseguem manter. O autor cita três exemplos de velocidade evolutiva em setores diferentes:

a) O setor de informação e entretenimento tem uma alta velocidade evolutiva; seus produtos (p. ex.: filmes) às vezes têm seu ciclo de vida contados em dias ou meses. A velocidade evolutiva dos processos também é alta, quase que diariamente, toma-se conhecimento de novos processos e serviços para o fornecimento de conteúdo informativo às residências ou aos escritórios.

b) O setor de microprocessadores tem o ciclo de vida contados em anos, em vez de meses. A vida de uma família de microprocessadores da Intel, como o Pentium II, é de aproximadamente dois anos. Quanto à velocidade evolutiva dos processos, cada vez que a Intel investe na construção de uma fábrica de microprocessadores, a sua expectativa é de boa parte do investimento se torne obsoleta em pouco mais de quatro anos.

c) O setor automobilístico, tipicamente, renova os modelos de carros e caminhões a cada quatro ou oito anos. Na área dos processos, as empresas esperam que investimentos em fábricas de motores ou na linha de montagem permaneçam produtivos por vinte anos ou mais.

Após a identificação da cadeia de valor, segundo Rocha e Borinelli (2006, p. 9), o segundo passo é segregá-la em seus estágios relevantes. O estágio deve ser delimitado caso apresente um diferencial para a cadeia, com características específicas (influenciam diretamente a economia da cadeia, forte impacto na diferenciação dos produtos, representam significativa proporção dos custos envolvidos no processo) que gera impacto na vantagem competitiva da cadeia.

Três questões devem ser respondidas na identificação da relevância dos estágios (a sequência das perguntas deve obedecer à ordem dada e se, para qualquer uma das perguntas a resposta for positiva, o estágio deve ser analisado):

Quadro 1 – Questões a serem respondidas para identificação dos estágios relevantes.

PERGUNTAS	EXPLICAÇÕES
Para o estágio analisado existe no mercado fornecedor ou cliente do bem ou serviço nele produzido? Existiria, caso a empresa optasse por comprá-lo ou vendê-lo?	A existência de um mercado comprador ou vendedor demonstra que o estágio deve ser segregado, pois pode-se ter um comparativo com o mercado de preço de venda, analisar a eficiência econômica do estágio, tomar decisões de comprar ou produzir, analisar por <i>benchmark</i> , administrar utilizando se preço de transferência etc.
O estágio analisado tem potencial de importância estratégica para a cadeia de valor?	A presença de potencial de importância estratégica demonstra que o estágio deve ser segregado, pois pode influenciar na escolha da estratégia genérica para superar concorrentes: liderança de custo, diferenciação ou enfoque.
Para o estágio analisado existe um conjunto de determinantes de custos diferenciados?	Determinantes de custos próprios (p. ex.: tecnologia, curva de experiência, escala e escopo) são indicadores de que o estágio deve ser segregado, não apenas para que se possa administrá-los melhor do que os concorrentes, mas também para o planejamento de alternativas, no caso de falha ou indisponibilidade.

Identificados os estágios relevantes, deve-se identificar as organizações que atuam nesses estágios. Nesse momento é importante verificar o desenho da cadeia de valor. Para Fine (1999, p. 114-116), o mapeamento da rede de organizações não é muito diferente da elaboração de uma árvore genealógica. Adotando-se uma visão da empresa a partir dos seus produtos ou processos, inicia-se com a enumeração dos fornecedores de matérias-primas ou de componentes; em seguida, ocorre a identificação das possíveis conexões mútuas entre esses fornecedores.

Kajuter e Kulmala (2005, p. 187-188) e Kulmala *et al* (2007, p. 8-9) também identificam que o fluxograma da cadeia de valor pode ser uma importante ferramenta na obtenção de transparência de informação entre as organizações. No fluxograma deve-se identificar informações importantes para o gerenciamento da cadeia, como: nome da empresa, localização, graus, fluxo do material, componente, distância, meio de transporte e custo adicionado (Ilustração 6).

Ilustração 6 – Fluxograma da cadeia de valor

FONTE: Adaptado de KAJUTER; KULMALA, 2005, p. 188.

A classificação dos fornecedores pelo número de graus, camadas ou escalão é um passo importante. Fornecedores de primeiro grau são aqueles agentes com que a empresa tem contato direto, consegue fazer as negociações sem intermediários. O controle do relacionamento acontece internamente.

Fornecedores de segundo grau, terceiro grau ou além, nem sempre têm contato direto com a empresa. Normalmente, a empresa utiliza-se de intermediação através do fornecedor de primeiro grau.

O desenho da cadeia pode-se começar somente com fornecedores de primeiro grau e, na medida em que forem evoluindo os trabalhos, o fluxograma pode ser ampliado para outros graus. Espera-se que os fornecedores de primeiro grau possuam habilidade de identificação de um grupo de fornecedores de segundo grau, que por sua vez, de terceiro grau e assim por diante (FINE, 1999, p. 106; COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 86).

A análise das organizações deve contemplar o mapeamento das tecnologias e capacidades (FINE; 1999, p. 114-116). Empresas de grande porte, geralmente, têm mais recursos para desenvolver seus relacionamentos do que as empresas de pequeno e médio porte. Adicionalmente, o tamanho das organizações pode influenciar nas diferentes formas de governança corporativa; enquanto uma empresa grande pode existir uma distinção bem definida entre o gestor e o proprietário, muitas vezes, em pequenas empresas, o proprietário é o próprio gestor (KAJUTER *et al*; 2007, p. 3).

Identificados os estágios, as organizações, tecnologias, capacidades etc, deve-se mensurar, ainda que por estimativa, os ativos, as receitas e os custos correspondentes, a fim de avaliar o resultado por estágio. Nesse passo, é importante que seja identificado o tipo de informação de que o gestor necessita para a tomada de decisão (percentual de relevância de custo que reflete no produto, tempo de logística, número de funcionários etc). Essas informações podem variar dependendo de cada setor escolhido, tipo de investimento e informações disponíveis. O começo do levantamento das informações podem ser os dados referentes aos componentes variáveis e fixos, em quantidades e valores e, com base nessas informações, é possível realizar a demonstração de resultado para cada segmento.

A obtenção de dados de fornecedores deve ser feita através da utilização de fontes internas (p. ex.: quantidade de transações e valor de compra.) e externas (p. ex.: concorrentes dos fornecedores, demonstrações financeiras publicadas e notícias de jornais). As análises podem ser facilitadas com a criação de índices (p. ex.: compras da empresa divididas por vendas do fornecedor, compras da empresa divididas por vendas do fornecedor do item específico e custo do material do fornecedor dividido por custo do produto acabado da empresa).

Para a obtenção de dados de clientes, processo semelhante deve ser realizado. Fontes internas (p. ex.: quantidade de transações e valor de venda) e externas (p. ex.: outros clientes, demonstrações financeiras publicadas e notícias de jornais) devem ser utilizadas. Para facilitar as análises, com o objetivo de identificar a relação com clientes, índices podem ser criados (p. ex.: vendas da empresa divididas por compras do cliente, vendas da empresa divididas por compras do cliente do item específico e custo do material da empresa dividido por custo do produto acabado do cliente). Com os dados levantados por estágio, passa-se para o diagnóstico do comportamento dos custos envolvidos e a identificação com os devidos responsáveis.

Por fim, deve-se elaborar relatórios que reportem as conclusões das análises efetuadas. Shank e Govindarajan (1975, p. 75-77) comentam que é possível fazer comparações com as cadeias concorrentes e identificar ações necessárias para administrar melhor do que eles. Os autores exemplificam que com base na análise da cadeia de valor, uma empresa produtora de carne, reescreveu as regras de abate, resfriamento e embarque da carne. Os concorrentes na época embarcavam animais vivos para os abatedouros em centros ferroviários, mas essa empresa trouxe a fábrica para junto do gado, nas áreas de criação, isto economizou custos de transporte e evitou perdas de peso que comumente ocorrem quando animais vivos são embarcados.

Pode-se resumir as etapas do processo de análise da cadeia de valor em cinco passos (Ilustração 7):

Ilustração 7 – Etapas do processo de análise da cadeia de valor

2.4.3 Limitações da análise da cadeia de valor

O levantamento das informações para a construção de uma análise da cadeia de valor demanda investimento em esforços. A demonstração das informações de atividades intermediárias, calculando-se os valores de receitas, identificando-se determinantes de custos e ligações entre as atividades, entre outros serviços, exige investigação e nem sempre as informações (dados) são de fácil obtenção.

Shank e Govindarajan (1997, p. 77) exemplificam algumas dificuldades práticas no processo de obtenção de dados: calcular o valor de receitas de produtos intermediários, isolar direcionadores de custos chaves, identificar ligações entre as atividades, computar as margens do fornecedor e do cliente e construir a estrutura de custos dos concorrentes.

Fine (1999, p. 115) complementa dizendo que para o mapeamento das empresas da cadeia de fornecimento apesar de conceitualmente ser relativamente fácil, às vezes, é logisticamente

difícil, por causa do grande número de entidades que participam das cadeias. O mapeamento das tecnologias e capacidades das organizações da cadeia são desafios ainda maiores, tanto em termos conceituais quanto logísticos. A maioria dos dados necessários à sua elaboração não se encontra nos bancos de dados de qualquer organização, devendo ser levantados por pessoas com íntima participação nos processos tecnológicos e empresariais da organização.

Entretanto, pretendeu-se demonstrar que é um investimento útil, dados os benefícios potencialmente decorrentes. Essas análises devem gerar indagações com relação aos valores que cada atividade acrescenta para o cliente, além de possibilitar comparações com os concorrentes, fornecedores e clientes.

Também contribui para analisar como cada atividade está contribuindo para o alcance do objetivo da empresa. Shank e Govindarajan (1997, p. 78) comentam que o processo de realizar a análise da cadeia de valor pode ser instrutivo, forçando-se a indagações sobre atividades que agregam valor aos clientes, além de análises sobre estrutura de custos, comparando-a com a de concorrentes.

2.5 Gestão de Custos Interorganizacionais

Todas as empresas são potencialmente alvo de melhoria em seus resultados e uma das maneiras de atingir esse objetivo é o gerenciamento de custos. A otimização de custos dentro da própria empresa é considerada, neste trabalho, sendo já de conhecimento das empresas, e que, como premissa, já buscam essa eficiência. O que se procura, neste capítulo, é identificar outra maneira de gerenciamento de custos, olhando para fora da empresa, para além dos seus limites.

Um fator que influencia o andamento dessa visão externa é o aumento da importância dos relacionamentos entre as empresas. O crescimento de alianças estratégicas e outros enfoques de cooperação nos negócios têm conduzido, segundo Coad e Scapens (2006, p. 38) a excelentes resultados. Os autores citam o exemplo da empresa Airbus que, em 2005, expôs o maior e mais tecnológico avião do mundo, como resultado da colaboração entre os principais parceiros da empresa em quatro países diferentes.

Esse aumento no relacionamento entre companhias gera reflexos importantes na economia, como, por exemplo, são os novos meios de cooperação (terceirização, desintegração vertical, redução da base de fornecedores, focalização, administração de estoque na filosofia *just in time*, entre outros). A melhoria do relacionamento entre as empresas de uma cadeia deve encontrar como resultado a redução de custos e a criação de valor (COAD; CULLEN, 2006, p. 343).

Caso a gestão de custos seja realizada olhando-se somente para dentro da empresa, as decisões podem otimizar os próprios custos, mas não necessariamente a otimização para a cadeia como um todo. Uma decisão que minimizou o seu custo pode ter sido repassada para um fornecedor ou um cliente.

Uma empresa automobilística dos Estados Unidos implementou os conceitos de gerenciamento *just-in-time*, acreditando que poderiam ser eliminados 20% dos seus custos de fabricação, mas quando a empresa reduziu a necessidade de estoque de segurança, colocou mais pressão sobre a capacidade de resposta de seus fornecedores, o que aumentou o custo de fabricação dos fornecedores mais do que a redução dos seus próprios custos, repassando e aumentando os custos de seus fornecedores (SHANK; GOVIDARAJAN, 1997, p. 14-16). O fato ocorreu devido a uma estrita perspectiva de cadeia de valor por parte da empresa automobilística, descuidando dos impactos de suas mudanças nos custos dos fornecedores.

Desenvolver a administração dos custos gerenciando as atividades ao longo da cadeia de valor é a forma que a Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) enxerga para atingir o objetivo, não só otimizando os custos globais, mas, também, criando vantagem competitiva perante as cadeias concorrentes.

2.5.1 Definição

A maioria dos autores consultados (MOURITSEN *et al*, 2001; DEKKER, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN; 2006; COAD; SCAPENS, 2006; KULMALA, *et al*, 2007) comentam sobre a GCI, seus controles, métodos, técnicas, práticas etc.

Cooper e Slagmulder (1999, p. 145) e Hoffjan e Kruse (2006, p. 42) são os únicos autores pesquisados que a definem, inclusive da mesma maneira:

Gestão de Custos Interorganizacionais é um enfoque estruturado de coordenação das atividades das empresas em uma rede de fornecimento que propicia que o custo total da rede seja reduzido (COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 145; HOFFJAN; KRUSE 2006, p. 42).

O primeiro ponto que deve ser analisado na definição dos autores é o alcance da análise, ou seja, a GCI alcança as empresas em uma rede de fornecimento (*supply network*). Segundo Fine (1999, p. 16) uma rede de fornecimento abrange o consumidor final, a jusante da corrente, e toda a trajetória a montante, desde a pesquisa básica e a extração mineral que sustentam e abastecem a empresa. Essa definição utilizada por Fine é a idéia de cadeia de valor.

Ao contrário da definição dada por Fine (1999, p. 16), pode-se entender que a cadeia de valor contempla a rede fornecimento juntamente com a rede de distribuição. Assim, a definição de GCI dada por Cooper e Slagmulder (1999, p. 145) e Hoffjan e Kruse (2006, p. 42) não deixa claro qual a utilização da palavra rede de fornecimento; porém, nos trabalhos de Cooper e Slagmulder (1999) não se encontra preocupação clara para a cadeia de distribuição, deixando de fora todas as oportunidades de gerenciamento de custos pela exploração das ligações com os clientes.

Shank e Govindarajan (1997, p. 68) enfatizam que as ligações com os clientes podem ser tão importantes quanto as ligações com os fornecedores, exemplificando com produtores de contêineres que construíram instalações fabris próximas a fabricantes de cervejas e entregam os contêineres através de esteiras rolantes diretamente na linha de montagem do cliente, resultando em significativas reduções de custos tanto para os produtores de contêineres quanto para seus clientes. Coad e Scapens (2006, p. 38) se preocupam dizendo que o conceito de GCI pode extrapolar os limites da empresa, nas duas direções: fornecedores e clientes.

O segundo ponto é a impropriedade no que tange ao objetivo da gestão de custos: os autores enfatizam que a redução do custo total é o objetivo único no processo de GCI. Essa é a visão mais imediatista da GCI, porém, o objetivo maior é a garantia de um retorno total para a cadeia, seja reduzindo o custo total, conforme os autores mencionaram, seja aumentando-o desde que gerando vantagens competitivas que sejam reconhecidas pelos clientes, como aumento de valor, sendo materializado em aumento da receita, de tal forma que o aumento da receita seja maior que o aumento do custo, assim obtendo-se um retorno maior.

A gestão do custo total da cadeia pode ser realizada pelas organizações de diversas maneiras para otimizar o resultado: da eliminação até uma aplicação (Ilustração 8). Ressalta-se que o objetivo da GCI é a garantia do retorno para a cadeia.

Ilustração 8 – Formas de gestão de custos

Eliminação é o processo pelo qual se remove completamente um elemento de custo, ou seja, é a redução do valor daquele elemento de custo a zero. Eliminar um custo é, portanto, o mesmo que esvaziar, limpar, zerar o gasto com determinado recurso a partir de certo período ou data. Exemplos: (a) quando a política de vendas exige recebimento antecipado, os gastos com cobrança são eliminados; (b) a utilização da nota fiscal eletrônica elimina gastos com confecção de nota fiscal.

Diminuição ou redução consiste na eliminação parcial do valor de um elemento de custo, ou seja, continua existindo a utilização, consumo ou transformação do recurso econômico, porém em quantidade e valor inferiores ao que vinha acontecendo. Quando se proíbem ligações para telefones celulares os gastos com telefonia provavelmente são diminuídos, porém ainda existe a utilização desse recurso.

Moderação ou contenção é uma forma de gestão de custos que visa promover a utilização dos recursos de forma racional e equilibrada, contribuindo para a otimização do uso dos recursos. Moderar é regular, regradar, conter nos limites justos a utilização de recursos. O custo padrão e o orçamento são formas de orientação desse processo.

Prevenção é a ação destinada a impedir ou a evitar a ocorrência de custos futuros. A Prevenção pode incluir muitos tipos de ação, tais como treinamento de funcionários, manutenção preventiva e preditiva, realização de campanhas, regulamentações de segurança, adaptações de locais de trabalho etc. Quando se realizam campanhas de vacinação dos

funcionários pode-se evitar ou minimizar faltas ou licenças futuras por motivo de doença, evitando-se ou reduzindo-se os custos por absenteísmo.

Aplicação é o investimento em algum tipo de recurso com a expectativa de obter benefício futuro superior ao custo aplicado. Num sentido amplo, a aplicação é o sacrifício utilizado com expectativa de obter benefícios futuros. Quando uma empresa melhora as funções de um produto, aumentando seu custo, pode aumentar o valor percebido pelos clientes, com a expectativa de aumento do preço e de receita.

Por fim, existe a equalização (*trade off*), na qual há troca total ou parcial de um recurso por outro. Caracteriza-se em uma ação econômica que visa à resolução de um problema, mas acarreta outro, obrigando a uma escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço para se obter outro. Quando uma empresa decide fazer uma conferência por telefone, pode economizar custos de transporte dos funcionários, porém aumentando o seu custo de telefonia e outros (espaço, locação de equipamentos etc.).

Tendo em vista as críticas discutidas, considerando-se as lacunas apontadas, as explicações e os comentários inseridos, chega-se à seguinte definição de Gestão de Custos Interorganizacionais:

Gestão de Custos Interorganizacionais é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor além da própria empresa.

2.5.2 Utilidade

A Gestão de Custos Interorganizacionais tem como objetivo encontrar soluções que propiciem que o retorno total da cadeia de valor (ou de uma parte dela) seja garantido ou aumentado, através de ações coordenadas entre as organizações da cadeia, o qual não seria possível caso as empresas tentassem reduzir custos independentemente.

Segundo Kajuter e Kulmala (2005, p. 180) diversas oportunidades adicionais surgem do entrelaçamento entre as empresas, através dos esforços unidos dos agentes da cadeia as atividades interdependentes podem ser analisadas e reconfiguradas. Quando as entidades

adotam uma visão de união de esforços, buscam não somente a própria eficiência e, sim, a eficiência global da cadeia de valor na qual estão operando.

Assim, a Gestão de Custos Interorganizacionais cria um vasto quadro de estratégias, produzindo deveres, responsabilidades e definindo competências organizacionais (MOURITSEN *et al*, 2001, p.222). Posicionamentos em relação aos fornecedores e aos clientes são estabelecidos através de regras de conduta direcionando acordos e metas a serem alcançadas.

Através de troca de informação, a empresa conseguirá identificar pontos fortes e fracos, detectando fontes de diferenciação e pontos de melhorias na produtividade do segmento da cadeia de valor analisada. Através da comparação com os fatores ambientais, é possível atuar sobre as oportunidades identificadas e criar mecanismos para se proteger contra ameaças.

A ocorrência da GCI pode ser dividida em dois níveis diferentes: gerenciamento estratégico e investigações operacionais de custos (COAD; SCAPENS, 2006, p. 39). Na prática, esses níveis sobrepõem-se em um colaborativo acordo, pois o processo pode iniciar-se em um nível e os efeitos e oportunidades de ações podem agir em outro.

Um ponto-chave para o sucesso, dentro do gerenciamento estratégico, é que a GCI deve-se preocupar em buscar vantagens competitivas perante cadeias concorrentes e não somente focalizar na redução de custos. Segundo Porter (1989, p. 57-152) a redução de custos pode ser uma das estratégias competitivas, porém a empresa pode se voltar para a diferenciação do seu produto, fazendo com que a cadeia de valor inserida se diferencie da cadeia concorrente. Essa visão ajuda nas decisões chave sobre produtos, serviços, localização, tecnologia, escala, ou seja, diferentes acordos podem ser realizados entre os agentes com base na escolha da estratégia (por exemplo: associação estratégica, *joint venture*⁵ e terceirização).

Nas investigações operacionais, a GCI envolve-se nas interações das atividades, no processo de desenvolvimento de um produto, da gestão de custos, no gerenciamento de produtos similares, ou seja, é o dia-a-dia da gestão de custos, contemplando os custos de produção, logística, administração, programas de qualidade, preservação ambiental, etc. A aplicabilidade

⁵ *Joint venture* é a associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

da GCI, tanto no âmbito estratégico como no operacional, depende dos cinco fatores que são discutidos no Capítulo 3.

2.6 Abertura dos livros

A troca de informação é o conceito central da GCI (COAD; CULLEN, 2006, p. 343), pois o intercâmbio de informação cooperativamente pode resultar em análises e ajustes nas atividades interdependentes; entretanto, evidências empíricas nessa área são escassas (KAJUTER; KULMALA, 2005, p.180). Segundo os autores, apesar de seu efeito potencial positivo, pouco é conhecido: aplicabilidade, implementação e armadilhas.

A pesquisa e utilização da abertura dos livros (AL) ainda é razoavelmente um fenômeno novo, pois é uma prática que apareceu na década de 1990. Hoffjan e Kruse (2006, p. 43) levantaram os artigos publicados sobre AL entre 1995 e 2005 e chegaram a uma listagem total de treze artigos (Quadro 2).

Quadro 2 – Lista de artigos que analisam a abertura de livros

EMPRESA	REFERÊNCIA	SETOR DA INDÚSTRIA	PAÍS
Alliance*	Cullen et al (1999)	Automotivo	UK/USA
Britânica*	Seal et al (1999)	N/A	UK/USA
Dogrescuecenter	Dogrescuecenter (2004)	Service (medical service)	USA
Eurocar*	Kajuter e Kulmala (2005)	Automotivo	Alemanha
Finlândia*	Kulmala, Paranko, Uusi-Rauva (2002)	Industrial	Finlândia
Honda	Ellram (1996)	Automotivo e Motocicletas	Japão
Kanthal	Kaplan, Cooper (1998)	Sistema de aquecimento	Suécia
Komatsu-Toyo Radiator	Cooper, Slagmulder (1999)	Máquinas de construção e Automóvel	Japão
Lean-Tech *	Mouritsen, Han-sen, Hansen (2001)	Comunicação	Dinamarca
NAM	Meer-kooistra, Vosselman (2000)	Serviço de montagem	Holanda
Nissan	Carr, Ng (1995)	Automotivo	Japão
SSMG	Frias, Ruhlander (2002)	Produtos industriais	Suécia
Yokohama-Kamakura	Cooper, Slagmulder (1999)	Fornecedor de Automotivo	Japão

FONTE: Adaptado de HOFFJAN, KRUSE, 2006.

Segundo Hoffjan e Hruse (2006, p. 41) essa prática é mais comum em firmas Japonesas, pois está na cultura desse país as organizações trabalharem em parceria com seus fornecedores e seus clientes. Segundo os autores, estudos empíricos demonstram que 65% dos clientes japoneses esperam informações de seus fornecedores sobre a estrutura de custos dos produtos e seus aspectos de produção, em comparação com outros países esse índice representa 44% dos americanos e 39% dos britânicos.

Mouritsen *et al.* (2001, p. 225) definem abertura dos livros como uma estratégia que conduz a uma situação cooperativa entre organizações de uma cadeia de fornecimento e essa troca de informação é usada para influenciar o fluxo de produtos entre as empresas. Com base na definição dada pelos autores percebe-se o conceito do compartilhamento das informações, mas alguns pontos devem ser discutidos.

Primeiramente, os autores compreendem a AL somente na cadeia de fornecimento (a empresa interagindo-se com seus fornecedores), não atentando para a cadeia de distribuição, que também pode ser alvo desse instrumento. Adicionalmente, os autores classificam a AL como uma estratégia, mas a AL em si só não é uma estratégia, mas sim, uma ferramenta que pode auxiliar na estratégia da empresa. Assim, ao contrário do que os autores dizem, o conceito de AL pode extrapolar os limites da empresa a montante e a jusante e é uma ferramenta que pode ajudar ao alcance da estratégia da organização.

Hoffjan e Kruse (2006, p. 40) definem a AL como um sistema de divulgação da informação de custo entre empresas legalmente separadas além das fronteiras das companhias. Concorde-se com os autores ao definirem divulgação de informação de custo entre companhias, ou seja, demonstração de valores conhecidos internamente a outras empresas, tanto a montante quanto a jusante; porém, discorda-se quando só tratam das informações de custo. Toda informação de negócios que for divulgada aos outros parceiros como fonte de informação para melhoria da gestão de custos das empresas é alvo da AL. Kajuter *et al* (2007, p. 14) demonstram a abertura da previsão de venda entre a empresa e seu fornecedor para um melhor planejamento.

Tendo em vista as críticas às definições de Mouritsen *et al* (2001, p. 225) e Hoffjan e Kruse (2006, p. 40) discutidas até aqui e considerando-se as lacunas apontadas e as explicações e comentários inseridos, chega-se à seguinte definição:

Abertura dos livros é um instrumento gerencial de transmissão de informação sigilosas, relevantes no processo de gestão interorganizacional.

A abertura de informação importante, sigilosa, relevante, muitas vezes confidencial, não é fácil de ser divulgada. Nem sempre a empresa está predisposta a divulgar facilmente para seus fornecedores ou clientes, principalmente no ambiente das informações de custos (KAJUTER; KULMALA, 2005, p. 182), assim, somente em circunstâncias particulares terá sucesso. Segundo os autores, essas circunstâncias particulares podem ser agrupadas em três fatores: ambientais exógenos, específicos da cadeia e específicos da companhia (Ilustração 9).

Ilustração 9 – Fatores que influenciam a implementação da abertura de livros

FONTE: Adaptado de KAJUTER; KUMALA, 2005, p. 182.

No que se relaciona com os fatores ambientais exógenos, a competição intensiva, causando uma pressão contínua de redução de custos, é uma característica que propicia a utilização de enfoques colaborativos de GCI e que a AL pode ser observado. A confiança é um fator específico da cadeia de valor, pois influencia os agentes a considerarem que é improvável o abuso das informações divulgadas. Nesse caso, a AL fornece dois tipos de ajuda: garante confiança e favorece ocorrerem mais eventos de colaboração (KAJUTER; KULMALA, 2005, p. 183).

Informação do que requer garantias e confiança normalmente estão ligadas ao gerenciamento das preocupações, quanto ao custo econômico das transações, se os parceiros dessa cadeia devem ou não proteger seus interesses contra o potencial comportamento oportuno dos outros. Já a informação que permite mais eventos de colaboração resulta na possibilidade das entidades planejar e tomar decisões para futuro colaborativo, particularmente, fazendo julgamentos econômicos estratégicos, investimentos e operacionais, como também, a própria coordenação das tarefas interdependentes em busca de criação de valor.

No que se relaciona com os fatores específicos das entidades, a deficiência e diversidade nos sistemas de contabilidade de custos são barreiras para a utilização da AL. Muitas empresas não mostram sua contabilidade, ou seus valores baseados na contabilidade, pois elas mesmas não confiam nas informações. Além disso, o intercâmbio de informações fica prejudicado, pois os sistemas de informações são muito específicos.

Tanto os fatores exógenos como os endógenos determinam o sucesso ou o fracasso da divulgação das informações dentro de uma cadeia de valor. Quanto mais fatores que propiciem a utilização estiverem presentes, a necessidade aumenta e a possibilidade de sucesso também.

A AL pode ser usada para influenciar o fluxo de produtos e serviços entre as firmas, e novos ajustes e intervenções podem ser feitos para iniciar economias de custos. A identificação de direcionadores de custos da cadeia pode ser utilizada (HOFFJAN; KRUSE, 2006, p. 40). Segue uma lista exemplificativa de possíveis utilizações:

- a) Melhora do custo da eficiência da rede de suprimentos;
- b) Construção de confiança no relacionamento empresa com clientes
- c) Construção de confiança no relacionamento empresa com fornecedores;
- d) Gestão de custos;
- e) Identificação de direcionadores de custos dentro da cadeia de valores;
- f) Re-configuração da cadeia de valor;
- g) Mecanismo de controle e comunicação de cálculo de preços;
- h) Renegociação de acordos contratuais.

A evidência empírica de vários pesquisadores conclui que essa ferramenta não é um hábito geral dentro de uma rede de relacionamentos devido à dificuldade de se implementar e fazer o intercâmbio da informação. Dekker (2003, p. 7-19), Kajuter e Kulmala (2005, p. 195-197) e Hoffjan e Kruse (2006, 42-46) comentam sobre as limitações e falhas no processo de utilização da Abertura dos Livros. As principais dificuldades encontradas podem ser resumidas em quatro pontos: cooperação, sistema de informação, confiança e interdependência (Quadro 3).

Quadro 3 – Limitações e falhas no processo de abertura de livros.

MOTIVO	EXPLICAÇÕES
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de soluções com enfoque ganha-ganha. - Desacordo quanto a implementação da AL. - Falta de visão quanto aos benefícios extras na AL.
Sistema de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no fornecimento de informação correta. - Falta de capacidade e recursos humanos para desenvolver sistema adequado. - Diversidade de sistemas de informações.
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Informações contábeis devem ser mantidas internamente. - Receio de exploração caso seja revelado os custos. - Mão de via única na troca de informação.
Interdependência	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo grau de dependência econômica entre as organizações. - Falta de autoridade formal para o gerenciamento de tarefas entre companhias. - Necessidade de um esforço adicional de colaboração.

O primeiro ponto comentado é sobre a cooperação entre as empresas. Os autores escrevem que no processo de utilização da abertura dos livros o desacordo das organizações sobre o modo de implementação da ferramenta e a falta de soluções com enfoque ganha-ganha faz com que as organizações não vislumbrem benefícios extras da utilização da AL.

O sistema de informação é outro ponto importante. A dificuldade no fornecimento de informação correta e a falta de recursos humanos para desenvolvimento de sistemas adequados cria dificuldade na transmissão de informação e não há lógica em dividir informação imprecisa. Adicionalmente a falta de padronização nos sistemas de informações, ou seja, cada organização possui um sistema de informação próprio, gera uma dificuldade na aplicação da AL.

A falta de confiança entre as organizações é uma característica impeditiva da AL. Dekker (2003, p. 18) comenta que as empresas não se sentem à vontade na abertura das informações de custos, pois aumentam a vulnerabilidade de comportamentos oportunos, como tirar vantagens numa potencial negociação futura de preços. Informações de custos seriam consideradas como estratégicas e deveriam ser mantidas internamente.

Por fim, o baixo grau de dependência econômica entre as empresas é fator importante na análise da limitação da utilização da AL. Quando não existe dependência econômica, nem

autoridade por hierarquia, o gerenciamento de tarefas entre as companhias é dificultado. Assim, para utilização da AL se tornar favorável, as organizações envolvidas precisam colaborar mais, investir esforços no relacionamento.

2.7 Divisão de ganhos

Para o bom funcionamento da GCI o ganho proporcionado pelo processo deve ser compartilhado justamente através das empresas da cadeia envolvidas no processo. Esse compartilhamento gera um incentivo para as empresas cooperarem independentemente de como está o equilíbrio de forças dentro da cadeia.

As empresas mais fracas não cooperarão, a menos que alguns dos benefícios sejam compartilhados com elas. As empresas mais fortes estarão dispostas a adotar uma posição de compartilhamento somente se acreditarem que serão beneficiadas com a sustentação da sintonia dessa cooperação.

Não existe uma regra geral para como os ganhos devem ser divididos entre os agentes da cadeia. A falta de tal regra de ganha-ganha requer discussão individual para cada caso, criando soluções diferentes, porém modeladas para as organizações participantes, pois as circunstâncias variam para cada caso e uma regra geral não seria apropriada. Dekker (2003, p. 19) e Kajuter e Kulmala (2005, p. 189) verificaram alguns tipos de acordos entre empresas:

- a) Divisão igual dos ganhos.
- b) Divisão proporcional aos investimentos e custos.
- c) Benefícios para o fornecedor com promessa de não aumentar os de preços.
- d) Benefícios para o comprador, mas o fornecedor fica com direito de utilizar esses ganhos com outros clientes.
- e) Investimento feito pelo fornecedor e repasse no valor do preço.
- f) Investimento feito pelo comprador e diminuição do preço pelo fornecedor.

3 MODELO CONCEITUAL: DIMENSÕES DA GCI

Uma vez abordada a perspectiva relativa aos aspectos conceituais e utilitários, o próximo passo consiste em compreender como se materializam os cinco fatores condicionantes (item 2.2) que devem ser analisados para verificar se as características viabilizam, favorecem, propiciam a aplicação da GCI. Aqui, discutem-se as características de cada variável e como se materializam quando da sua aplicação; a discussão de cada uma delas é o propósito e, por consequência, a forma e a seqüência de apresentação deste capítulo. Os fatores condicionantes são os seguintes:

- 1) Produtos
- 2) Componentes
- 3) Níveis de relacionamento
- 4) Tipos de cadeia
- 5) Mecanismos

Esses fatores condicionantes (dimensões, vetores ou variáveis críticas) foram identificados após o estudo, análise e compreensão da forma como são apresentados, classificados e discutidos os assuntos relativos ao tema na literatura pesquisada.

Inicialmente, é importante ressaltar que a literatura estudada não contempla um modelo conceitual estruturado ou bem definido. Assim, utiliza-se a idéia de modelo proposto por Cooper e Slagmulder (1999; 2003-a, 2003-b, 2004), fazendo-se uma análise crítica e argumentativa, trazendo contribuições de artigos publicados por outros autores. Como primeiro mérito, este trabalho traz uma organização do que se tem escrito sobre esse tema e estrutura um modelo conceitual para a GCI.

3.1 Produtos

A Gestão de Custos Interorganizacionais não é uma decisão macro, da empresa como um todo, a análise produto a produto é uma importante etapa para aplicação da GCI. Deve ser analisado cada tipo de produto da carteira atual ou que se pretenda lançar.

Esse produto pode ser um bem ou um serviço. Assim, para uma indústria de confecções, por exemplo, a análise deve ser realizada para cada novo lançamento ou para os modelos existentes. Numa rede de serviços hoteleiros, por exemplo, a análise deve ser efetuada para cada hotel com diferentes padrões ou para cada tipo de serviço. Nesse sentido, a primeira decisão a ser tomada está focalizada nas características do produto. O objetivo é identificar qual o tipo de produto é recomendado à aplicação da GCI.

Ilustração 10 – Foco nos produtos
 FONTE: Adaptado de BISBE *et al.*, 2006, p. 21.

Cooper e Slagmulder (1999, p. 41) definem quatro características que devem ser analisadas para caracterizar o tipo de produto que favorece a aplicação da GCI: preço, custo, qualidade e funcionalidade, porém, para essa dissertação concentra-se essas características em duas: margem e funcionalidade.

3.1.1 Margem

Cooper e Slagmulder (1999, p. 41) separam as características de preço e custo, porém, para análise da aplicação da GCI essas características devem ser analisadas em conjunto, ou seja, a margem que o produto traz para a empresa.

A análise da margem por produto deve ser feita com base na margem estipulada (ou meta) para o produto. Assim, produtos com baixa margem são os produtos que têm margem menor do que a estipulada pela empresa. Cada empresa deve estipular a margem de seus produtos considerando uma visão interna (p. ex.: taxa de retorno requerida pelo acionista ou comparação com a lucratividade de outros produtos), externa (p. ex.: margem de produtos concorrentes, similares ou a média de mercado) ou conjunta.

A gestão de custos se torna fator crucial para produtos que tenham baixa margem de lucratividade (menor do que a margem meta), atuando na manutenção ou melhoria dela. Ao abrir a possibilidade de gerenciamento além das fronteiras da organização, aumenta-se o leque de possibilidade de gestão de custos, assim a aplicação da GCI se torna favorável para produto com baixa margem.

Fatores exógenos a empresa (p. ex.: alta competição e ciclo de vida curto) e endógenos (p. ex.: custo fixo elevado e tecnologia) tendem a diminuir a margem do produto, influenciando positivamente à aplicação da GCI.

3.1.2 Funcionalidade

As outras duas características, qualidade e funcionalidade, Cooper e Slagmulder (1999, p. 42) as utilizam separadamente de modo intencional, para poderem tratá-las de forma independente. Os autores usam qualidade como cumprimento às especificações e funcionalidade como quantidade de especificações. Essa abertura das duas características, também, não é necessária na análise da aplicação da GCI.

Primeiramente, porque não existe um consenso sobre a definição de qualidade na literatura. Sakurai (1997, p. 131) relaciona três interpretações distintas para qualidade: grau de conformidade, adequação ao uso e excelência inata. O grau de conformidade adotado por Cooper e Slagmulder (1999, p. 42), segundo Sakurai (1997, p. 131), deixa algumas áreas intocadas, pois mesmo que o produto satisfaça as metas de conformidade da empresa, pode não alcançar a expectativa do cliente (adequação ao uso).

A excelência inata, segundo Sakurai (1997, p 132), é absoluta e universal. O autor comenta que a qualidade é característica inata da superioridade essencial de um produto, ou seja, nessa

definição, um produto deve ter tendência a não sofrer alterações à medida que o tempo passa, não importando mudanças de estilos ou de gostos. A qualidade deve ser vista como fator padrão dos produtos, ou seja, os produtos devem ter qualidade. Essa é a visão seguida por esta dissertação, em consequência, trata-se somente da visão da funcionalidade.

A funcionalidade pode ser decomposta em diversas propriedades (atributos). Por exemplo: uma camisa tem como funcionalidade principal vestir uma pessoa (adequação ao uso), porém outras propriedades devem ser analisadas, tais como: funcionalidades psicológicas (marca), físicas (facilidade de passar e de transpiração do corpo) e padrão (cumprimento as especificações). Quanto mais funcionalidades existir maior é o campo de possibilidade de gerenciamento além das fronteiras da organização, aumentando o leque de gestão de custos, assim a aplicação da GCI se torna favorável para produto com alta taxa de funcionalidade.

Rápida reação de concorrentes, sofisticação de clientes e conhecimento de novas tecnologias são fatores que tendem a aumentar a necessidade de novas funcionalidades influenciando positivamente à aplicação da GCI.

3.1.3 Zona de viabilidade

Com base no modelo de Cooper e Slagmulder (1999, p. 42) e nas adaptações discutidas até aqui, pode-se caracterizar os produtos com base em duas variáveis: margem e funcionalidade. Assim, pode-se definir uma zona de viabilidade para os produtos novos e existentes (Ilustração 11).

Ilustração 11 – Zona de viabilidade por produto
 FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 47.

Os pontos mínimo e máximo, para os produtos novos, podem ser determinados através de uma equipe multifuncional (p. ex.: Engenharia, Produção, Compras, Controladoria e Marketing). Assim, a visão interna (empresa) e a externa (fornecedores e clientes) podem ser identificadas. Abaixo de certo nível de funcionalidade, poucos clientes estarão dispostos a comprar o produto, não importando o quão baixo seja o preço. Acima de certo nível de funcionalidade, a empresa não teria capacidade de produzir. A margem dependerá da taxa escolhida da funcionalidade, que refletirá no custo (consumo de recursos utilizados para produção das funcionalidades e entrega do produto) e no preço do produto (validação do valor da funcionalidade pelo cliente).

Para os produtos existentes, os pontos mínimo e máximo tendem a ser o mesmo. A funcionalidade utilizada é a definida no projeto, caso precise de alteração, um novo projeto (redesenho do produto) deve ser analisado. A margem é definida pelo preço de venda menos o custo do produto.

A zona de viabilidade deve ser feita para cada produto da empresa e, também, dos concorrentes, assim, pode-se fazer a comparação entre os produtos da empresa, analisando qual é mais favorável à aplicação da GCI, como também, fazer uma análise dos produtos dos concorrentes, verificando possíveis pontos de ajustes na funcionalidade e margem do produto.

Com base nessas características (margem e nível de funcionalidade), pode-se classificar os produtos em quatro tipos diferentes, indicando a recomendação para aplicação da GCI (utiliza-se a palavra recomendação no sentido de ser mais importante, relevante ou indicada).

- a) A gestão de custos para produtos com baixa margem de lucratividade é mais necessária, assim, a utilidade da GCI é favorecida, pois podem ser encontradas outras oportunidades de gestão de custos além das fronteiras da organização. A alta taxa de funcionalidade amplia as possibilidades de gerenciamento, novos elos com fornecedores podem ser encontrados, assim, aumenta-se às chances de aplicação da GCI. Para produtos que unem alta taxa de funcionalidade e baixa margem de lucratividade se tornam, muito provavelmente, recomendados à utilização GCI.

- b) A baixa taxa de funcionalidade diminui as oportunidades de aplicação da GCI, pois reduz as possibilidades de gerenciamento. Porém, a gestão de custos para produtos com baixa margem de lucratividade é necessária, assim, qualquer oportunidade, além da visão interna a empresa, é útil na gestão de custos. Desse modo a GCI pode ser a forma de se encontrar essas novas oportunidades. Produtos que unem baixa taxa de funcionalidade e baixa margem se tornam, provavelmente, recomendados à utilização da GCI.
- c) A alta taxa de funcionalidade amplia as oportunidades de gerenciamento, novos elos com fornecedores podem ser encontrados, a aplicação da GCI pode trazer benefícios. Porém, produtos que têm alta margem de lucratividade, a gestão de custos não se torna um fator crucial. Produtos que unem essas duas características, alta taxa de funcionalidade e alta margem, podem utilizar a GCI como forma de garantir alta margem ou até aumentá-las. Produtos que unem alta taxa de funcionalidade e alta margem de lucratividade se tornam, possivelmente, recomendados à utilização da GCI.
- d) A baixa taxa de funcionalidade diminui as oportunidades de aplicação da GCI, pois reduz as possibilidades de gerenciamento. Adicionalmente, produtos que têm alta margem de lucratividade, a gestão de custos não se torna um fator crucial. Produtos que unem essas duas características, baixa taxa de funcionalidade e alta margem de lucratividade, a utilização da GCI se torna difícil, devido ao campo restrito de atuação e a menor pressão sobre os custos. Para esse tipo de produto a utilização da GCI se torna remota.

Ilustração 12 – Zona de viabilidade da GCI na análise dos produtos
FONTE: Modelado com base nas idéias de COOPER; SLAGMULDER, 1999.

3.2 Componentes

O produto é composto por componentes. A empresa não precisa aplicar a GCI para um produto como um todo, a análise componente a componente é uma importante etapa para aplicação da GCI, pois pode-se optar em realizar a GCI somente para alguns componentes.

Para uma indústria de confecções, por exemplo, selecionado o produto camisa modelo esporte, deve-se decompô-lo em seus componentes: tecido, linhas, botões etc. Numa rede de serviços hoteleiros, por exemplo, escolhido um hotel, deve-se decompô-lo em seus componentes: alimentação, móveis, infra-estrutura etc. Nesse sentido, a segunda decisão a ser tomada está focalizada nas características dos componentes. O objetivo é identificar quais são os componentes recomendados à aplicação da GCI.

Ilustração 13 – Foco nos componentes
 FONTE: Adaptado de BISBE *et al.*, 2006, p. 21.

No processo de escolha dos componentes no favorecimento da aplicação da GCI, duas características importantes devem ser analisadas: nível de restrição tecnológica e índice de valor.

3.2.1 Nível de restrição tecnológica

A primeira característica de análise, nível de restrição tecnológica, a decisão que deve ser tomada é sobre qual a tecnologia que a empresa pretende manter em sigilo e qual a que pode ser divulgada a terceiros. Cooper e Slagmulder (1999, p. 355) comentam que a tecnologia é considerada restrita quando é estratégica, crítica para o sucesso da organização. Assim, não se deve disponibilizar a terceiros esse tipo de tecnologia, deve-se fazer via hierarquia, dentro da empresa.

Fine (1999, p.20) exemplifica com a experiência vivida pela empresa IBM, que na década de 1980 lançou seu primeiro computador pessoal (PC), quando a empresa detinha quase que a totalidade do setor de computadores. A IBM optou por um projeto que se balizou no abastecimento dos principais componentes por fornecedores externos, como a Intel e a Microsoft. Ao passar do tempo, a IBM, todavia, ficou muito atrás dos dois fornecedores que absorveram a hegemonia setorial decorrente da fixação de padrões pelos produtos da IBM. Os fornecedores também angariaram a lealdade dos consumidores, que passaram a atribuir maior importância ao logotipo do fornecedor (Intel Inside ou Windows) do que à marca da IBM, que montava os componentes e entregava o produto final. Ainda segundo o autor, deslocou-se o poder na cadeia, assim como as suas recompensas.

Em contraste, se a tecnologia não for estratégica, a associação pesquisa e desenvolvimento pode ser um candidato para utilização de parceiros e uma boa solução para avanços tecnológicos ou, até mesmo, segundo Mouritsen *et al* (2001, p. 228), a única saída para o avanço rápido de novas tecnologias. Caso essa decisão seja tomada, cria-se a possibilidade de uma parceria especializada para a produção de novas tecnologias. Fine (1999, p. 56) exemplifica que no final da década de 1980 e início de 1990 a Compaq concentrou sua energia e enfocou seus recursos no desenvolvimento de computadores pessoais e deixou por conta dos fornecedores o desenvolvimento de novas tecnologias, permitindo a ela avançar lado a lado com a IBM, na época a líder de mercado.

3.2.2 Índice de valor

A segunda característica, índice de valor, é uma análise que se baseia no custo benefício trazido pelo componente (KULMALA *et al*, 2007, p. 8). O cálculo do índice de valor por componente deve conter: o custo e o grau de importância do componente.

Csillag (1985, p. 63) mostra o valor como sendo a relação entre custo e grau de importância de um produto através da seguinte equação:

$$\text{ÍNDICE DE VALOR} = \frac{\text{GRAU DE IMPORTÂNCIA}}{\text{CUSTO}}$$

FONTE: Adaptado de GSILLAG, 1985, p. 63.

O índice de valor por componente é a função que relaciona o valor do custo e o grau de importância dele. Pode-se verificar que um aumento no índice de valor não exige necessariamente redução de custos, uma vez que isso pode ser obtido através do aumento do grau de importância.

Para exemplificar, imagine um produto que tenha custo total \$20, confeccionado com apenas três componentes: componente A (\$2), componente B (\$8) e componente C (\$10). Com base no estudo de marketing e engenharia foi atribuída a seguinte importância: componente A (10%), componente B (20%) e componente C (70%). A Ilustração 14 demonstra o índice de valor por componente.

Ilustração 14 – Representação gráfica do índice de valor por componente

O componente A representa 10% (\$2 / \$20) do custo e 10% do benefício gerado pelo produto. Assim, dividindo-se o grau de importância pelo custo relativo do componente chega-se ao

índice de valor igual a 1,0. Esse índice de valor indica que o componente A consome recursos proporcionalmente ao benefício gerado.

O componente B representa 40% (8 / 20) do custo e 20% do benefício gerado pelo produto. Assim, dividindo-se o grau de importância pelo custo relativo do componente chega-se a um índice de valor igual a 0,5. Esse índice de valor indica que o componente B consome mais recursos do que gera benefícios.

O componente C representa 50% (10 / 20) do custo e 70% do benefício gerado pelo produto. Assim, dividindo-se o grau de importância pelo custo relativo do componente chega-se a um índice de valor igual a 1,4. Esse índice de valor indica que o componente C gera mais benefícios do que consome de recursos.

Quanto menor for o índice de valor para o componente, maior a necessidade de gestão de custos, pois o custo é maior que o benefício proporcionado pelo componente. Hansen (2002, p. 85) explica que o ponto ótimo para os componentes e, conseqüentemente, para o produto, é quando o índice de valor obtiver para todos os componentes um resultado aproximadamente igual a um, alcançando-se, então, uma situação de equilíbrio entre benefício e custo.

O índice de valor não elimina ou possibilita a aplicação da GCI, mas sim, ajuda a dar prioridade aos componentes na utilização da GCI. Desse modo, deve ser criado o índice de valor para cada componente e, assim, classificar a prioridade de aplicação da GCI.

3.2.3 Zona de viabilidade

Cada componente do produto deve ser analisado nas duas características: nível de restrição tecnológica e índice de valor. Pode-se fazer a comparação entre os componentes recomendando à aplicação da GCI (utiliza-se a palavra recomendando no sentido de ser mais importante, relevante ou indicada).

Os componentes podem ser agrupados em quatro tipos, conforme sua recomendação à aplicação da GCI: muito provável, provável, possível e remota (Ilustração 15).

Ilustração 15 – Zona de viabilidade da GCI na análise dos componentes
 FONTE: Modelado com base nas idéias de COOPER; SLAGMULDER, 1999.

- a) Componentes com baixo índice de valor apresentam um consumo de custos maior do que os benefícios enxergados pelos clientes, assim, a gestão de custos se torna importante ferramenta para equalização dos custos envolvidos e seus benefícios. O baixo nível de restrição tecnológica gera possibilidade de utilização de fornecedores para a produção do componente. Esse tipo de componente que une baixo índice de valor e baixo nível de restrição tecnológica é, muito provavelmente, recomendado à utilização GCI.
- b) Componentes com baixo nível de restrição tecnológica geram possibilidade de utilização de fornecedores para a produção do componente. Porém, o alto índice de valor não pressiona a necessidade de gestão de custos; por outro lado, o componente é visto pelo cliente como insumo importante no produto, o qual gera oportunidade para aprimoramento na funcionalidade, assim, a comunicação com o fornecedor ou cliente, pode resultar numa melhora do componente, e, conseqüentemente, um aumento de valor. Esse tipo de componente que une baixo nível de restrição tecnológica e alto índice de valor é, provavelmente, recomendado à utilização GCI.
- c) Componentes com baixo índice de valor apresentam utilização de recursos maior do que os benefícios enxergados pelos clientes, ou seja, custo benefício ruim, assim, a gestão de custos se torna um importante instrumento na equalização dos custos e benefícios. Porém, o alto nível de restrição tecnológica pode inviabilizar a conversa com os fornecedores. Nesse caso depende das possibilidades de gestão de custos interna, na própria empresa; caso não se consiga internamente a gestão necessária de custos, uma outra possibilidade

será a GCI. Componentes que unem baixo índice de valor e alto nível de tecnologia restrita são, possivelmente, recomendados à utilização GCI.

- d) O alto nível de restrição tecnológica pode inviabilizar a conversa com fornecedores e, adicionalmente, o índice de valor alto não proporciona pressão sobre os custos, assim, a GCI pode ser inviabilizada. Componentes que unem essas duas características, alto índice de valor e alto nível de restrição tecnológica restrita são, remotamente, muito provavelmente, recomendados à utilização GCI.

3.3 Níveis de relacionamento

Após a identificação do produto, selecionado os componentes, deve-se, agora, concentrar na análise dos relacionamentos de parceria. Assim, o objetivo fundamental é discutir sobre as características adequadas dos relacionamentos base para aplicação da GCI e, com base nesses aspectos, criar uma tipologia dos relacionamentos (comum, auxiliar, principal e familiar), identificando-se os relacionamentos favoráveis à aplicação da GCI.

Ilustração 16 – Foco nos níveis de relacionamento

FONTE: Adaptado de BISBE *et al*, 2006, p. 21.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 92) para a aplicação da GCI é necessário que exista um relacionamento propício, o qual envolve aspectos de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança. Conforme os autores, quanto maior o nível dessas características em um relacionamento de parceria, mais favorável esse relacionamento é a aplicação da GCI. A organização pode desenvolver esses fatores com objetivo de melhorar o nível de relacionamento. Relacionamentos com dificuldades no desenvolvimento dessas características, como relacionamentos com atritos, podem dificultar ou inibir a aplicação da GCI.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 93) a criação de um relacionamento favorável à aplicação da GCI, lida, primariamente, com a criação de interdependência e confiança entre os agentes (Ilustração 17). O desenvolvimento de relacionamento de interdependência e confiança é possível a partir da criação de um ambiente com nível significativo de estabilidade, cooperação e benefícios mútuos.

Ilustração 17 – Natureza do relacionamento entre compradores e fornecedores

FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 93.

a) Interdependência

A interdependência deve ser compreendida em termos da mútua dependência que existe entre as organizações. Por exemplo, uma empresa e seu fornecedor podem ter interdependência quando a empresa não consegue concluir um produto sem que o fornecedor entregue o insumo e, ao mesmo tempo, se a não existência daquele produto fizer com que o fornecedor perca boa parte da sua produção.

Essa característica influencia nos relacionamentos, pois a decisão de uma organização influencia a de outra, ou de algumas outras participantes, e vice-versa. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 93) a interdependência assegura que os relacionamentos permaneçam

juntos. Desse modo, quanto maior o nível de interdependência, mais esse relacionamento tende a permanecer junto, portando, mais favorável à aplicação da GCI ele se torna.

b) Confiança

A confiança deve ser entendida como a ausência de análise se uma transação é ou não verdadeiro. Assim, pode se entender que o grau de confiança entre as organizações é determinado pela capacidade que elas têm de prever o comportamento uma da outra. Normalmente, acontece com o passar do tempo, através do conhecimento das atitudes, das transações, das informações. Quanto mais informações corretas ocorrem em um relacionamento, melhor se forma um conceito positivo dele, assim, aumenta-se a confiança.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 93) a confiança é base da GCI, pois permite uma interação maior entre os agentes; a quantidade e a frequência das negociações podem ser indicadores do nível de confiança. Desse modo, quanto maior o nível de confiança, mais favorável é à aplicação da GCI. Fatores como estabilidade, cooperação e benefícios mútuos ajudam a aumentar o nível de confiança entre as partes.

c) Estabilidade

Em um relacionamento entre organizações, a estabilidade está associada ao comprometimento entre as partes. Um relacionamento estável é firme, duradouro, seguro, constante, desse modo, aumenta a chance da continuidade na parceria. A estabilidade no relacionamento gera um panorama favorável ao crescimento do relacionamento entre as empresas.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 93) as organizações mantêm um processo de estabilidade no relacionamento por quatro principais razões: dificuldade no desenvolvimento de relacionamento de confiança, segurança no atendimento das metas, cooperação nos investimentos e coordenação das atividades (Ilustração 18).

Ilustração 18 – Papel da estabilidade no relacionamento
 FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 94.

O desenvolvimento de um relacionamento de confiança demanda tempo e esforço, assim, a estabilidade permite que a organização desfrute do tempo e esforço investido. Adicionalmente, no encerramento de uma parceria, tempo e esforços adicionais serão necessários para criação de um novo relacionamento de confiança.

No relacionamento com estabilidade existe a possibilidade de criação de metas congruentes, isto porque, segundo Coad e Cullen (2006, p. 358), a estabilidade encoraja o compartilhamento de informações sobre problemas, tais como atraso no fornecimento e má qualidade, desse modo, as empresas podem se ajudar na criação de soluções para o alcance das metas em comum.

A estabilidade cria um panorama favorável à utilização de investimentos em conjuntos, pois gera uma garantia que a outra parte não irá desfazer o relacionamento. A divisão de recursos é uma ferramenta que deve gerar garantia para ambos os lados de um relacionamento, pois permite que as duas partes demonstre que estão investindo esforços para garantir o relacionamento. Qualquer tipo de recurso pode ser dividido; os mais comuns são: recurso humano, pesquisa e desenvolvimento.

A coordenação eficiente entre os agentes possibilita um ambiente favorável para estabilidade entre eles, pois uma coordenação eficiente permite que transações que normalmente exigem-se configurações hierárquicas possam ser efetuadas por organizações parceiras.

Percebe-se, então, que quanto maior for o nível de estabilidade em um relacionamento, mais esse relacionamento se torna favorável à aplicação da GCI.

d) Cooperação

Cooperação é uma relação de ajuda mútua entre as entidades, no sentido de alcançar objetivos comuns. A cooperação opõe-se, de certa forma, à competição. Para existir cooperação deve haver interação, colaboração, complementaridade, reciprocidade, mas, também, objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 96) o relacionamento cooperativo é uma característica que permite que as empresas trabalhem juntas para reduzir custos e resolver problemas trazidos pela pressão da adversidade do ambiente (Ilustração 19). A vantagem do crescimento desse tipo de relacionamento é o aumento na habilidade e vontade de dividir informações sobre projeto de produtos, processos, custos etc.

Ilustração 19 – Papel da cooperação e adversidade no relacionamento

FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 97.

A troca de informações permite que as empresas aumentem o grau de inovação, conduzindo a criação de produtos com funcionalidade e margem requeridas. Relacionamento cooperativo é uma forte característica da GCI porque habilita o trabalho unido em busca de gestão de custo e resolução de problemas.

e) Benefício mútuo

Benefício mútuo deve ser compreendido em termos do compartilhamento dos ganhos auferidos pelas organizações participantes. O repasse dos benefícios aos parceiros gera incentivo na manutenção do relacionamento. Os relacionamentos baseados na filosofia de ganha-ganha são favoráveis à aplicação da GCI.

Alguns benefícios podem ser gerados para os fornecedores (p. ex.: crescimento da produção e acesso a novas tecnologias) e outros para os clientes (p. ex.: aumento da funcionalidade e redução de custos), mas o importante é que as empresas envolvidas percebam vantagens de se utilizar a GCI.

Não existe uma regra geral para a divisão dos benefícios. A falta de tal regra requer discussão individual para cada caso, criando soluções diferentes, porém, deve ser discutidas e modeladas pelas organizações participantes, pois as circunstâncias devem variar para cada caso, assim, uma única regra geral não seria apropriada.

Com base na análise do nível de cada característica (interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança), a classificação dos relacionamentos da empresa é o próximo passo. Essa tipologia deve funcionar como uma identificação dos parceiros favoráveis à aplicação da GCI (utiliza-se a palavra favorável no sentido de ser mais viável, propício ou indicado). Cooper e Slagmulder (1999, p. 89) categorizaram a complexidade de relacionamentos observada na prática em quatro níveis: comum, auxiliar, principal e familiar.

3.3.1 Comum

O parceiro do tipo comum é a categoria em que existe menor inter-relação entre as organizações. Geralmente, em um primeiro contato, o parceiro comum é que procura à empresa, para comprar produtos, no caso de clientes, ou vendê-los, no caso de fornecedor. Normalmente, segundo Lockamy e Smith (2000, p. 215) nesse tipo de relacionamento o preço do produto é o fator mais relevante para a tomada de decisão.

Pouca ou nenhuma interação é realizada com esse tipo de parceiro, no que se refere a gestão entre empresas. Conforme Cooper e Slagmulder (1999, p.90), basicamente, existe apenas a negociação baseada no volume e na entrega do produto. Kajuter e Kulmala (2005, p. 186) exemplificam, dizendo que esse tipo de parceiro, se fornecedor, oferece insumos simples, padrões ou *commodities* (p. ex.: canetas e parafusos), se clientes, procuram insumos básicos.

Porter (2004, p. 112-131) comenta que, por medida de segurança, convenientemente, as empresas costumam, geralmente, ter uma quantidade ampla desse tipo de parceiro. O objetivo

primário é conseguir sempre o melhor preço (se fornecedor) ou diminuir riscos de inadimplência, poder de barganha e concentração na carteira (se cliente).

Espera-se desse tipo de parceiro o menor nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p.90) a aplicação da GCI torna-se improvável (remota) com esse tipo de parceiro.

3.3.2 Auxiliar

O parceiro classificado como auxiliar tem nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maior do que o tipo comum. Geralmente, é introduzido pela empresa, depois do produto ter sido projetado.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p.90), esse tipo de parceiro tem, relativamente, pouca necessidade de desenvolver pesquisa extensiva, pois a empresa, normalmente, fornece o desenho do produto e as instruções de como produzi-lo (fornecedor) ou usá-lo (cliente).

Lockamy e Smith (2000, p. 215) comentam que o papel primário da empresa, nesse tipo de relacionamento, é ter a certeza de que o parceiro tem capacidade de satisfazer às transações requeridas. A tarefa principal, se fornecedor, é produzir os componentes conforme a empresa os especificou, se cliente, é contribuir com a empresa no pagamento de suas obrigações em dia.

Por medida de segurança, geralmente, a empresa ainda continua com uma base diversificada, porém um pouco menor do que em comparação a um parceiro do tipo comum. Devido a uma interação maior com o tipo auxiliar do que com o comum, a aplicação da GCI começa a se tornar possível.

3.3.3 Principal

O parceiro do tipo principal tem nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maior do que o tipo auxiliar, trabalhando conjuntamente com a empresa em bases regulares e; geralmente, é envolvido no processo de projeto e criação do produto.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p.91), esse tipo de parceiro tem conhecimento especializado, podendo contribuir para o desenvolvimento do produto. Normalmente a empresa já tem as especificações do produto desenhado, porém, envolve esse tipo de parceiro para planejar e estabelecer os detalhes do projeto.

O relacionamento de parceria, geralmente, é formalizado através de contratos de longo prazo, reduzindo-se, assim, a incerteza. Desse modo, esforços coordenados entre os agentes para redução de inventários, desenvolvendo técnicas como *just in time*, ou reduzindo custo de transação, através de intercâmbio de informação, é típico desse relacionamento.

Segundo Lockamy e Smith (2000, p. 215), nesse nível de relacionamento as relações são próximas o suficiente para propiciar esforços conjuntos, simplificando as operações da cadeia, possibilitando um desenvolvimento de um bom relacionamento, assim a aplicação da GCI se torna provável.

3.3.4 Familiar

O parceiro do tipo familiar tem o maior nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Kajuter e Kulmala (2005, p. 186) comentam que o tipo familiar geralmente é, junto com a empresa, o responsável pelo projeto do produto ou do componente. Normalmente, um alto grau de autonomia é delegado a ele. Trabalha como se fosse parte do quadro do time da empresa, muitas vezes, chega a ter o próprio crachá dela.

Segundo Mouritsen *et al* (2001, p. 222) esse tipo de parceiro, normalmente, está se relacionando com a empresa há longo tempo, o que permite à empresa ter informações o suficiente sobre esse tipo de relacionamento. Kulmala *et al* (2007, p. 8) identificaram que, no processo de implementação de GCI em uma organização que vende sistemas de propulsão, uma das características da escolha de um parceiro foi a existência de um relacionamento de longo prazo, que já durava mais de 10 anos.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 91) esse tipo de parceiro desenvolve pesquisa extensiva, pois ele é envolvido desde o primeiro estágio do ciclo de vida do produto e novas soluções de tecnologias são esperadas dele.

Lockamy e Smith (2000, p. 215) complementam dizendo que esse tipo de parceria atinge o maior nível de relacionamento. A parceria está empenhada na união de esforços, desenvolvendo e melhorando produtos com o objetivo de aumentar valor e gerar satisfação para os clientes da empresa.

Pelos motivos expostos, Cooper e Slagmulder (1999, p.91) deixam claro que o tipo familiar é visto pela empresa como fonte única e tem que ser protegida e cultivada. Para esse tipo de fornecedor a aplicação da GCI é completamente favorável.

3.3.5 Zona de viabilidade

A classificação das parceiras em comum, auxiliar, principal e familiar, é determinada primariamente no nível de relacionamento que envolve as características analisadas (interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos). Propõem-se uma classificação das diversas possibilidades de relacionamento em uma configuração, a qual teria como extremos o tipo comum e o familiar (Ilustração 20). Quanto mais próximo do tipo familiar, mais favorável é o relacionamento para a aplicação da GCI.

Ilustração 20 – Zona de viabilidade na análise do relacionamento
 FONTE: Modelado com base nas idéias de COOPER; SLAGMULDER, 1999.

Essa análise das características do relacionamento deve ser feita para cada parceria. Uma zona de viabilidade pode ser criada por parceiro ajudando no planejamento do desenvolvimento desse relacionamento. A organização pode verificar os principais pontos fortes e fracos e identificar quais medidas devem ser adotadas com objetivo de melhorar o relacionamento.

A evolução de um relacionamento é gradativa e envolvem diversas iniciativas de ambos os lados. Ela pode ser projetada em comum acordo, mas, também, pode ser iniciada individualmente.

No relacionamento com fornecedores, pode-se iniciar melhorando a gestão da demanda; a informação sobre mudanças de planos e a adoção de contratos de longo prazo, além de reduzir incertezas ajudam no planejamento de produção do fornecedor.

No relacionamento com clientes, pode-se melhorar a gestão da oferta; a redução do tempo de entrega e aumento da quantidade de entregas pode fazer com que o cliente diminua o nível de estoques e invista menos capital.

O resultado dessas ações pode impactar ao longo da cadeia de valor, como também na própria empresa, pois segundo Mouritsen *et al* (2001, p. 222), os próprios modelos de gestão interna (não somente externa) podem mudar.

3.4 Tipos de cadeia

Além da identificação do nível de relacionamento, deve-se atentar para o tipo de cadeia de valor (ver item 2.4) inserida pela empresa. Cooper e Slagmulder (1999, p. 117) identificam três tipos: tirania, oligarquia e democracia. Essa classificação é determinada pelo número de empresas que dominam a cadeia que modela o poder distribuído entre as organizações. Assim, o objetivo fundamental desse fator condicionante é discutir as características de cada tipo de cadeia e identificar qual ou quais são favoráveis à aplicação da GCI.

Ilustração 21 – Foco nos tipos de cadeia
 FONTE: Adaptado de BISBE *et al.*, 2006, p. 21.

3.4.1 Tirania

Na cadeia tipificada como tirania existe somente uma empresa que domina a rede toda; conseqüentemente, o poder dela de negociação é alto. Nesse tipo de cadeia, as negociações ocorrem em condições favoráveis para a empresa tirana que tem poder de negociação, pressão e imposição perante aos seus clientes e fornecedores. Ela é a principal responsável por determina as regras de conduta da cadeia, assegurando que os relacionamentos detenham certas características esperadas, coordenando as organizações (Ilustração 22).

Os protocolos e mecanismos de controle são impostos pela empresa tirana, formalmente, assim, os valores compartilhados e como serão controlados são impostos de cima para baixo. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 122) a melhoria de eficiência desse tipo de rede depende da habilidade da empresa tirana em promover, ou não: o compartilhamento das informações, a distribuição do nível adequado de competição e cooperação, e a implementação de adequada infra-estrutura.

- a) Novas fontes de vantagem competitiva são buscadas, tanto pela empresa tirana, para continuar com sua liderança, como por seus parceiros, devido a pressão estabelecida por ela. A empresa tirana deve se atentar para todas as fontes de vantagem, criada pela própria ou pelos seus parceiros e, deve decidir sobre a divulgação, ou não, desse conhecimento. Espera-se que ela gerencie esse compartilhamento de informações ao longo da cadeia.
- b) A empresa tirana no controle da divulgação da informação deve recompensar a inovação de seus parceiros, pelos seus méritos, mas, deve também, repassar e compartilhar a informação com outros parceiros. Desse modo, a informação compartilhada entre os parceiros da empresa, que competem pelo mesmo segmento, faz com que continuem em busca de melhores soluções e tecnologias. Esse gerenciamento deve ser feito pela tirana para conseguir a taxa de funcionalidade adequada para seus produtos.
- c) Uma infra-estrutura (p. ex.: padronização na troca de informação e fluxo de investimentos) deve ser criada pela tirana, permitindo que seus parceiros se preocupem somente com sua competência, garantindo com que a rede opere no favorecimento à empresa tirana. Devido a seu controle da cadeia, a tirana consegue terceirizar boa parte de sua produção, ficando somente com sua especialidade e administrando a rede. Essa estrutura amplia as possibilidades de gestão fora dos limites da organização, dependendo da tirana, à GCI se torna favorável.

Ilustração 22 – Cadeia do tipo tirania

FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 123.

Para os fornecedores esse poder da tirana, principalmente devido sua dependência, pode ser assimilado como ameaça. Segundo Bacic e Souza (2007, p. 12), normalmente, o preço negociado aproxima-se de um tipo de “preço dado” pela empresa tirana, conseqüentemente, a gestão de custos centra-se na busca da compatibilidade desse acordo. As manobras de gestão de custos para os fornecedores de primeiro grau dependem, basicamente, do poder de negociação com os fornecedores de segundo grau. Os autores comentam que existem casos que o único poder de gestão de custos restringe-se, com os evidentes limites, ao custo da mão-de-obra.

Para os clientes, a empresa tirana pode desempenhar uma forte restrição na gestão de seus custos, pois ela deve fornecer um insumo importante e tem um grande poder de fixar seu preço. Além da restrição de custos, segundo Bacic e Souza (2007, p. 12), devido a essa dependência, os clientes podem não ter liberdade no que se refere a gestão de preço de seus produtos para os clientes de segundo grau, até mesmo sendo estipulado até o mercado consumidor final. Os autores enfatizam que, em conseqüência, o custo da mão-de-obra tende a ser o foco de gestão.

3.4.2 Oligarquia

Na cadeia tipificada como oligarquia existem duas ou mais companhias que dominam a cadeia de valor, conseqüentemente, o poder está dividido entre as empresas oligarcas. Essas empresas dominam a rede, mas nenhuma, isoladamente, têm poder de negociação suficiente para dominar as outras; conseqüentemente, as empresas oligarcas dividem esse poder de negociação.

Nesse tipo de cadeia, como ocorre no tipo tirania, as negociações ainda ocorrem em condições favoráveis para as empresas oligarcas, porém seus clientes e fornecedores podem minimizar esse poder negociando através de relacionamento com outras empresas oligarcas (Ilustração 23).

Ilustração 23 – Cadeia do tipo oligarquia

FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 128.

As empresas oligarcas devem entrar em acordo quanto às regras de conduta da cadeia, assegurando que os relacionamentos detenham certas características esperadas, coordenando as organizações. Os protocolos, segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 126), desenvolvidos por acordos mútuos, podem ser estabelecidos formal ou informalmente. O compartilhamento, ou não, das informações, a distribuição do nível adequado de competição e cooperação, e a implementação de adequada infra-estrutura, deve ser discutido entre as empresas oligarcas.

- a) Novas fontes de vantagem competitiva são buscadas, tanto pela empresa oligarcas, para continuar com parte de sua liderança, como por seus parceiros, devido a pressão estabelecida pelas oligarcas. O acesso a novas tecnologias pode se difundir rapidamente entre as empresas oligarcas, já que a base de fornecedores utilizada pode ser a mesma, assim, as oligarcas devem balancear corretamente o nível de atividades feitas dentro da própria empresa ou fora dela, considerando fatores estratégicos da empresa.
- b) Na cadeia do tipo oligarquia, como ocorre também na do tipo tirania, as empresas precisam distribuir o nível adequado de competição e cooperação entre os parceiros em busca de melhoria na taxa de funcionalidade de seus produtos. O que diferencia é que nesse tipo de cadeia as empresas oligarcas têm concorrência entre elas, o que dificulta o controle de nível de competição e cooperação. A cooperação com seus parceiros na divulgação de informação pode trazer benefícios para empresa (melhores soluções e tecnologias), como também, pode levar benefícios a seus concorrentes, pois os parceiros podem ser os mesmos.

- c) Uma infra-estrutura (p. ex.: padronização na troca de informação e fluxo de investimentos) deve ser criada pelas oligarcas, permitindo que seus parceiros se preocupem somente com sua principal competência, garantindo com que a rede opere para o fornecimento às oligarcas. Devido o controle da cadeia não estar somente com uma empresa, a redução do poder é considerável, pois as oligarcas devem considerar, em suas decisões, as outras oligarcas. Pode não ser viável utilizar parceria de boa parte de sua produção, pois pode-se passar tecnologias específicas para seus concorrentes. Essa estrutura reduz um pouco o leque de possibilidades, porém, dependendo das oligarcas a utilização da GCI se torna favorável.

3.4.3 Democracia

Na cadeia do tipo democracia não existe organização que a comande; nesse tipo de cadeia as firmas devem formar alianças para alcançar seus objetivos, pois todas as firmas na cadeia têm essencialmente mais ou menos o mesmo nível de poder. As negociações ocorrem em condições parecidas para as empresas, seus clientes e fornecedores.

O compartilhamento, ou não, das informações, a distribuição do nível adequado de competição e cooperação, e a implementação de adequada infra-estrutura, deve ser discutido entre as empresas.

- a) Novas fontes de vantagem competitiva são buscadas por todas as empresa, devido principalmente a pressão estabelecida pela concorrência. O acesso a novas tecnologias pode se difundir rapidamente entre as empresas, já que a base de parcerias pode ser utilizada por todas as empresas, assim, essas empresas devem balancear corretamente o nível de atividades feitas dentro da própria empresa ou fora dela, considerando, principalmente, o nível de restrição tecnológica.
- b) Na cadeia do tipo democracia, cada empresa precisa distribuir o nível adequado de competição e cooperação com seus parceiros, em busca de melhoria na taxa de funcionalidade de seus produtos. A cooperação com seus parceiros na divulgação de informação pode trazer benefícios para empresa (melhores soluções e tecnologias), como

também, pode levar benefícios a seus concorrentes, pois os parceiros podem ser os mesmos.

- c) Devido não existir um controle específico da cadeia, por uma ou mais empresa, a redução do poder de cada organização é considerável, pois elas devem considerar em suas decisões de utilização de parcerias todas as outras empresas concorrentes. Pode não ser viável terceirizar a produção, pois pode estar ocorrendo de passar tecnologias específicas para seus concorrentes. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 130), a maioria das transações, dentro do tipo democracia, consiste em contratações horizontais, ou seja, via hierarquia, dentro da própria empresa, pois os relacionamentos não são estáveis suficientes para manter uma produção terceirizada.

Quando os dois lados têm alto poder, mas não o suficiente para levar uma posição favorável em relação ao outro, a negociação podem ser inicialmente demoradas. Para o fornecedor a negociação serve de referência para as decisões de custo, estendendo-se para os outros graus na cadeia de valor. Para o cliente, a negociação pode ser o principal item na sua estrutura de custos, assim, resulta na definição do preço final de seus produtos. Essa estrutura de cadeia minimiza a possibilidades de GCI, porém, devido o alto poder de negociação de ambas as empresas, a utilização da GCI pode se tornar favorável.

Quando ambas as empresas têm baixo poder de negociação, segundo Bacic e Souza (2007, p. 12) as negociações se dão em condições de baixa assimetria, e a pressão mútua pode resultar em menores margens de lucro para ambos os lados. Os autores comentam que o desenvolvimento dos vínculos de cooperação entre esse tipo de empresa, que, segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 130), desenvolvido ao longo do tempo de relacionamento e aceitos pelas organizações, é uma forma de segurança mútua de coexistência em períodos que possa existir dificuldade. Assim, protocolos são desenvolvidos por acordos mútuos estabelecidos, geralmente, de modo informal. Essa estrutura de cadeia minimiza a possibilidades de GCI, dificultado, ainda mais, pela falta controle de negociação por partes das empresas democratas com baixo poder de negociação.

3.4.4 Zona de viabilidade

Cooper e Slagmulder (1999, p. 132) dizem que a GCI é particularmente favorável nas cadeias tipificadas como tirania ou oligarquia, o que é comprovado pelas características desses tipos de cadeia, nas quais a empresa tirana ou as oligarcas podem direcionar o processo de gerenciamento de custos interorganizacionais. Assim, quanto mais as características se aproximam da cadeia tipificada como tirania, mais favorável é a aplicação da GCI. Elaborou-se um quadro comparativo resumindo as principais características de cada cadeia.

Quadro 4 – Características dos tipos de cadeias

	TIRANIA	OLIGARQUIA	DEMOCRACIA
Número de empresas que dominam	Uma	Algumas	Nenhuma
Poder de negociação	Alto	Médio	Baixo
Protocolos ou regras de conduta	Impostos de cima para baixo	Negociados pelos oligarcas	Acordos mútuos
Predominância de contratos relacionais	Vertical	Horizontal e vertical	Horizontal
Divisão de tecnologia e informação	A empresa líder compartilha	Os oligarcas compartilham	Cada firma negocia
Competição e cooperação	Impostos de cima para baixo	Negociados pelas empresas oligarcas	Acordos mútuos
Mecanismos de colaboração	Formais	Formais e informais	Informais
Aplicação da GCI	Depende do tirano	Depende dos oligarcas	Depende dos democratas
	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> + FAVORÁVEL - </div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div>		

FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 138.

3.5 Mecanismos

Segundo Mouritsen *et al* (2001, p. 223) mecanismos de controles gerenciais devem ser desenvolvidos para sustentar as atividades da GCI, ou seja, para a aplicação da GCI, mecanismos de controle e orientação do processo devem ser criados.

Mecanismos são artefatos, aparelhos, instrumentos que auxiliam na gestão de custos com objetivo de orientar, controlar, medir, informar, dar parâmetros, ser guia para as organizações, tornando-se possível à aplicação da GCI. Custeio alvo, protocolo de conduta, abertura de

livros, engenharia de valor⁶, comércio eletrônico, investigações de custos interorganizacionais, previsões e orçamentos interorganizacionais são exemplos desses mecanismos.

Ilustração 24 – Foco nos mecanismos
 FONTE: Adaptado de BISBE *et al*, 2006, p. 21.

A seleção do mecanismo apropriado para aplicação da GCI depende das características analisadas nas outras cinco dimensões. Por exemplo, em um estudo realizado por Mouritsen *et al* (2001, p. 228-229), a escolha do mecanismo de controle apropriado foi determinado pelas características do produto. Essa empresa de eletrônica que produz sistemas de alarme decidiu que alguns componentes iriam ser produzidos externamente para aumentar a velocidade de criação de novas tecnologias. Como a velocidade de criação de tecnologia era o objetivo da parceria, um apertado mecanismo de controle de custo, como custeio alvo, não era apropriado. Assim, a solução encontrada foi um orçamento interorganizacional, juntamente

⁶ Engenharia de valor é a análise dos fatores que afetam o custo do produto, verificando suas funcionalidades e alterando suas características, com objetivo de encontrar maneiras de alcançar as funções necessárias e essenciais dentro de um custo alvo. Com base nas funções desejadas, utiliza-se de trocas no nível de qualidade e funcionalidade para o alcance do custo requerido. Segundo Csllag (1985, p. 50) é a aplicação sistemática de técnicas reconhecidas que identificam a função de um produto; estabelecem um valor para aquela função; e objetiva prover tal função ao menor custo total, sem degradação. Conforme Sakurai (1997, p. 29) é um conjunto de procedimentos destinados a projetar um novo produto com o mais baixo custo possível e com as funções requeridas pelos compradores.

com a análise funcional, o qual encorajava a empresa e o fornecedor a debaterem rotineiramente sobre a funcionalidade dos projetos, se tornando importante mecanismo de controle.

Os mecanismos de controle, segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 10), podem ser segregados em dois tipos: disciplinadores e capacitores.

3.5.1 Disciplinadores

Mecanismos disciplinadores são instrumentos que regram, adestram, desenvolvem metodicamente, criam obrigações que regem o relacionamento das organizações com o objetivo de observação e correção das minúcias fora da aceitação de certas restrições. Logo, se entende que esses mecanismos geram regras para controle das ações interorganizacionais e, deve ser utilizado como medida para gratificação para as organizações que sobressaem em suas obrigações. Gratificações essas que podem ser monetárias (p. ex.: comissão sobre atendimento de metas) e não monetárias (p. ex.: relacionamentos de longo prazo).

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 10) o propósito do mecanismo disciplinador é transmitir as pressões de redução de custos ao longo da cadeia de valor ao estabelecer metas de redução. As metas de reduções citadas pelos autores são as regras do relacionamento, que servem para colocar pressão, com base na GCI, sobre o retorno total da cadeia, não somente na redução de custos. Assim, na visão da GCI, o propósito dos mecanismos disciplinadores é transmitir pressão para gestão de custo, estabelecendo regras, com objetivo de garantir ou aumentar o retorno total para a cadeia de valor.

Diferente da penalidade, que deve ser utilizada em situação posterior a transgressão a regra estipulada, ou seja, punição por falha cometida, mas em si só não disciplina, o mecanismo disciplinador tem como finalidade de conter ilegalidade, desvios, transgressões as regras estipuladas e, conseqüentemente, penalidades. A regulação das condutas dá-se por meio de mecanismo disciplinador. São exemplos de mecanismos disciplinadores: custeio alvo, protocolo de redes e orçamentos interorganizacionais.

3.5.2 Capacitores

A filosofia da GCI não é simplesmente identificar as ações de cada agente da cadeia de valor, mas, sim, ajudar na dificuldade encontrada de forma que se alcance o objetivo final, para isso, mecanismos capacitores devem ser criados. Mecanismos capacitores são instrumentos que fornecem capacidade, competências, possibilidades com o objetivo de sanar dificuldades no processo de GCI. Logo, se entende que esses mecanismos devem ajudar os problemas encontrados entre as organizações alvo da GCI.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 10) o propósito do mecanismo capacitores é ajudar as empresas da cadeia de valor a encontrar maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar seus esforços de modo a alcançarem coletivamente suas metas de redução de custos. As metas de reduções citadas pelos autores são as regras estabelecidas pelos mecanismos disciplinadores, com discutido anteriormente, não é redução, mas sim gestão de custo, com objetivo de garantir ou aumentar o retorno total para a cadeia de valor. Assim, na visão da GCI, o propósito dos mecanismos disciplinadores é auxiliar as empresas a alcançar a meta estipulada, assim sendo, o alcance da meta para a cadeia de valor também é atingida.

Diferente da gratificação, que deve ser utilizada em situação posterior ao alcance da meta estipulada, ou seja, premiar, remunerar pelo objetivo alcançado, mas em si só não capacita, o mecanismo capacitor tem como finalidade de ensinar, instruir a organização, ou seja, o velho aforismo que não se deve dar o peixe e, sim, ensinar a pescar. São exemplos de mecanismos capacitores: gestão baseada em atividades (ABM), engenharia de valor, comércio eletrônico, abertura de livros, investigação de custos inteorganizacionais, gerenciamento simultâneo de custos, custeio *kaizen*⁷, previsões colaborativas e treinamentos interorganizacionais.

3.5.3 Atuação

Cooper e Slagmulder (1999, p. 10) enfatizam que deve existir uma integração entre os mecanismos disciplinadores e capacitores para uma efetividade na aplicação da GCI. O campo de atuação desses mecanismos contempla a criação, produção e logística do produto (Ilustração 25).

⁷ Kaizen é uma palavra de origem japonesa que em japonês: *Kai* significa mudança e *zen* para melhor. Nos anos 50, os japoneses criaram o conceito de *kaizen*, que significa aprimoramento contínuo, melhoria constante.

Ilustração 25 – Atuação dos mecanismos no processo de GCI

FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 150.

A primeira etapa, o processo de criação, concentra-se na idéia de garantir a margem da empresa no produto antes mesmo dele ser lançado; assim, define-se o custo alvo e a margem meta para uma certa quantidade. Definidos tais objetivos, o papel da GCI, através dos seus mecanismos disciplinadores e capacitores, é auxiliar na procura das possíveis ações para gerenciar a margem e a funcionalidade.

Nessa etapa a GCI pretende dar estrutura para a coordenação das atividades de desenvolvimento dos produtos e componentes entre as organizações. Custeio alvo e engenharia de valor são exemplos de mecanismos que podem ser utilizados nessa etapa.

A segunda etapa, o processo de produção, concentra-se na idéia de melhoria no processo de produção, geralmente, sem afetar as propriedades do produto, suas funcionalidades. A GCI, através de seus mecanismos, pretende garantir a coordenação eficaz da produção entre as organizações da cadeia, para atingir a taxa de melhoria nos custos demanda pelos clientes. Custeio *kaizen* e análise de valor são exemplos de mecanismos que podem ser utilizados nessa etapa. A principal diferença entre o custeio *kaizen* e o custeio alvo, segundo Braga e Rocha (2007, p.8) é que, no custeio *kaizen* a pressão por gestão de custos não recai em um produto específico, mas sobre todos os produtos similares, além de ser um aprendizado contínuo.

A última etapa concentra-se na interface entre os agentes relacionados objetivando melhoria da eficiência logística. Essa interface inclui todos os custos de transações associados com a transferência de bens e serviços entre as organizações (p. ex.: solicitar produtos, realizar pagamentos, manter inventários e logística). Gestão baseada em atividades (ABM), abertura dos livros, *just in time*, automatização de processos, código de barras e comunicação eletrônica são exemplos de mecanismos que podem ser utilizados nessa etapa.

Com base nas análises em cada etapa, algumas atividades podem ser eliminadas ou simplificadas, pois podem estar sendo executadas em mais de um local. Por exemplo, em um estudo realizado por Shank e Govindarajan (1997, p. 68), um produtor de doces analisou as atividades de seu principal fornecedor (produtor de chocolate) e verificou que existiam atividades que poderiam ser eliminadas (investigações de custos interorganizacionais). Essa análise permitiu a mudança no processo; ao invés de ser entregues barras de chocolates moldadas com quatro quilos e meio, começou a ser entregue em forma líquida em carross-tanque. Desta forma, o fornecedor de chocolate eliminou o custo de moldar as barras e de acondicioná-las e o produtor de doces economizou o custo de desembalar e de derreter.

Diante das evidências coletadas, constatou-se que os mecanismos são instrumentos para dar sustentação à GCI, assim, são necessários para a aplicação da GCI. Um ponto que deve ser ressaltado é que existem diversos mecanismos e que a seleção do mecanismo apropriado depende dos fatores analisados nas dimensões anteriores: as características do produto e dos componentes, os níveis de relacionamento entre as empresas e as idiossincrasias da cadeia de valor.

3.6 Modelo conceitual

Uma vez abordada a perspectiva relativa às cinco dimensões, chega-se ao objetivo final do capítulo que é a apresentação do modelo conceitual da GCI. Esse modelo não é uma árvore decisória de respostas que variam na dualidade sim e não, mas um modelo que cria um panorama de possibilidades de administração, analisando-se as diversas dimensões, para uma tomada de decisão mais segura.

Com base em toda a discussão detalhada de cada uma das dimensões, resultado deste Capítulo, demonstra-se o modelo conceitual da Gestão de Custos Interorganizacionais (Ilustração 26).

Ilustração 26 – Especificação conceitual de análise da aplicação da GCI

FONTE: Adaptado de BISBE *et al*, 2006, p. 21.

Ressalta-se que as dimensões foram definidas após o estudo, análise e compreensão da forma como são apresentados, classificados e discutidos os assuntos relativos ao tema na literatura pesquisada. É importante lembrar que a literatura estudada não contempla um modelo conceitual estruturado definido, assim; utilizou-se a idéia de modelo proposto por Cooper e Slagmulder (1999; 2003-a, 2003-b, 2004) fazendo uma análise crítica e argumentativa, trazendo contribuições de artigos publicados por outros autores sobre esse assunto.

No Capítulo 5 são apresentados dois estudos de casos que têm como objetivo analisar o modelo proposto de uma forma explicativa. No próximo capítulo demonstra-se a trajetória metodológica utilizada neste trabalho.

4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

4.1 Introdução

Método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou para atingir determinado objetivo. Desse modo, a metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método. O método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo. A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico (RICHARDSON, 1999, p. 22).

Assim, a metodologia pode ser entendida como a transposição de um dado fenômeno focalizado na realidade, para níveis mais concretos de apreensão de suas características e peculiaridades. Para tanto, torna-se imprescindível o emprego de métodos que correspondam às perspectivas teóricas adotadas, ao mesmo tempo, adequados à abordagem do fenômeno a ser investigado.

Esse referencial metodológico direciona o processo de pesquisa a partir da explicação do fenômeno a ser explorado. Passa-se pelos procedimentos usados na investigação e chega-se às conclusões obtidas junto com a explanação dos resultados.

4.2 Abordagem e definição do tipo de pesquisa

Pesquisa científica é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, com o objetivo de descrever e explicar fenômenos. Esses procedimentos são baseados no chamado método científico, o qual consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se em teorias existentes (RICHARDSON, 1999).

Existem diversas estratégias de pesquisa que podem ser aplicadas no intuito de se obterem respostas às questões propostas em pesquisa empírica. As estratégias de pesquisa em ciências sociais podem ser: experimental; *survey*; histórica; análise de informações de arquivos e estudo de caso. O que determina a estratégia a ser utilizada são três condições básicas: o tipo

de questão proposta, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001).

Em face do vasto campo empresarial e contábil existente em nossa sociedade, como estratégia de pesquisa, este trabalho enquadra-se na modalidade de “estudo de caso”. Trata-se de uma modalidade em que o estudo é desenvolvido de uma forma profunda e exaustiva sobre determinado aspecto e o resultado a ser atingido consiste na aquisição de um conhecimento amplo e detalhado da situação real.

Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Existem múltiplas fontes de evidências que devem ser utilizadas. Serve para explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados, descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu, avaliar uma intervenção em curso e modificá-la com base em um estudo de caso ilustrativo e explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados.

4.3 Protocolo de pesquisa

Para o bom andamento do projeto é necessário um protocolo de pesquisa. O protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa, constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade, isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo (MARTINS, 2006, p. 74).

O protocolo de pesquisa é uma seqüência lógica de procedimentos a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões para possíveis inferências e o relatório final. Serve como um instrumento de direção, pois contém os procedimentos e as regras gerais

que deverão ser seguidas, além de aumentar a confiabilidade e credibilidade da pesquisa, ao servir como guia ao investigador ao longo das atividades do estudo.

Conforme Martins (2006, p. 67) é possível compor um plano de ação, que detenha uma seqüência lógica de procedimentos a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões, condições para possíveis inferências e o relatório final. Para melhor entendimento do protocolo, adotou-se uma divisão em quatro partes: visão geral do projeto do estudo de caso; procedimentos para coleta de dados; guia para o relatório do estudo de caso; e limitações de pesquisa de campo.

4.3.1 Visão geral do projeto do estudo de caso

Este tópico deve remeter e manter o pesquisador ao objeto da pesquisa e ao cenário em que essa ocorre. Tem como objetivo geral ser um painel de informações sobre o referencial teórico que sustenta o estudo. Na delimitação do escopo da pesquisa, percebe-se a necessidade de situá-lo no tempo e no espaço, na discussão teórica e prática (MARTINS, 2006, p. 69).

A escolha de empresas do setor de serviços não foi aleatória. Nesse caso, pesquisador e orientador se preocuparam em selecionar um setor que tivesse uma relativa complexidade sob a ótica de gestão de custos e apresentasse crescimento representativo na produção interna bruta (PIB) dos países: setor de serviços. Segundo o coordenador de contas nacionais do IBGE, Roberto Olinto, publicado no DCI em 12 de novembro de 2007, o setor de serviços representa 65% no PIB, a agropecuária 5,7% e a indústria 29,3%.

As empresas selecionadas para serem objeto de estudo oferecem serviços a clientes que não estão dispostos a fazer significantes *trade-offs* entre preço, funcionalidade e qualidade, ou seja, não existe espaço suficiente para as companhias diferenciar o serviço e vendê-los com uma margem maior para justificar o aumento de custo. Seus principais concorrentes oferecem produtos com similar padrão de qualidade e funcionalidade a preço competitivo, o qual requer que o produto seja produzido a um baixo custo. Empresas que adotam esse tipo de estratégia ou mercado devem se tornar experientes no gerenciamento de seus custos, pois nesse cenário, as empresas que falharem na gestão de custos perante seus concorrentes encontraram margens de lucros apertadas e sua existência pode ser ameaçada.

A primeira empresa selecionada (ALPHA) trabalha com agenciamento de viagens corporativas há mais de cinquenta anos e está entre as dez maiores empresas especializadas nesse setor no Brasil. Empresa familiar, com sede na capital paulista, conta com quatro escritórios distribuídos pelo Brasil (Salvador, Rio de Janeiro, Recife e São Paulo), além de operar dentro de seus clientes. Tem em seu quadro de funcionários aproximadamente 300 pessoas e, em 2006, segundo fontes internas, a companhia apresentou um faturamento aproximado de R\$ 250 milhões.

A segunda empresa pesquisada (BETA) trabalha com serviços de alimentação corporativa no Brasil, operacionalizando os serviços através de sete marcas especializadas em segmentos como: empresas, hospitais, escolas, aeroportos, terminais rodoviários e locais remotos, como também com *vending machine*. A empresa é o ponto de encontro de dois importantes grupos empresariais mundiais, cada um desses grupos com metade da participação acionária. A companhia opera em quase 300 municípios distribuídos em 17 Estados do país, e conta com sua sede na capital paulista. O quadro de funcionários está com aproximadamente 21 mil pessoas e conseguiu atingir, conforme demonstrações financeiras, em 2006, um faturamento anual de R\$ 1 bilhão.

4.3.2 Procedimentos para a coleta de dados

Três princípios concernentes ao processo de coleta de dados foram fundamentais para ajudar o pesquisador a tratar dos problemas do estudo de caso (YIN, 2001, p. 105-107): a utilização de várias fontes de evidência e não de apenas uma; a criação de um banco de dados; e a manutenção de um encadeamento de evidências.

A utilização de várias fontes de evidências pode garantir a confiabilidade de um Estudo de Caso, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade se as técnicas forem distintas (MARTINS, 2006, p. 80). O uso de múltiplas fontes de evidencias permite o desenvolvimento da investigação em várias direções, as conclusões e descobertas ficam mais convincentes e apuradas, já que advêm de um conjunto de corroborações. Assim, nesse Estudo de Caso optou-se em utilizar as seguintes técnicas para coleta de dados e evidências: levantamento bibliográfico, aplicação de entrevistas, análise documental e observação direta dos processos e atividades das empresas pesquisadas. Além das fontes utilizadas nessa pesquisa, a rotina e

operação das duas empresas eram de conhecimento do pesquisador, pois ele já havia trabalhado antes para empresas através da prestação de serviços de consultoria e auditoria; assim, o conhecimento obtido anteriormente à pesquisa foi útil durante todo o processo.

A base de dados foi construída ao longo de todo o trabalho, através de uma cadeia de evidências que configuraram esse Estudo de Caso. A tentativa foi de levar o leitor a perceber a apresentação das evidências que legitimam o estudo desde as questões de pesquisa até as conclusões finais. Para melhorar a organização das informações optou-se pela criação de um banco de dados, pois através de uma organização planejada, a documentação dos dados coletados para o estudo de caso ficou evidenciada de maneira mais transparente. Observou-se, ainda, a segregação entre o banco de dados e o relatório final do Estudo de Caso.

Apesar de Martins (2006, p. 86) comentar que não basta o conteúdo do relatório, é necessária a exibição do banco de dados que deu suporte ao estudo, para esse trabalho, devido existir informações que tratam de aspectos estratégicos e muitas vezes confidenciais, para as informações sigilosas, optou-se por demonstrar as interpretações e, de forma cautelosa, foram guardados as evidências junto ao pesquisador.

Sobre a manutenção de um encadeamento de evidências, Martins (2006, p. 81) descreve a importância do encadeamento dizendo que terá êxito se houver consistência entre as etapas das conclusões para as questões iniciais, ou, inversamente, das questões para as conclusões. Dessa forma, neste trabalho os objetivos foram analisados através dos elementos pesquisados no referencial teórico, posteriormente, confrontados com dados da pesquisa de campo, sempre atentando o fornecimento de respostas ao problema proposto. Assim, a análise final dos resultados foi feita em forma de comparação da aderência dos conceitos teóricos à prática organizacional. Buscou-se manter um encadeamento de evidências, através de citações no próprio relatório do estudo de caso, nos pontos relevante do banco de dados, citando documentos, entrevistas, entre outras evidências.

4.3.2.1 Levantamento bibliográfico

Um intenso trabalho de pesquisa nacional e internacional foi realizado como o passo inicial deste trabalho. Foram analisados artigos publicados nos principais periódicos internacionais e nacionais voltados para a Contabilidade Gerencial, como também livros, teses e dissertações,

mencionados no referencial bibliográfico. Para a seleção de artigos e livros publicados, privilegiou-se a titulação dos autores, bem como o renome das instituições a que pertencem, ou pertenciam, à época da publicação.

Os artigos foram pesquisados através das bases de dados examinadas e disponíveis: Proquest e Science Direct. A busca de estudo nos periódicos foi realizada entre dezembro de 2006 e julho de 2007, por meio de palavras-chaves que tinham a ver com o tema estudado, como por exemplo: gestão de custos Interorganizacionais (*interorganizational cost management*), *open book accounting*, gestão estratégica, análise da cadeia de valor, *supply chain management*.

Durante a pesquisa foram encontrados diversos artigos, incluindo artigos de outras áreas de conhecimento. Assim, foram sub selecionadas outras palavras para itens de pesquisa, tentando encontrar artigos condizentes com o estudo em questão, como: empresa, *enterprise*, administração, *management*, contabilidade, *accounting*, entre outras. O objetivo desse levantamento foi fornecer uma revisão crítica dos principais conceitos que estão envolvidos no arcabouço teórico desta dissertação.

4.3.2.2 Entrevistas

As informações objeto dessa pesquisa são, em boa parte, informações que tratam de aspectos estratégicos e muitas vezes confidenciais. Assim, para melhor entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador, foi utilizado a técnica de entrevistas (MARTINS, 2006, p. 27).

As entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturadas. Segundo Martins (2006, p. 27) na entrevista semi-estruturada o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversa livre, com menos atenção a prévio roteiro de perguntas. Portanto, as entrevistas foram formuladas com um roteiro preestabelecido, porém, ao longo da entrevista, com base no julgamento do entrevistador, e, com o aparecimento de outras dúvidas, sempre levando em conta o objetivo final da pesquisa, o entrevistador foi colocando novas questões para melhorar o entendimento e contribuir com a pesquisa. Assim, o roteiro de entrevista serviu como um norte para o pesquisador absorver o máximo de informações possíveis, sem engessar o processo de pesquisa e de conhecimento.

Para obter o entendimento do fenômeno, através de focos diferenciados, e contemplando diferentes agentes do relacionamento, foram criados cinco tipos de roteiros (Apêndices 2 ao 6). Os roteiros de entrevistas foram feitos focalizando a pessoa entrevistada: diretores, responsáveis pelo relacionamento com os fornecedores, responsável pelo relacionamento com os clientes, fornecedores e clientes.

A decisão de entrevistar esses gestores teve o intuito de conseguir informações que contribuíssem para o estudo de caso, pois dependendo do tipo de entrevistado selecionado poderia não haver contribuições.

Esses roteiros foram divididos em blocos contemplando as dimensões analisadas no referencial teórico: bloco A (questões gerais), bloco B (produtos e componentes), bloco C (níveis de relacionamento e tipos de cadeia) e bloco D (mecanismos).

- a) Bloco A: as respostas ao grupo de questões dessa parte indicam informações gerais sobre o entrevistado e a companhia. Essa informação é útil para delimitar-se o perfil do entrevistado.
- b) Bloco B: as respostas ao grupo de questões dessa parte indicam uma sensibilidade sobre produtos e componentes da empresa, com o intuito de verificar a aplicação da GCI.
- c) Bloco C: as respostas ao grupo de questões dessa parte indicam uma sensibilidade sobre os níveis de relacionamentos e tipos de cadeia com objetivo de identificar a aplicação da GCI.
- d) Bloco D: as respostas ao grupo de questões indicam a existência de mecanismos com a finalidade de verificar a aplicação da GCI.

O questionário foi ajustado e reajustado nos quesitos necessários até que atingisse o nível de qualidade considerado adequado para a aplicação definitiva, com base em discussão com o orientador, pré-teste efetuado antes da qualificação, além de ser validado na etapa de qualificação. Durante as entrevistas, o entrevistador conduziu e forneceu as explicações necessárias à compreensão de termos técnicos e conceitos utilizados, para facilitar a elaboração das respostas por parte do entrevistado.

As entrevistas foram efetuadas durante os meses de outubro e novembro de 2007. A maioria das entrevistas foi presencial, porém, como as entrevistas dependiam da disponibilidade dos entrevistados (tempo e local), algumas ocorreram via telefone ou MSN, em outras palavras, o entrevistador se introduziu no ambiente e possibilidade dos entrevistados, a procura da obtenção das informações. Os encontros presenciais foram marcados nas próprias empresas alvo de estudo ou na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo.

4.3.2.3 Análise documental

A pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. Conforme Martins (2006, p.46), a pesquisa documental não levanta material editado, como livros, periódicos, etc., mas busca material que não foi editado, como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc.

Nas entidades pesquisadas foram realizadas análises dos relatórios gerenciais, incluem-se nesses relatórios informação contábil e extracontábil. Nas informações contábeis, foram verificados relatórios, tais como balancetes, planilhas de custos e orçamentos, entre outros. Outros documentos e relatórios administrativos também foram analisados com a finalidade de se obterem informações sobre os preços praticados junto aos clientes e fornecedores, bem como para entender a composição do custo e ferramentas estratégicas de gestão de Cadeia de Valor.

4.3.2.4 Procedimentos aplicados para a observação direta

A observação direta por parte do pesquisador traz uma contribuição importante na coleta de evidências para um estudo de caso. Conforme Martins (2006, p. 24), o planejamento e execução dos trabalhos de campo de uma pesquisa orientada por um estudo de caso não podem desconsiderar a observação como uma das técnicas de coleta de dados e informações.

Na empresas pesquisadas o pesquisador teve contato com o fenômeno e o ambiente pesquisado, ou seja, desempenhou o papel de um observador participante, como as empresas operavam junto aos clientes e fornecedores, quais métodos de análise de viabilidade de investimento conjunto, como se procediam as classificações de fornecedores e clientes, quais eram os impactos dessas classificações, como se analisavam os custos dos produtos, entre

outras atividades. Foram observados procedimentos administrativos, contábeis e operacionais das entidades pesquisadas que complementaram as informações levantadas através dos outros instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

A observação direta dos procedimentos efetuados pelas empresas pesquisadas foi útil para a compreensão melhor do contexto em que a empresa está inserida, assim como os limites e problemas que envolvem tais procedimentos.

4.3.2.5 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados é o aspecto mais complexo do estudo de caso, ou seja, o alcance do objetivo da questão de pesquisa depende dessa interpretação que o pesquisador realiza. É exigido do investigador experiência, perseverança e raciocínio crítico para conseguir chegar às conclusões corretamente, para isso é necessário que se defina uma estratégia analítica geral para se conseguir extrair conclusões e apresentar interpretações sem viés.

O investigador analisou os fatos ocorridos sem utilizar juízo de valores paralelamente ao trabalho de coleta (MARTINS, 2006, p. 86-87). O relato dos acontecimentos foi escrito durante as diversas etapas de trabalho o que foi base para o conteúdo desta dissertação. Com base na orientação teórica foi direcionada toda a análise de estudo, o que ajudou a focalizar a atenção sobre certos dados e a ignorar outros, além de auxiliar a organizar o estudo como um todo e a definir explanações alternativas a serem examinadas. Para maior confiabilidade, as diversas fontes de evidências coletadas foram contrapostas no momento das interpretações, sem viés, e as conclusões obtidas podem ser comprovadas por outros pesquisadores, dando assim, validade científica.

4.3.3 Guia para o relatório do estudo de caso.

Não existe um único formato para um relatório de estudo de caso, o que deve orientá-lo é o grau de facilidade de entendimento e compreensão para o leitor. Martins (2006, p.87-88) diz que a composição do texto deve ser entendida como uma oportunidade singular para se expor uma contribuição importante ao conhecimento e a prática da pesquisa.

O relatório deste estudo de caso, por se tratar de uma dissertação de mestrado, foi desenhado objetivando enquadrar-se nos requisitos fixados para uma publicação acadêmica. Inicialmente, foi preparado um projeto apresentando toda a caracterização da situação problema, antecedentes, justificativas do estudo, problema que se pretende solucionar, objetivo da pesquisa, delimitação, organização e processo metodológico do estudo.

A partir desse projeto, foram elaborados os Capítulos 1 e 4 (caracterização da situação problema-objeto do estudo e processo metodológico, respectivamente), que serviram de guia para a elaboração do relatório deste estudo de caso. Nos Capítulos 2 e 3 o referencial teórico foi estabelecido. Nos Capítulos 5 e 6 apresentam-se os achados, as conclusões e as recomendações desta pesquisa.

4.3.4 Limitações da pesquisa de campo

Embora se tenha procurado atingir o rigor científico no desenvolvimento deste estudo, existem certas limitações, tanto no método quanto nos instrumentos de coleta e análise de dados.

A questão a ser destacada referente ao método utilizado é que o estudo de caso não possibilita a generalização dos achados encontrados para além do universo de estudo, ou seja, a pesquisa não tem abordagem probabilística inferencial e só podem ser entendidas, inferidas e afirmadas conclusões para as empresas estudadas.

Ainda que essa pesquisa tentou obter informações de visão externa as empresas do estudo de caso, pouco foi obtido, somente através de entrevistas. Basicamente a visão do estudo de caso é uma visão interna, ou seja, a visão que a empresa tem sobre os relacionamentos dela.

Sobre a análise dos dados coletados, o investigador analisou os fatos ocorridos sem utilizar juízo de valores; porém, o comportamento humano é influenciado por suas crenças, valores e juízos, o composto da vivência da pessoa, o que pode acarretar em distorções nas análises.

5 DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS DE CASOS

Fundamentado nas análises realizadas nos capítulos anteriores, este tem por propósito a discussão detalhada de cada uma das cinco dimensões do modelo proposto de Gestão de Custos Interorganizacionais, baseada em dois estudos de casos.

O resultado desta parte do estudo fornece não uma generalização, mas detalhes importantes, ajudando a construir uma base teórica.

Em resumo, o objetivo deste capítulo é desenhar o perfil das duas organizações, seus segmentos de negócio e discutir detalhadamente cada um dos fatores condicionantes em relação a cada empresa. Essa é a forma e a seqüência de apresentação deste capítulo.

5.1 Empresas

5.1.1 Alpha

A primeira empresa pesquisada atua no ramo de agenciamento de viagens corporativas há mais de cinquenta anos e está entre as dez maiores nesse setor no Brasil. O turismo vem assumindo um papel importante na economia dos países; prova disso é que há tempos esse setor de prestação de serviços tem sido considerado pujante e relevante, criador de renda e gerador de riqueza. Conforme dados divulgados no *site* da Associação Brasileira das Agências de Viagens (Abav), a atividade turística é responsável pela criação de 5% da riqueza do Brasil e por 10% do consumo das famílias.

A empresa Alpha tem escritórios instalados em Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro e Recife. Conforme dados obtidos durante as entrevistas, trata-se de uma organização de administração familiar que tem em seu quadro cerca de trezentos funcionários e, em 2006, apresentou um faturamento aproximado de R\$ 250 milhões. Segundo depoimentos dos gestores, a organização empenha-se para manter um sistema de gestão da qualidade estruturado e assim garantir: a manutenção do cliente como prioridade, satisfazendo suas necessidades; a motivação dos colaboradores por meio de aprimoramento técnico, profissional e comportamental; um trabalho de parceria junto a fornecedores com base nos princípios de

cumplicidade e comprometimento; e atenção às inovações tecnológicas relacionadas ao turismo, para que sempre oferecer serviços de excelência, promovendo ações de melhoria contínua na empresa.

Fatores como progresso da ciência, avanços tecnológicos, globalização, abertura dos mercados, acirramento da concorrência etc. têm alterado a forma e a natureza do relacionamento entre agências de viagens, seus clientes e fornecedores. A tecnologia da comunicação, a exemplo da Internet, é uma das novas formas de comercialização entre as empresas, os compradores e os fornecedores, que vêm substituindo os serviços realizados pelas agências de turismo.

O acesso direto a informações turísticas antes restritas a agentes de viagem ficou mais fácil aos clientes, que hoje têm acesso *on-line* às grandes empresas aéreas, marítimas e hoteleiras. Estas já desenvolveram programas sofisticados de reservas que dispensam a ajuda de intermediários. Um número crescente de vendas está sendo realizado pelo setor de viagens diretamente via Internet.

Ao tornar viável o relacionamento direto, a Internet traz grandes implicações para a estrutura dos canais de distribuição, uma das quais é a supressão de intermediários do canal. Essa situação que se tem quando um intermediário do canal de marketing é contornado pelo comprador ou vendedor, viabilizando-se a transação direta entre esses últimos, é uma das fontes do conflito vertical de canal. Isso significa que o setor de prestação de serviços de turismo precisa se reestruturar, pois a viabilidade de comunicação direta entre seus clientes e seus fornecedores pode eliminá-lo dessa cadeia de valor.

Nos últimos anos, a compra de passagens *on-line* vem mostrando que a simples intermediação das agências de turismo poderá tornar-se desnecessária tanto para as empresas clientes como para as companhias aéreas, e em todo o mundo as empresas (clientes e companhias aéreas) pressionam pela redução ou extinção das comissões. Segundo Madureira e Campassi (2007), no Brasil o percentual de 10% sobre a venda de bilhetes nacionais caiu para 7%, e a comissão de 9% sobre as passagens internacionais foi a 6% nos principais mercados: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal.

Como consequência, a grande preocupação das agências reside no abandono de uma prática que já estava convencionada, de receber comissão pelo fornecedor (p. ex.: companhia aérea), para se tornar um consultor de viagem e receber do cliente pelo serviço prestado.

Não se pode deixar de mencionar a mudança de postura no setor aéreo, principalmente após o atentado do dia 11 de setembro de 2001, ocorrido nos EUA. Por todo o mundo, e no Brasil não foi diferente, grandes companhias aéreas faliram nos últimos seis anos ou estão prestes a falir: Transbrasil em 2001, Vasp em 2005, Varig em 2006 e BRA em 2007.

Além dos impactos do 11 de setembro de 2001 e da concorrência entre as empresas desse setor, uma resolução da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) no Brasil, publicada no Diário Oficial da União, passou a permitir às empresas de transporte interestadual de ônibus estabelecer tarifas promocionais em qualquer horário e linha, sem precisar aplicar o desconto para todas as poltronas. A medida é uma nova arma na luta por passageiros, contra as companhias aéreas, que há muito se utilizam desse procedimento. Essa é uma concorrência não apenas entre empresas do mesmo setor, mas também de cadeias de valor diferentes, que proporcionam viagens para públicos similares. Diante da atual situação aérea brasileira, com diversos atrasos nos vôos, essa medida pode fazer com que as companhias aéreas percam muitas viagens.

Esses fatores que têm alterado a forma e a natureza do relacionamento entre as agências de viagens, seus clientes e fornecedores fazem com que as organizações revejam, cada vez mais frequentemente, suas estratégias e busquem novas maneiras de administrar seus negócios. A Gestão de Custos Interorganizacionais pode ser uma ferramenta útil nesse processo.

5.1.2 Beta

A segunda empresa pesquisada está no ramo de prestação de serviços de refeições fora do lar (*food service*) no Brasil. A estrutura está fixada em cinco divisões para atender os segmentos de empresa, saúde, educação, varejo e serviço.

Dentro desse perfil, a empresa Beta conta com diferentes soluções em alimentação que podem ser adaptadas ao cliente de acordo com a necessidade. A empresa é o ponto de encontro de

dois importantes grupos empresariais mundiais, cada um com metade da participação acionária.

Sua missão é oferecer ao mercado as melhores soluções em serviços de alimentação, contribuindo para qualidade de vida e o bem-estar de seus consumidores. Na visão da empresa, o resultado depende de equipes bem treinadas e motivadas a promover o melhor serviço. Sua sede está na capital paulista, porém opera em quase trezentos municípios distribuídos em dezessete estados do país. Em 2007 a empresa tem um quadro de 26.000 funcionários, aproximadamente 1.500 clientes, mais de 1 milhão de refeições por dia e conseguiu atingir, em 2006, um faturamento anual de R\$ 1,2 bilhão.

Segundo informação da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (Aberc), a dimensão e a importância do setor na economia nacional podem ser medidas a partir dos números gerados pelo segmento em 2006. O mercado de refeições coletivas como um todo fornece 7 milhões de refeições por dia, movimenta uma cifra de R\$ 7,5 bilhões por ano, oferece 175 mil empregos diretos, consome diariamente um volume de 3 mil toneladas de alimentos e representa para os governos uma receita de R\$ 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições.

Calcula-se que o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil seja superior a 40 milhões de unidades diariamente. O setor conseguiu manter-se estável nos últimos anos graças, em parte, ao processo de terceirização e ao desenvolvimento de novos nichos de mercado. Para a presente década prevê-se crescimento de 10% ao ano e duplicação em sete anos, aumentando sua participação na merenda escolar e incorporando a alimentação em coletividades eventuais.

5.2 Produtos

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) não é uma decisão macro, da empresa como um todo; a análise produto a produto é uma importante etapa para aplicação da GCI. Dois indicadores são analisados: margem e funcionalidade. O objetivo é identificar o produto recomendável à aplicação da GCI (ver item 3.1).

5.2.1 Alpha

O produto analisado na empresa Alpha é a prestação de serviço de gestão de contas de viagens para os clientes. Esse produto envolve uma gama de atividades, por exemplo: planejamento da viagem, reserva e emissão de passagens, negociação com fornecedores, suporte a grupos de viagem e assistência em aeroportos.

Segundo acionistas, a empresa não vem obtendo o retorno adequado em suas transações com esse produto, suficiente para a remuneração esperada desses mesmos acionistas, ou seja, o produto está com margem baixa conforme a visão dos acionistas. Essa possível falta de lucratividade na prestação de serviços pode ser explicada por três principais fatores: estrutura administrativa, nível de concorrência e custos.

- a) A estrutura administrativa da empresa Alpha é complexa, principalmente se comparada à da maioria dos concorrentes, que são empresas de pequeno porte (segundo o *site* do Ministério do Turismo, 95% das agências de viagens têm menos de dez empregados no Brasil). Uma estrutura de custos mais complexa de administrar faz com que a empresa se preocupe ainda mais com o gerenciamento de seus custos.
- b) Os clientes da empresa Alpha usam a grande concorrência para tentar minimizar o preço do serviço. Licitações são promovidas com base principalmente no preço, considerando as características de funcionalidade semelhantes. Desse modo, na maioria das vezes os clientes conseguem obter o menor preço. Conforme o diretor comercial da empresa Alpha:

“As companhias aéreas perceberam que precisam muito mais dos nossos clientes do que da gente mesmo, uma vez que os clientes mudam de cadeira (trocam para os concorrentes). Os clientes fazem licitações e mudam de agência com base no menor preço”.

Para a manutenção e conquista de novos clientes, a empresa deve seguir o ritmo do mercado, diminuindo seu preço. Assim, a margem de lucratividade do produto é forçada para baixo; e para o alcance da margem esperada nesse produto a gestão de custos torna-se ainda mais importante.

- c) A administração não tem controle exato dos custos por produto, mas apenas do total de gastos realizados pela empresa. Desse modo, não se identifica a margem de lucratividade por produto, o que gera a impressão de que todos os produtos estão com margem

insuficiente. O não-conhecimento dos custos pode estar escondendo subsídios cruzados não identificados. Esse é um outro fator que torna a gestão de custo importante para a empresa.

Diante da falta de sensibilidade no que diz respeito aos custos da empresa, à complexidade da estrutura administrativa e ao alto nível de concorrência, conclui-se que a gestão de custos é um fator importante e que, ao enxergar além das fronteiras da empresa, abre-se um leque maior de possibilidades.

A funcionalidade da gestão de contas de viagens pode ser dividida, conforme o referencial teórico, em quatro espécies principais: fundamental, estratégica, física e psicológica (Quadro 5).

Quadro 5 – Atributos da funcionalidade do serviço da empresa Alpha

FUNCIONALIDADES	ATRIBUTOS
Fundamental	Nível de serviço acordado (<i>service level agreement</i>)
Estratégica	Revisão de cliente (<i>client review</i>)
Física	Infra-estrutura e sistemas
Psicológica	Marca e atendimento a presidente e diretores

A funcionalidade fundamental é determinada pelo nível de serviço acordado com seus clientes. Esse contrato (*service level agreement*) determina o nível de exigência, penalidades e gratificações (p. ex.: tempo de resposta de atendimento telefônico, busca por melhores tarifas, tempo de entrega de relatório e erros nos relatórios). Conforme o diretor comercial:

“Esse padrão serve para os dois lados (empresa e cliente). Abaixo desse padrão o cliente recebe uma bonificação e acima desse padrão a empresa recebe um prêmio”.

Existe um trabalho forte para garantia do cumprimento dessa funcionalidade; a empresa se empenha ao máximo para resolver os problemas dos clientes. Isso é confirmado com base em uma entrevista com um cliente, porém não pode ser estendido a todos os clientes:

“A presteza e dedicação da empresa é uma qualidade importante. A qualquer momento, se precisamos, encontramos ajuda com eles”.

A funcionalidade estratégica envolve um processo de revisão da conta do cliente para verificar os gastos a cada três meses. Uma série de análises é realizada, sempre em comparação com o ano e o período anterior. Verifica-se, por exemplo, volume de transações, fuga de políticas, principais rotas e valor médio dos tickets, tendo como objetivo a gestão do custo total de viagens para o cliente.

A funcionalidade física inclui a infra-estrutura (porte da agência) e sistemas que a empresa possui. A infra-estrutura e seus sistemas podem garantir aos clientes a segurança de atendimento durante o tempo integral de contrato. Conforme o diretor comercial da empresa Alpha:

“O faturamento de um cliente não pode representar 80% da conta de uma agência, pois, se acontecer, esse cliente pode criar dificuldades de atendimento para essa agência. Essas dificuldades podem gerar problemas de atendimento futuro para o próprio cliente; assim, esse cliente poderia estar dando o tiro no próprio pé”.

O *software* utilizado pela Alpha, o Alphasoft, é uma grande ferramenta de diferenciação dessa empresa perante seus concorrentes, por facilitar ao cliente a gestão da informação, sendo fator decisivo na escolha da Alpha. Segundo entrevista com um cliente:

“Nós trocamos a agência anterior por duas razões: primeiramente por revermos nosso contrato a cada dois anos, e a empresa anterior já fazia quatro anos; mas uma condição que tínhamos era um bom sistema de controle. Contratamos uma consultoria especializada em análise de agências de turismo e escolhemos a empresa Alpha principalmente pelo Alphasoft”.

A funcionalidade psicológica pode ser determinada pela marca. Segundo o *site* da Travel Management Company Brasil (TMC Brasil), a empresa Alpha é uma das maiores empresas desse ramo no Brasil. Adicionalmente, o atendimento preferencial à presidência e diretoria é importante fonte de relacionamento.

A abertura da funcionalidade em quatro espécies possibilitaria à empresa Alpha enxergar outras oportunidades de gestão de custos. Por exemplo, analisando a funcionalidade psicológica, poderiam ser buscadas soluções para melhorá-la, como um serviço de leva-e-traz ao aeroporto, o que a princípio poderia gerar custos, mas por outro lado aumentar a receita. Deve-se analisar se o retorno seria favorável. Com a criação desse novo serviço, haveria a possibilidade de gestão de custos fora da empresa, caso a empresa optasse por trabalhar com um fornecedor. Assim, conforme o referencial teórico, quanto maior o nível de

funcionalidades, mais oportunidades de relacionamentos existem, e mais favorável o produto se torna à aplicação da GCI.

Uma comparação com a funcionalidade de produtos concorrentes daria maiores informações sobre as funcionalidades. Este trabalho, porém, não contemplou a pesquisa com concorrentes. Isto fica aqui proposto como recomendação para futuros trabalhos.

Como conclusão, percebe-se que o serviço prestado pela empresa Alpha apresenta características bastante recomendáveis à aplicação da GCI (Ilustração 27).

Ilustração 27 – Zona de viabilidade para o serviço da empresa Alpha

5.2.2 Beta

O produto analisado na empresa Beta é a solução na prestação de serviços em alimentação corporativa. Quatro empresas detêm boa parte desse segmento, e o restante está pulverizado. Segundo o diretor financeiro da empresa Beta:

“O mercado está dividido nas mãos de quatro grandes empresas, que representam cerca de 35% do *market share*. O restante das empresas, mais de mil empresas, detém 65% do mercado”.

Portanto, se existem quatro grandes empresas oferecendo uma infra-estrutura e características semelhantes de serviços, não há como a empresa Beta manter altos índices de margem de lucratividade por refeição o que torna uma característica do mercado.

Os clientes costumam fazer escolhas baseadas principalmente no menor preço por refeição, considerando características iguais de fornecimento (p. ex.: quantidade e tipo de refeições). Dessa maneira, empresas com mesmo nível de serviço competem pelo valor da refeição, o que muitas vezes diminui a margem de lucratividade.

Os acionistas determinam um retorno mínimo para cada contrato e, quando a margem de lucratividade do contrato é menor do que o mínimo para um retorno requerido do acionista, o gerenciamento dos custos se torna crucial antes mesmo do fechamento do contrato.

Assim, o conhecimento e a gestão de custos são fatores importantes para assegurar um preço sempre competitivo e permitir à empresa Beta criar, manter ou aumentar sua lucratividade e gerar retornos aos seus acionistas. Ao enxergar além das fronteiras da empresa, abre-se um leque maior de possibilidades, e a aplicação da GCI torna-se favorável.

Pode-se dividir a funcionalidade de prestação de serviços de refeição fora do lar em quatro espécies principais: fundamental, estratégica, física e psicológica (Quadro 6).

Quadro 6 – Atributos da funcionalidade do serviço da empresa Beta

FUNCIONALIDADE	ATRIBUTOS
Fundamental	Preparo da comida
Estratégica	Infra-estrutura
Física	Local de alimentação
Psicológica	Marca

A funcionalidade fundamental é determinada pelo contrato acordado com os clientes da empresa Beta, no qual se estipulam tipo, quantidade e qualidade de refeição desejada, informações básicas para o planejamento dos cardápios. Para o acompanhamento do nível dessa funcionalidade, diariamente após as refeições os consumidores respondem a uma pesquisa de satisfação, como também existe um acompanhamento por nutricionistas.

A funcionalidade estratégica inclui a infra-estrutura, o porte da empresa e sistemas utilizados para gestão das refeições. O porte da empresa pode garantir ao cliente a segurança do atendimento durante todo o tempo de contrato. O Betasoft é a ferramenta utilizada para a gestão dos custos e administração dos cardápios.

A funcionalidade física inclui o local de alimentação. O ambiente apropriado para a alimentação é visto pelos consumidores finais, geralmente funcionários dos clientes, como um fator a ser gerenciado.

A funcionalidade psicológica é determinada pela marca. A Beta é uma das maiores empresas do ramo no Brasil e trabalha com marcas de renome, por exemplo Coca-cola, Ambev, Nestlé, Perdigão e Sadia.

Resumindo, para manter um preço sempre competitivo, ou melhor que o das três concorrentes, e manter a lucratividade de seu produto, o conhecimento e a gestão de custos são fatores importantes para a empresa. O gerenciamento do nível de funcionalidade possibilitaria à empresa enxergar outras oportunidades de gestão, abrindo-se assim um leque maior de possibilidades, o que torna a aplicação da GCI favorável. Conclui-se que o serviço prestado pela empresa Beta apresenta características bastante recomendáveis à aplicação da GCI (Ilustração 28).

Ilustração 28 – Zona de viabilidade para o serviço da empresa Beta

5.3 Componentes

Tendo-se analisado as características dos produtos, passa-se para o segundo fator condicionante de análise: componentes. Desfragmenta-se então o produto em seus componentes (insumos) principais e analisam-se duas características deles: nível de restrição

tecnológica e índice de valor, a fim de identificar os componentes recomendados à aplicação da GCI (ver item 3.2).

Nesta etapa de análise, deve-se decidir qual tecnologia a empresa pretende manter em sigilo e qual pode ser divulgada a terceiros. A tecnologia é considerada restrita quando é estratégica, crítica para o sucesso da organização, não devendo então ser disponibilizada a terceiros, mantendo-se dentro da própria empresa (ver item 3.2.1).

O índice de valor não elimina ou possibilita a aplicação da GCI; ele ajuda a dar prioridade aos componentes na utilização da GCI, classificando cada um deles. Em virtude das dificuldades e restrições na obtenção de informação de clientes, optou-se por analisar todos os componentes, independentemente da prioridade obtida com o índice de valor (ver item 3.2.2).

5.3.1 Alpha

Na visão da empresa Alpha, os principais componentes utilizados para a prestação de serviço podem ser divididos basicamente em três: recursos humanos (60%); recursos tecnológicos (10%); *overhead* mais margem (30%).

A equipe de recursos humanos é contratada pela empresa com base nas características demandadas (p. ex.: a habilidade de um atendente que processa viagens nacionais difere da de outro que processa viagens internacionais, pois o primeiro deve conhecer os destinos no Brasil e o segundo deve conhecer os de vários países). O recrutamento é realizado via hierarquia, ou seja, a equipe é formada por funcionários da empresa, uma vez que esse componente tem importância estratégica: é uma das formas de fidelização dos clientes. Segundo a gestora da conta de um cliente:

“A qualidade do nosso departamento de vendas é excelente. Recentemente recebemos uma ótima avaliação do cliente sobre nosso atendimento. O mérito está na presteza, nas respostas rápidas, em não deixar nenhum problema sem finalizar. Tudo tem começo, meio e fim, e nós vamos até o final”.

Os recursos tecnológicos representam, atualmente, apenas cerca de 10% do custo do serviço, mas tendem a aumentar, por duas razões principais: primeiro, porque a tecnologia é uma forma de reduzir a utilização de mão-de-obra, que é o componente mais representativo em

termos de custo (atualmente a empresa Alpha está se estruturando tecnologicamente); depois, porque a tecnologia facilita a gestão das contas dos clientes.

Em 2002, iniciou-se um projeto de tecnologia que culminou na criação e desenvolvimento do Alphasoft, um sistema de requisição de controle de políticas de viagem que gera diversos caminhos de gerenciamento (p. ex.: três opções de tarifas; aprovação de superiores; relatórios como transações fora da política, responsáveis pelas transações mais caras; quanto se economizou em determinado período; quanto se poderia economizar se não houvesse fuga de política; principais rotas; *market share* por hotel, por companhia de viagem; solicitações pedidas, canceladas e remarçadas).

Na visão da empresa, o desenvolvimento desse recurso tecnológico deve ser de conhecimento restrito da empresa, o que impossibilita a aplicação da GCI. O desenvolvimento dessa ferramenta foi então realizado internamente. Para se ter uma idéia da economia de custos, segundo o diretor comercial:

“Um cliente gastava cerca de R\$ 6 milhões anuais em viagens. Após a implementação do Alphasoft, o gasto com viagens reduziu-se para cerca de R\$ 4 milhões anuais, gerando uma economia de R\$ 2 milhões por ano”.

Hoje, essa ferramenta representa a grande vantagem competitiva da empresa. Segundo entrevista com um cliente:

“Nós trocamos a agência anterior por duas razões: primeiramente por revertermos nosso contrato a cada dois anos, e a empresa anterior já fazia quatro anos; mas uma condição que tínhamos era um bom sistema de controle. Contratamos uma consultoria especializada em análise de agências de turismo e escolhemos a empresa Alpha principalmente pelo Alphasoft”.

Verifica-se que os principais componentes da empresa Alpha têm características que dificultam a recomendação da aplicação da GCI com fornecedores (Ilustração 29), pois o alto nível de restrição tecnológica impossibilita a utilização deles na produção. Assim, o processo de produção do serviço da empresa Alpha ocorre quase exclusivamente via contrato com funcionários.

Ilustração 29 – Zona de viabilidade para os componentes do serviço da empresa Alpha

5.3.2 Beta

Na visão da empresa Beta, o custo da prestação de serviços de refeição fora do lar pode ser dividido em quatro principais componentes: matéria-prima; recursos humanos; materiais diversos; *overhead* e margem.

Ilustração 30 – Composição do preço de venda de uma refeição

A matéria-prima é um componente essencial para a prestação de serviços e o maior componente representativo no custo. Como não existe restrição tecnológica para esse tipo de componente, toda a matéria-prima é comprada de fornecedores.

A equipe de recursos humanos é contratada pela empresa via hierarquia, por tratar-se do serviço principal, considerado de importância estratégica e uma das formas de fidelização de clientes.

Os materiais diversos (p. ex.: produtos de limpeza), embora não sejam essenciais, são necessários para a prestação de serviço. Como não existe restrição tecnológica para esse tipo de componente, ele é comprado de fornecedores.

O Betasoft é o instrumento facilitador da gestão de custos da empresa, incluído no custo de *overhead*. Esse sistema gerencia os cardápios que devem ser seguidos pelas unidades em todo o Brasil. Foi desenvolvido por uma consultoria especializada, mas parte desse desenvolvimento ocorreu juntamente com a empresa Beta. Segundo o diretor financeiro:

“Foi formalizado com uma consultoria o processo de criação, desenvolvimento e implantação do sistema de custo. Um contrato de exclusividade de uso para nossa empresa foi firmado no período de dois anos. Nossa empresa entrou com o conhecimento do negócio e a consultoria com a informática”.

A empresa Beta investiu recursos no desenvolvimento desse software, juntamente com uma empresa de consultoria. Assim, juntaram-se dois conhecimentos necessários para a criação e desenvolvimento do Betasoft, o da empresa de consultoria especializada em informática e o da empresa Beta especializada no negócio. Segundo o diretor da empresa de consultoria:

“A empresa Beta ajudou a desenvolver a nossa empresa como fornecedor, investindo na nossa relação e ajudando a desenvolver o Betasoft. Em 1992, por exemplo, fizeram um projeto piloto: colocaram consultores pagos por ela dentro da nossa empresa para analisar os processos. Esses consultores propuseram uma nova estrutura organizacional e ajudaram no processo de comunicação entre as duas empresas. Nosso receio, no início, era que os consultores verificassem problemas que acabassem com nosso relacionamento de parceria, mas isso felizmente não ocorreu. Mais recentemente, a empresa Beta nos dava orientação estratégica, para que direção o mercado estava andando, e com base nisso nosso planejamento estratégico era traçado. Eles nos ajudaram e, conseqüentemente, nossa parceria está permanecendo por mais de quinze anos”.

Essa utilização de fornecedores foi viável, pois o *software* não foi considerado de conhecimento estratégico. Sendo assim, o fornecedor tinha o conhecimento da ferramenta e podia desenvolvê-la conforme especificações da empresa Beta.

Verifica-se que os principais componentes têm baixo nível de restrição tecnológica, permitindo a utilização de empresas terceirizadas para seu fornecimento. Assim, no caso de desenvolvimento de software, produção de matéria-prima e materiais diversos recorre-se a fornecedores externos. Porém, alguns componentes ainda são de gerenciamento exclusivo da empresa, como os recursos humanos (Ilustração 31).

Ilustração 31 – Zona de viabilidade para os componentes do serviço da empresa Beta

5.4 Níveis de relacionamentos

Enfatizam-se aqui os aspectos que envolvem o relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores. O objetivo é fazer uma tipologia dos relacionamentos e classificá-los quanto a serem, ou não, favoráveis à aplicação da GCI (ver item 3.3).

5.4.1 Alpha

Podem-se desenhar os principais relacionamentos de primeiro grau com os clientes e fornecedores (diretos e indiretos) da empresa Alpha conforme a seguinte ilustração:

Ilustração 32 – Principais agentes relacionados da empresa Alpha

Fornecedores indiretos são aqueles utilizados pelo cliente e gerenciados pela empresa Alpha, sem os quais não haveria a necessidade do agenciamento de turismo (p. ex.: companhias aéreas, redes hoteleiras, locadora de veículos e seguradoras). Fornecedores diretos são os utilizados pelo processo interno de produção (p. ex.: consultores e fornecedores de produtos diversos, como os de limpeza e almoxarifado).

No grupo de fornecedores indiretos, as companhias aéreas representam o maior volume de compra dos clientes da empresa Alpha. Conseqüentemente, a maior parte do faturamento da empresa é representada pela venda de produtos desses fornecedores, seja por recebimento de comissão das companhias aéreas ou por prestação de serviço aos clientes. Mesmo não sendo fornecedor direto da empresa Alpha, por sua importância estratégica esse elo recebe atenção especial; o próprio diretor presidente se incumbe de presenciar reuniões com pessoas-chave das companhias aéreas.

A interação entre as companhias aéreas e as agências de turismo vem sofrendo alterações. Segundo o diretor comercial:

“Historicamente, os fornecedores de passagens aéreas, na década de 80, bajulavam as empresas de agenciamento de viagem corporativas dando comissão de 10% e *over* (comissão de atendimento de metas) de até 30%, pois acreditavam que precisavam da agência para sobreviver. Com o passar do tempo esse panorama foi mudando, pois as companhias aéreas entenderam que precisavam muito mais do consumidor final do que das próprias agências, até porque uma troca de cadeira dos consumidores finais perante as agências de turismo existe, então as companhias aéreas estavam propensas à fidelização dos consumidores finais e não mais das agências. As companhias aéreas criaram departamentos que atendem diretamente clientes grandes, fazendo descontos especiais para eles”.

Adicionalmente, com a criação e o avanço da Internet (vendas diretas), as companhias aéreas pensavam que as agências acabariam, mas isso não ocorreu, principalmente pela dificuldade das companhias aéreas em atender toda a necessidade dos consumidores finais (p. ex.: atendimento de diretoria e presidência, rotas de viagem diferenciadas e relatórios gerenciais). O relacionamento entre a empresa Alpha e as companhias aéreas não é muito incentivador. O diretor comercial comenta:

“O relacionamento com as companhias aéreas é um conflito, não é muito prazeroso, eles querem cada vez mais arrancar das agências. Eles se enganam achando que eles não precisam da gente, que vão direto para o cliente. De certa forma o cliente independe da nossa empresa para voar de TAM, Varig, o que for, pois eles têm que voar, mas por outro lado nós temos todas as informações do cliente e podemos tentar direcionar algumas coisas”.

Os outros agentes do grupo de fornecedores indiretos são menos representativos. A parceria realizada com esses fornecedores indiretos acontece basicamente via negociação de preço. Conforme a gerente de relacionamento com fornecedores:

“Para se ter uma idéia, no grupo de companhias terrestres encontram-se mais de 5 mil hotéis. Os principais são as grandes redes hoteleiras que estão unidas em uma associação chamada FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), composta de 27 redes, entre elas: Accor,

Atlântica e Posadas. Com esse grupo FOHB nossa empresa realiza uma parceria diferenciada, porém basicamente via negociação de preço e indicação. Eu ajudo os hotéis na parte de divulgação, indicando eles para meus clientes, e eles me ajudam em tarifa diferenciadas, diárias, retiradas *no show* etc.”.

Em se tratando de fornecedores indiretos, por sua importância extrema para o negócio, a empresa Alpha concentra esforços para um bom relacionamento; porém, no gerenciamento de custos, essa relação prevalece somente com negociação de preço de venda. No caso dos fornecedores diretos (consultores e outros), como não representam o maior custo da empresa, a atenção investida ocorre somente no momento da negociação do preço.

Já para os clientes a visão é diferente. A empresa os categoriza em quatro tipos distintos: diamante, ouro, prata e bronze. Essa classificação foi determinada primariamente pelo valor de faturamento e receita líquida. Essa classificação serve para determinar o nível do relacionamento com o cliente, a atenção disponibilizada e o gestor da conta (supervisor, gerente ou diretor). Conforme informações da gerente financeira:

“Essa classificação serve como forma de guiar o relacionamento com os clientes, como forma de cobrança e pessoa responsável pelo cliente. Para um cliente bronze chega-se facilmente a um protesto, o que dificilmente aconteceria para cliente diamante. Atualmente temos, em quantidade de clientes, 1% diamante, 7% ouro, 5% prata e 87% bronze. Já se verificarmos por faturamento, 44% são diamantes, 38% ouro, 7% prata e 11% bronze”.

Olhando a jusante da cadeia de valor, e entendendo o serviço da empresa, constata-se uma oportunidade. Pela relevância de gastos de viagens para alguns tipos de clientes, torna-se importante a visão da GCI. Sabendo que o custo total de viagens para os clientes contempla o custo das passagens, estadias, aluguéis, como também o custo do agenciamento pela empresa Alpha, a possibilidade de administrar todos esses custos permite à empresa trabalhar com a GCI a uma visão a jusante. Administrando seus custos e os dos fornecedores de seus clientes, a Alpha pode aplicar a GCI em seus clientes.

Clientes diamante e ouro são os mais importantes. Os diretores acompanham de perto os problemas e necessidades para não deixar de atendê-los. O tempo de relacionamento varia de um a sete anos, mas o esforço para manutenção desse tipo de cliente é grande. A rotina de trabalho acontece, geralmente, dentro do próprio cliente; assim, os funcionários da empresa Alpha sentem-se parte do time do cliente e muitas vezes chegam a ter o crachá do cliente.

O Alphasoft, se implementado, é adaptado às necessidades do cliente. Assim, esse tipo de cliente obtém o maior nível de integração, e as duas partes estão empenhadas em unir esforços para melhorar o desempenho. Segundo o gerente de informática e o diretor comercial da empresa Alpha:

“O sistema Alphasoft foi desenvolvido devido a um pedido de um cliente ouro que queria um gerenciamento melhor de seus gastos de viagens. Dessa solicitação foi desenvolvido um sistema que gerou uma economia de R\$ 2 milhões no ano de gastos de viagens.

Os esforços são vistos das duas partes do relacionamento. Por exemplo, um contrato firmado com um cliente diamante estipulou um valor por transação, com base na utilização do Alphasoft; porém, até o momento, a implementação do *software* não se completou. As empresas acordaram um aumento no preço enquanto o *software* não estiver instalado. A empresa Alpha abriu a planilha de custos demonstrando o aumento proporcionado pela falta de utilização do Alphasoft, e o cliente concordou em pagar a mais pelas transações. Conforme informações do diretor comercial:

“Apesar de o contrato estipular a utilização do Alphasoft no cliente, no início da conta não foi implementado devido a diversos problemas. Hoje, somente parte da conta desse cliente utiliza o *software*. Estamos com um planejamento de implementação se realizando. Esse cliente foi precificado com base na utilização do Alphasoft; como não estamos utilizando, tivemos que aumentar o quadro de funcionários. Assim, conversamos com o cliente, que autorizou o aumento no valor da transação efetuada, fechamos um aditivo contratual e um acordo que, a partir do momento que o sistema estiver implementado, o preço diminui”.

A empresa Alpha, por sua vez, demonstrou um planejamento de implementação mais coerente. Essa troca de informações permitiu um trabalho unido em busca de gestão de custo e resolução de problemas gerados pela pressão da adversidade ambiental (item 3.3). Segundo a gestora desse cliente:

“Não podemos culpar a empresa Alpha, pois diversos problemas ocorreram. Foi um problema de planejamento de ambas as partes, pois do nosso lado poderíamos fazer um plano de contingência. Devido a esse problema na implantação, negociamos um prazo de implementação e renegociamos os custos, aumentando o valor da transação a pagar”.

Para esses tipos de clientes (diamante e ouro), a aplicação da GCI torna-se viável e pode se tornar um importante passo no gerenciamento de custos (itens 3.3.3 e 3.3.4).

Os clientes do tipo prata são também importantes para a empresa Alpha por gerarem volume de transações, mas têm integração menor com a empresa que o diamante e o ouro. Gerentes

ou supervisores são responsáveis pelo contato direto com os clientes, não mais os diretores. A tarefa desse relacionamento é prestar os serviços como estabelecido nos padrões, dando a certeza para o cliente de que a empresa Alpha tem capacidade de satisfazer as transações requeridas. Para esse tipo de cliente a aplicação da GCI é mais difícil do que para os tipos diamante e ouro (item 3.3.2).

Os clientes do tipo bronze são a categoria em que existe a menor inter-relação entre as empresas. Pouca ou nenhuma interação é realizada. Normalmente, a rentabilidade do cliente é fator único de análise para continuidade da prestação do serviço. Esse cliente é visto como trocável e, geralmente, em um primeiro contato, é o cliente que procura a empresa Alpha. Para esse tipo de cliente a aplicação da GCI não é favorável (item 3.3.1).

5.4.2 Beta

Os principais agentes relacionados de primeiro grau com a empresa Beta podem ser assim desenhados:

Ilustração 33 – Principais agentes relacionados da empresa Beta

A empresa trabalha como uma quantidade enorme de clientes, o que dificulta um relacionamento mais próximo. A análise do cliente baseia-se principalmente no retorno que o cliente vai gerar e no interesse de mercado pela empresa. A gestão de custo não é enfocada nesse tipo de relacionamento. Assim, a GCI para a visão dos clientes torna-se improvável. Segundo o gerente administrativo financeiro:

“O modelo de análise de clientes começa com a decisão comercial de se entrar no mercado (p. ex.: pouca inserção naquela região). Analisada a região, verifica-se o cliente. A central de proposta é responsável pela consolidação e validação da informação financeira de um novo

contrato. Essa informação vem para mim, já com análise de risco do cliente (Serasa), que eu faço a análise de investimento. A análise é feita com base no valor de investimento e o custo da refeição (mão-de-obra, matéria-prima, materiais diversos, *overhead* e margem). Existe um estudo de *pay-back* para verificar se o valor de investimento é pago na metade do contrato, pois a política da empresa é que metade do contrato deve pagar o investimento e a outra metade o lucro”.

Já na visão a montante, a empresa Beta trabalha diretamente com os fornecedores para criação e desenvolvimento de produtos. A empresa não faz uma tipologia de seus fornecedores, porém existe uma classificação pelo volume de compras por produto. Segundo uma diretora corporativa:

“Não chego a classificar por ouro, diamante, mas nós temos hoje uma classificação por volume. O total de fornecedores que a empresa trabalha é de 3 mil, mas 80% do volume de compra representa 330 fornecedores, que estariam classificados como fornecedores do tipo A. Uma dificuldade que encontramos é que, pelo volume de compras de um produto, poucas empresas teriam a capacidade de nos fornecer 100%. Não posso ter um único fornecedor. Então eu classifico quais os maiores fornecedores para cada tipo de compra e trabalhamos com cerca de três ou quatro fornecedores para cada insumo. Não trabalhamos com um único fornecedor, pois para eles seria um problema; representariamos, provavelmente, uns 80% do volume deles, e para nós também não é interessante”.

Fornecedores tipo A são considerados importantes, e o acompanhamento é diário (p. ex.: Coca-Cola, Camil, Marfrig, Friboi, Perdigão, Sadia, Diversey, Ecolab e Ambev). Eles também são verificados pela área de compras da matriz no exterior, com envolvimento da matriz internacional. O tempo de relacionamento é longo, normalmente mais de dez anos, e o esforço para manutenção desse tipo de fornecedor é grande. Para esse tipo de fornecedores a aplicação da GCI se torna viável e pode se tornar um importante passo no gerenciamento de custos. Segundo a diretora financeira:

“Temos uma equipe de doze funcionários envolvidos nesse relacionamento com os fornecedores. Esse relacionamento é importante, pois solicitamos aos fornecedores produtos sob medida, conforme nossa especificação. Esse desenvolvimento de novos produtos é bom para os dois lados. Para nosso fornecedor o produto tem venda garantida para nossa empresa e, muitas vezes, não solicitamos exclusividade, então o fornecedor pode vender para outros clientes. Adicionalmente, o fornecedor tem um campo de teste diretamente com o consumidor final, assim consegue lançar um produto novo já testado. Uma coisa é lançar um produto novo e ver o que vai acontecer; outra, é lançá-lo com uma demanda solicitada e testada conosco”.

Existe uma interdependência entre a empresa Beta e seus fornecedores em virtude do volume transacionado entre as empresas. Para a Beta, poucas organizações são capazes de fornecer nas especificações desejadas. Para os fornecedores, a Beta representa um volume alto em sua carteira de clientes. Segundo o diretor da empresa de consultoria:

“A empresa Beta representa nosso maior cliente. Ela representa cerca de 30% de nossa carteira de clientes”.

A troca de informações entre as empresas é fundamental e ocorre desde o início de uma conta. Existe uma comunicação diária da empresa Beta com fornecedores do tipo A. Desenvolvimentos de produtos são realizados com base no conhecimento do consumidor analisado pela Beta e no conhecimento técnico do fornecedor. O tempo de relacionamento passa de dez anos.

Por haver custos na troca de parceria, a empresa Beta tende a manter uma estabilidade no relacionamento. Adicionalmente, existem contratos realizados entre as partes que normalmente são realizados com prazo de um ano, mas esses relacionamentos já duram mais de dez anos.

Percebe-se que a empresa tem o espírito de cooperação com seus fornecedores. Conforme informações do diretor financeiro:

“Um fornecedor A precisava repassar um reajuste e conversou com a gente. Juntos achamos uma saída. Esse fornecedor A venderia para um outro fornecedor B, gerando um benefício de ICMS para o fornecedor B, pois não estava revendendo a consumidor final, e esse fornecedor B repassava para nossa empresa no preço antigo. Todos ganhamos com esse procedimento. O fornecedor A conseguiu seu reajuste, o fornecedor B afirmou um compromisso com a gente e a nossa empresa conseguiu manter o preço”.

A criação de novos produtos geralmente é impulsionada pela solicitação da empresa Beta. Essa solicitação continua em virtude do benefício mútuo gerado. Um exemplo de desenvolvimento de produto, segundo uma diretora:

“Nós queríamos um novo tipo de detergente, mais barato, de forma que evite desperdício e que não aumente o volume de entrega; assim, fomos conversar com nosso fornecedor. O detergente utilizado anteriormente era necessário diluir na água e, como não tínhamos condição de controlar a quantidade de água colocada pelos funcionários, muito desperdício acontecia. O fornecedor investiu no desenvolvimento de um novo detergente, realizado na matriz nos EUA, com base na solicitação da empresa Beta, que acoplava diretamente na torneira da unidade. Com a pressão da água controlada, automaticamente ocorre a mistura da quantidade correta de detergente e água, evitando desperdícios. Uma das dificuldades na implantação desse novo detergente é que ele não produzia espuma, o que gerava desconfiança dos funcionários quanto à verdadeira lavagem e dava impressão que era um produto de quinta categoria. Houve um treinamento para divulgar que não é a espuma que limpa. Quando se fala em mil restaurantes é complicado passar o conhecimento para todo mundo. O acordo final teve benefícios mútuos: para a empresa Beta houve uma economia de cerca de 30% no custo do detergente devido a uma melhor utilização do produto; para o fornecedor, a empresa Beta garantiu que, do volume de compra dela, 80% seria com esse fornecedor; adicionalmente, esse detergente virou um produto de linha que poderia ser vendido para outros clientes.

O desenvolvimento do Betasoft é outro exemplo que gera benefícios para ambos os lados. Segundo o diretor da empresa de consultoria:

“A empresa Beta ajudou a desenvolver a nossa empresa como fornecedor, investindo na nossa relação e ajudando a desenvolver o Betasoft. Em 1992, por exemplo, fizeram um projeto piloto: colocaram consultores pagos por ela dentro da nossa empresa para analisar os processos. Esses consultores propuseram uma nova estrutura organizacional e ajudaram no processo de comunicação entre as duas empresas (...). A nossa empresa agora consegue fornecer à empresa Beta inovações tecnológicas antecipadamente”.

Para os fornecedores da empresa Beta, classificados como fornecedores do tipo A, verificou-se um nível de relacionamento favorável à aplicação da GCI.

5.5 Tipos de cadeia

No quarto fator condicionante apresenta-se uma tipologia das cadeias (ou redes) de organizações, classificando-se em três tipos: tirania, oligarquia e democracia. São discutidos aspectos do tipo de cadeia de cada empresa (item 3.4).

5.5.1 Alpha

A empresa Alpha trabalha com grandes organizações clientes, principalmente os clientes do tipo diamante e ouro. Ela é um fornecedor de várias cadeias diferentes (cadeias de seus clientes). A maioria dos clientes analisados pertence à do tipo oligarquia, sendo um único cliente diamante do tipo tirania.

As negociações ocorrem em condições favoráveis aos seus clientes (empresas oligarcas ou tirana), pois nas negociações, normalmente, os clientes solicitam a abertura de custos da empresa Alpha e de seus concorrentes, utilizando-se assim da competição entre eles. A empresa Alpha pode minimizar esse poder negociando com outras empresas, ampliando seu leque de clientes.

Em um de seus clientes percebe-se claramente a estratégia utilizada de gestão do nível de cooperação e competição, conforme a teoria. O cliente (empresa oligarca) usa três fornecedores de viagens ao mesmo tempo, sendo um deles a empresa Alpha. A estratégia do

cliente é fazer a competição entre as três agências para que elas melhorem o serviço continuamente. Desse modo, a empresa cliente consegue uma competição entre as três agências em busca de melhores serviços, cooperação com a empresa cliente.

Ilustração 34 – Gestão dos fornecedores de um cliente da empresa Alpha
 FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 128.

Outros clientes estão se planejando para utilização desse tipo de gestão. Conforme informação de outro cliente:

“Atualmente utilizamos apenas a empresa Alpha como agente de viagem; porém, já está no nosso planejamento estratégico contratar uma segunda agência de viagem para que as duas estejam competindo saudavelmente por melhorias no serviço”.

O tipo de cadeia e a estrutura criada da empresa Alpha favorecem a utilização da GCI com seus clientes.

5.5.2 Beta

A empresa Beta trabalha com grandes organizações clientes (individualmente não representam grande parte de seu faturamento) e fornecedores (p. ex.: Coca-Cola, Camil, Marfrig, Friboi, Perdigão, Sadia, Diversey, Ecolab e Ambev). Empresas de ambos os lados com poder significativo e influência no segmento de negócio próprio.

Considerando a cadeia de valor como a de refeição fora do lar, a empresa é uma das grandes desse setor e têm alto poder de negociação, devido, principalmente, ao número de clientes, infra-estrutura, volume de operações e abrangência nacional. A cadeia em que se encontra a empresa Beta é denominada de oligarquia, pois ela representa uma das empresas que têm o poder de gerenciar a cadeia de valor; porém, parte de seus fornecedores também tem relativa

força de negociação, em virtude de seu porte, pois participam de outras cadeias de valor. Segundo uma diretora corporativa:

“Não podemos ter um único fornecedor. Trabalhamos com cerca de três ou quatro fornecedores para cada insumo. Não trabalhamos com um único fornecedor, pois para eles seria um problema; representá-íamos, provavelmente, uns 80% do volume deles, e para nós também não é interessante”.

Ilustração 35 – Gestão dos fornecedores pela empresa Beta
 FONTE: Adaptado de COOPER; SLAGMULDER, 1999, p. 128.

Normalmente, as negociações ocorrem em condições favoráveis à empresa (empresa oligarca). Pode-se notar isso quando do desenvolvimento de um novo insumo a ser utilizado pela empresa Beta. Geralmente, quando da necessidade desse novo componente, a empresa Beta solicita ao fornecedor e indica o preço-alvo para que se realize a negociação. O desenvolvimento ocorre por conta do fornecedor, com recomendações e testes pela empresa Beta.

Como descrito na teoria, a empresa Beta e seus fornecedores buscam novas fontes de vantagem competitiva. A empresa, para continuar com sua liderança; e seus parceiros, por causa da pressão estabelecida pela empresa Beta. O acesso de novas tecnologias (insumos) difunde-se rapidamente, já que os fornecedores utilizados são os mesmos pelas concorrentes e pelos consumidores finais. Assim, a empresa Beta deve balancear corretamente o nível de atividades feitas dentro da própria empresa ou fora dela, considerando fatores estratégicos da empresa.

Uma infra-estrutura foi criada para troca de informações entre a empresa Beta e alguns fornecedores. Comunicação diária com os principais fornecedores é estabelecida, permitindo que seus parceiros se preocupem na garantia do fornecimento à empresa Beta. O tipo de

cadeia e a estrutura criada da empresa Beta favorecem a utilização da GCI com seus fornecedores.

5.6 Mecanismos

O quinto fator condicionante proporciona uma discussão sobre os tipos de mecanismos utilizados na aplicação da GCI, que podem ser divididos em dois tipos: disciplinadores e capacitores (ver item 3.5).

5.6.1 Alpha

Na etapa de contratação, existe a utilização da abertura de livros. A empresa Alpha projeta seus custos e pela utilização desse mecanismo demonstra aos clientes uma abertura de custos com detalhes que contempla:

- a) Recursos humanos: quantidade de funcionários, salário, encargos e benefícios.
- b) Infra-estrutura: aluguel, telefone, água, energia elétrica, Internet, instalações, equipamentos e tecnologia.
- c) Recursos operacionais: assistência de aeroporto, entrega de bilhetes e treinamento.
- d) Suporte: contabilidade, consultoria e comunicação.
- e) Financeiras: tarifas bancárias e *leasing*.
- f) Impostos: PIS, COFINS, CPMF, IRPJ, CSLL e ISS.

Adicionalmente, trabalha-se com uma idéia de custo e margem alvos, para uma quantidade de transações estipuladas pelo cliente. A idéia é, com base em um volume de transação, a agência de turismo garantir sua taxa de administração pelo serviço e o cliente gerenciar os custos de viagens, antes mesmo do fechamento do contrato.

Definidos tais objetivos (volume, custos e margem), os dois lados conversam para verificar a integridade e validade dos valores propostos. Essa padronização de informações de custos aumenta a possibilidade de identificar alvos potenciais na gestão de custos, tornando-se possível a aplicação da GCI.

No processo de produção existe um contrato que garante o nível de serviço acordado. Estipulam-se obrigações que regem o relacionamento das organizações com o objetivo de observação e correção das minúcias fora da aceitação de certas restrições, mecanismo disciplinador (ver item 3.5.1). Essas regras servem como base para gratificação, comissões e continuidade de contratos.

Resumindo, a empresa utiliza-se de abertura de livros e contrato de níveis de serviços como mecanismos disciplinadores e capacitores, porém, existem outros instrumentos que poderiam ajudar no processo de GCI da empresa, como gestão baseada em atividades (ABM), engenharia de valor, investigação de custos inteorganizacionais, gerenciamento simultâneo de custos, custeio *kaizen*, previsões colaborativas e treinamentos interorganizacionais.

5.6.2 Beta

Na etapa de contratação, existe a utilização da abertura dos livros quando um contrato é fechado com os clientes. Essa abertura contempla valores de investimento, custos e margem a serem realizados pela empresa Beta. Essa divulgação é importante, pois vai ser base para negociação do contrato. O valor de investimento, custos e margem devem ser suficiente para gerar um retorno para a empresa Beta, com o qual pague o valor investido na metade do tempo de contrato.

O nível de relacionamento com os fornecedores (ver item 5.4.2) é mais propício à GCI. Com os principais fornecedores existem contratos que garantem o nível de serviço acordado, criando obrigações que regem o relacionamento das organizações com o objetivo de observação e correção das minúcias fora da aceitação de certas restrições. Trata-se de um mecanismo disciplinador (ver item 3.5.1). Essas regras de controle são utilizadas como medida para gratificação e punição.

Em resumo, a empresa utiliza-se de abertura de livros e contrato de níveis de serviços como mecanismos disciplinadores e capacitores, porém, existem outros instrumentos que poderiam ajudar no processo de GCI da empresa, como gestão baseada em atividades (ABM), engenharia de valor, investigação de custos inteorganizacionais, gerenciamento simultâneo de custos, custeio *kaizen*, previsões colaborativas e treinamentos interorganizacionais.

5.7 Conclusões

Este item foi reservado às conclusões finais da pesquisa empírica realizada. Os aspectos citados na literatura são comparados com as evidências dos dois estudos de casos identificando as semelhanças e diferenças. O objetivo é retomar os aspectos teóricos para elucidar as conclusões a que se chegou a respeito de cada um deles.

No primeiro fator condicionante são discutidas as características dos produtos. Dois indicadores são analisados: margem e funcionalidade. O objetivo é identificar se o produto é ou não é recomendável para a aplicação da GCI.

OS ASPECTOS CITADOS NA LITERATURA FORAM ENCONTRADOS NAS EMPRESAS?			
FATORES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Produtos	Margem	Sim	Sim
	Funcionalidade	Inconclusivo	Inconclusivo

Ilustração 36 – Comparação da literatura com os estudos de caso – produtos

Na análise da dimensão produtos, verificou-se que ambos os produtos analisados apresentavam margens baixas, devido a características como a competição agressiva, baixo retorno global comparado com a expectativa dos acionistas e o não-conhecimento dos custos por produto. Desse modo, foi constatado que a margem baixa dos produtos analisados sinalizou ser recomendável a aplicação da GCI, conforme a teoria demonstrada.

Apesar de ambas as empresas entenderem a utilidade da abertura das funcionalidades dos produtos, não foi possível concluir sobre o gerenciamento do nível de funcionalidade, pois as empresas não o faziam com intuito de gestão de custos, mas para comercializar seus produtos. Assim, não se pode concluir sobre a análise do nível de funcionalidade com o objetivo de GCI.

Após a análise das características dos produtos, passa-se, então, para a discussão dos componentes. Desfragmenta-se o produto nos seus principais componentes e analisam-se duas características deles: índice de valor e nível de restrição tecnológica. O objetivo é identificar se o componente é ou não recomendável à aplicação da GCI.

OS ASPECTOS CITADOS NA LITERATURA FORAM ENCONTRADOS NAS EMPRESAS?			
FATORES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Componentes	Restrição tecnológica	Sim	Sim
	Índice de valor	Inconclusivo	Inconclusivo

Ilustração 37 – Comparação da literatura com os estudos de caso – componentes

Foi constatado, nas duas empresas, que os componentes com alto nível de restrição tecnológica inibem a aplicação da GCI, pois a utilização de parceiros não é uma prática recomendável dentro da consideração de que o componente é estratégico para a empresa. Por outro lado, em se tratando de componentes que têm baixo nível de restrição tecnológica, situação encontrada apenas na empresa Beta, verificou-se que é possível aplicar a GCI.

O índice de valor, por si só, não elimina ou possibilita a aplicação da GCI; ele ajuda a identificar os componentes mais indicados e os menos indicados para utilização da GCI, classificando cada um deles. Todavia, nos estudos de casos, em virtude das dificuldades e das restrições na obtenção de informação junto aos clientes das duas empresas, optou-se por analisar todos os componentes não sendo calculados os índices de valor; assim, nada se pode concluir sobre essa característica.

A seguir, coloca-se o olhar para os níveis de relacionamento. Enfatizam-se a tipologia criada e o favorecimento à aplicação da GCI.

OS ASPECTOS CITADOS NA LITERATURA FORAM ENCONTRADOS NAS EMPRESAS?			
FATORES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Níveis de relacionamento	Comum	Sim	Sim
	Auxiliar	Sim	Sim
	Principal	Sim	Sim
	Familiar	Sim	Sim

Ilustração 38 – Comparação da literatura com os estudos de caso – níveis de relacionamento

Verificou-se que o alto nível de relacionamento entre agentes da cadeia favorece sua interação com o objetivo de gestão de custos, tanto com clientes – no caso da empresa Alpha – quanto

com fornecedores (empresa Beta). De fato, segundo a literatura, quanto maior for o nível de relacionamento, mais favorável é a aplicação de GCI.⁸

A análise do tipo de cadeia de organizações é o próximo passo. As duas empresas estudadas pertenciam, basicamente, a cadeias do tipo oligarquia; conseqüentemente, o estudo é inconclusivo quanto às cadeias do tipo democracia e tirania.

OS ASPECTOS CITADOS NA LITERATURA FORAM ENCONTRADOS NAS EMPRESAS?			
FATORES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Tipos de cadeia	Tirania	Inconclusivo	Inconclusivo
	Oligarquia	Sim	Sim
	Democracia	Inconclusivo	Inconclusivo

Ilustração 39 – Comparação da literatura com os estudos de caso – tipos de cadeia

Em ambas as empresas identificou-se a prática de cooperação entre fornecedor e cliente bem como a competição entre fornecedores, coerentemente com a teoria.

No caso da cadeia da empresa Alpha, a estratégia de competição entre fornecedores faz com que as agências tentem melhorar o nível de serviço continuamente. Adicionalmente, identificou-se que, tanto a empresa oligarca quanto seus fornecedores buscam novas fontes de vantagem competitiva. A empresa, para continuar com sua liderança; e seus parceiros, pela pressão estabelecida pela oligarca.

Na cadeia da empresa Beta verificou-se que o acesso a novas tecnologias (desenvolvimento de insumos etc.) se difunde rapidamente, pois as empresas concorrentes são supriadas, basicamente, pelos mesmos fornecedores e todos atuam junto aos mesmos consumidores finais.

O último fator pesquisado refere-se aos tipos de mecanismos normalmente utilizados na aplicação da GCI, que, como foi visto no Capítulo 3, podem ser divididos em dois tipos: disciplinadores e capacitores.

⁸ Observe-se que o *sim* indicado na Ilustração 38 não significa, necessariamente, que as empresas praticam a GCI, e sim que o estudo constatou que o tipo de relacionamento influi na maior ou menor propensão a ela, tal como diz a literatura.

OS ASPECTOS CITADOS NA LITERATURA FORAM ENCONTRADOS NAS EMPRESAS?			
FATORES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Mecanismos	Disciplinadores	Sim	Sim
	Capacitores	Não	Não

Ilustração 40 – Comparação da literatura com os estudos de caso – mecanismos

Apenas mecanismos disciplinadores foram detectados no relacionamento das empresas Alpha e Beta com seus clientes e fornecedores. A abertura de livros e contrato de nível de serviços dão características de disciplinar o relacionamento (p. ex.: maior transparência, ajuda na comunicação de reajustes de preços e criam obrigações). Mecanismos capacitores não foram encontrados.⁹

Afinal, resumem-se todos os fatores identificados na revisão da literatura e sua relação com os dados encontrados nas empresas pesquisadas (Ilustração 41).

OS ASPECTOS CITADOS NA LITERATURA FORAM ENCONTRADOS NAS EMPRESAS?			
FATORES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA ALPHA	EMPRESA BETA
Produtos	Margem	Sim	Sim
	Funcionalidade	Inconclusivo	Inconclusivo
Componente	Restrição tecnológica	Sim	Sim
	Índice de valor	Inconclusivo	Inconclusivo
Níveis de relacionamento	Comum	Sim	Sim
	Auxiliar	Sim	Sim
	Principal	Sim	Sim
	Familiar	Sim	Sim
Tipos de cadeia	Tirania	Inconclusivo	Inconclusivo
	Oligarquia	Sim	Sim
	Democracia	Inconclusivo	Inconclusivo
Mecanismos	Disciplinadores	Sim	Sim
	Capacitores	Não	Não

Ilustração 41 – Comparação da literatura com os estudos de caso – todos os fatores

Deste modo, a questão de pesquisa formulada no Capítulo 1, sobre se os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais, tal como reportados na literatura, estariam presentes nas duas empresas objeto dos estudos de casos realizados nessa pesquisa,

⁹ A empresa Beta informou que, uma única vez, há 15 anos, contratou uma consultoria para auxiliar um dos seus fornecedores em matéria de estratégica e organização.

foi respondida em relação a cada um deles. Verificou-se que a maioria desses fatores encontra-se presente nas empresas pesquisadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho tratou do tema de Gestão de Custos Interorganizacionais com o propósito de organizar, sistematicamente, o modelo conceitual à luz da literatura. Para tanto foram estabelecidos neste estudo um objetivo geral e três específicos.

Neste espaço reservado às considerações finais, esses itens são retomados para elucidar as conclusões a que se chegou a respeito de cada um deles. Para melhor evidência, optou-se por organizar esta apresentação em tópicos.

6.1 Considerações sobre os objetivos da pesquisa

O primeiro objetivo específico propunha identificar os fatores e mecanismos condicionantes da aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais. A pesquisa atingiu o propósito a que se dispôs, uma vez que foi possível organizar aquilo que se tem escrito sobre o tema numa estrutura conceitual pautada em cinco fatores condicionantes: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. O Capítulo 3 evidencia a análise de cada um dos fatores.

O segundo objetivo específico propôs uma investigação para verificar se os fatores identificados estão presentes nas duas empresas alvo do estudo. O terceiro propôs verificar a aderência daqueles fatores condicionantes teóricos com a prática de gestão de custos das duas organizações pesquisadas. Também estes dois foram atingidos, uma vez que se conseguiu, por meio de entrevistas pessoais, observação direta e análise de relatórios, coletar dados sobre o fenômeno de Gestão de Custos Interorganizacionais nas duas empresas denominadas Alpha e Beta. Os resultados foram evidenciados no Capítulo 5.

Por fim, o objetivo geral foi desenvolver uma análise descritiva da estrutura conceitual da abordagem de Gestão de Custos Interorganizacionais e das observações realizadas nos dois estudos de casos efetuados em duas cadeias de organizações distintas. Uma vez que se conseguiu identificar os fatores e mecanismos condicionantes da aplicação da GCI, verificar se estão presentes nas duas empresas alvo do estudo e sua aderência com a prática das

organizações pesquisadas, conseguiu-se atingir o objetivo geral. As análises dos capítulos 3 e 5 evidenciam, portanto, que também este objetivo foi atingido.

Atingido todos os objetivos, a questão de pesquisa formulada no Capítulo 1, sobre se os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais, tal como reportados na literatura, estariam presentes nas duas empresas objeto dos estudos de casos realizados nessa pesquisa, também foi respondida em relação a cada um deles como evidenciado no Capítulo 5. Verificou-se que a maioria desses fatores encontra-se presente nas empresas pesquisadas.

6.2 Sugestão para estudos futuros

No final deste trabalho, a sensação é que muito existe a pesquisar sobre esse tema. O que se espera é que outros trabalhos venham a contribuir com novos conhecimentos dentro dessa linha de pesquisa.

Novas pesquisas podem trazer outros e melhores achados. Sugere-se uma aproximação maior das organizações empresariais, seus relacionamentos com fornecedores e clientes, ou outros tipos de relacionamentos, como os de concorrentes. Assim, relacionam-se sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas:

- a) Selecionar empresas de cada um dos tipos de cadeia identificados para fazer um estudo de caso múltiplo aprofundado, considerando as seguintes características: empresa e parceiros com alto poder; poder da empresa maior que o do parceiro; poder da empresa menor que o do parceiro; empresa e fornecedor com baixo poder de negociação.
- b) Ampliar a pesquisa para mais empresas, por setor de atividade, a fim de verificar em que aspectos as práticas de GCI diferem entre empresas de um mesmo setor.
- c) Investigar razões que justifiquem ou expliquem o porquê de as práticas serem diferentes entre as organizações.

- d) Estudar as características de cada fator condicionante e desenvolver construtos adequados para capturar o nível dessas características. Aplicar esses construtos em empresas de diferentes setores, identificando diferenças e semelhanças para empresas de um mesmo setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. *Production, information cost, and economic organization*. **The American Economic Review**. 65, dez. p. 777-795, 1972.

ALMEIDA, C. M. P. R. **Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações**: um estudo exploratório. 2006. 463 f. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ANDERSON, J. C., HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. *Dyadic business relationships within a business network context*. **Journal of Marketing**. 58, p. 1-15, out., 1994.

AQUINO, A. C. B; RIBEIRO, L. L., *Quase-rents, Measurement Costs, Enforceability and Efficient Organizations*. 2004.

AUZAIR, S. M.; LANGFIELD-SMITH, K. *The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations*. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 399-421, 2005.

BACIC; M. J; SOUZA, M. C. de A. F. de. **O custo-meta à luz da dinâmica competitiva e das estratégias empresariais**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2007.

BARZEL, Y. *Organizational Forms and Measurement Costs*. *Journal os Institutional and Theoretical Economics*, 2003.

BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J., CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risk of conceptual misspecification. *Accounting Organizations and Society*, p. 1-32, 2006.

BRAGA, A.; ROCHA, W. **Uma análise da complementaridade entre gestão Interorganizacionais de custos e open-book accounting**. CONGRESSO USP, 2007.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25, 2000.

CAMACHO, R. R. **Custeio alvo em serviços hospitalares**: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. 2004. 116p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

CHAPMAN, C. S. *Reflections on a contingent view of accounting*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n.2, p.189-205, 1997.

CHENHALL, R. H. *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p.127-168, 2003.

_____.; LANGFIELD-SMITH, K. *The implementation of innovative management accounting systems*. **Australian Accounting Review**, v. 9, n.3, p.37-46, 1999.

CSILLAG, J. M. **Análise de valor**. São Paulo: Atlas, 1985.

COAD, A. F.; CULLEN, J. *Inter-organisational cost management: towards an evolutionary perspective*. **Management Accounting Research**. 17, p. 342-369, 2006.

_____.; SCAPENS, R. *Inter-organisational cost management*. **Financial Management**. p. 38-39, 2006.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**. v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Supply chain development for the lean enterprise – interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc., 1999. 512 p.

_____.; _____. *Inter-organizational costing, part 1*. **Cost Management**. n. 17, 5, Sep./Oct. 2003-a.

_____.; _____. *Inter-organizational costing, part 2*. **Cost Management**. 17, 6, Nov./Dez. 2003-b.

_____.; _____. *Inter-organizational cost management and relational context*. **Accounting, Organizations and Society**, n. 29, 2004.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAJAY, S. *Managerial accounting research: the contribution of organizational and sociological theories*. **Journal of Management Accounting**, v. 8, p. 1, 1996.

DAVILA, T. *An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms*. **Accounting, Organizations and Society**. v. 30, p. 223-248, 2005.

DEKKER, H. C. *Value Chain analysis in interfirm relationships: a field study*. **Management Accounting Research**. 14, p. 1-23, 2003.

_____. *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*. Accounting Organization Society, n. 29, p. 27-49, 2004.

FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISHER, J. *Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity*. *Journal of Accounting Literature*, n. 14, p. 24, 1995.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMAKI, J. *Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective*. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, p. 21-57, 2005.

GUEDES, M. L. F. **Comprometimento e confiança em cadeias produtivas**: um estudo de caso no setor automobilístico. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná.

HAKANSSON, H.; LIND, J. *Accounting and network coordination*. *Accounting Organization Society*, n. 29, p. 51-72, 2004.

HANSEN, J. E. **Aplicação do custeio alvo em cursos de pós-graduação lato sensu**: um estudo sob o enfoque da gestão estratégica de custos. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; ZHENG, J.; JOHNSEN, T. E. *A taxonomy of supply networks*. *Journal of Supply Chain Management*, n. 37, p. 20-27, 2001.

HART, O.; MOORE, J. *Property rights and the nature of the firm*. *The Journal of Political Economy*, 1990.

HENDRIX, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. **Teoria da Contabilidade**. 5ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

HERGET, M.; MORRIS, D. *Accounting data for value chain analysis*. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 175-188, 1989.

HERZOG, A. L.; MANO, C. A revanche da indústria. **EXAME**, Ed. Abril. São Paulo, a. 41, n. 3, p. 116-121, fev., 2007.

HOFFJAN, A.; KRUSE, H. *Open book accounting in supply chain: when and how is it used in practice?* *Cost Management*, v. 20, 6, p. 40-47, 2006.

JABER, D.; FRIEND, G.; OLSEN, E. *Uncovering hidden opportunities in your supply chain*. Corporate Responsibility Management, 2, p. 16-19, 2006.

JOSKOW, P. L. *Vertical Integration. Handbook of New Institutional Economics*, Kluwer, 2003.

KAJUTER, P.; KULMALA, H. *Open book accounting in networks. Potencial achievements and reasons for failures. Management Accounting Research*, 16, p. 179-204, 2005.

KULMALA, H.; KAJUTER, P.; VALKOKARIA, K. *Inter-organizational cost management in SME networks*. 8th Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management in Services and Operations, 18 - 20 de junho, Trento, 2007.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. *Supply chain management: implementatios issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management*, 9, p. 1-20, 1998.

LOCKAMY; A.; SMITH, W. I. *Target costing for supply chain management: criteria and selection. Industrial Management & Data Systems*. 2000. p. 210-218.

MADUREIRA, Daniele do N., CAMPASSI, Roberta. **Agências de viagem buscam um destino**, Brasília, 30 de março de 2007. Disponível em: <http://www.cet.unb.br/index.php/cet/turismo_na_midia_indice/agencias_de_viagem_buscam_um_destino>. Acesso em: 07 de abril de 2007.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

_____.; PAULI, S.; KANAZAWA; E. Y. **Manual para formatação e edição de dissertações e teses**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.erudito.fea.usp.br/portalfca/Default.aspx?idPagina=1833>> Acesso em: 07 de abril de 2007.

MENARD, C. *The economics of hybrid organizations. International Society for New Institucional Economics*, sep. 2002.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. (31ª reimpressão)

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. (3ª reimpressão).

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

ROCHA, W.; BORINELLI, M. **Análise estratégica de cadeia de valor.** *Value chain strategic analysis*. 2006.

SAKURAI, M. **Gerenciamento integrado de custos.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WILLIAMSON; O. E. **The Economic Institutions of Capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2ª ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2001.

SITES PESQUISADOS:

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens. Disponível em: <<http://www.abav.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

ABBTUR – Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo. Disponível em: <<http://www.abbtur.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

ABGEV – Associação Brasileira de Gestores de Viagens Corporativas. Disponível em: <<http://www.abgev.org.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

ACTE – Association of Corporate Travel Executives. Disponível em: <www.acte.org>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

ASTA – American Society of Travel Agents. Disponível em: <<http://www.astanet.com>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

BABILON. Disponível em: <<http://www.babylon.com/definition>>. Acesso em: 19 de novembro de 2007.

BRAZTOA – Associação Brasileira de Operadoras de Turismo. Disponível em: <<http://www.braztoa.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

CRCSP – A fonte de informação do contabilista. Disponível em: <<http://www.epress.com.br/crc/1562.htm>>. Acesso em: 18 de novembro de 2007.

FAVECC – Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais. Disponível em: <<http://www.favecc.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

FENACTUR – Federação Nacional do Turismo. Disponível em: <<http://www.fenactur.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros no Brasil. Disponível em: <<http://www.fohb.com.br/>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

NACTA – The National Association of Commissioned Travel Agents. Disponível em: <<http://www.nacta.com>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

TMC BRASIL – Travel Management Company Brasil. Disponível em: <<http://www.tmcbrasil.com.br>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

WATA – World Association of Travel Agencies. Disponível em: <<http://www.wata.net>>. Acesso em: 08 de novembro de 2007.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 19 de novembro de 2007.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 01 – Carta de apresentação

APÊNDICE 02 – Roteiro de entrevista para organização foco (administração)

APÊNDICE 03 – Roteiro de entrevista para organização foco (relacionamento com fornecedores)

APÊNDICE 04 – Roteiro de entrevista para organização foco (relacionamento com clientes)

APÊNDICE 05 – Roteiro de entrevista para fornecedores

APÊNDICE 06 – Roteiro de entrevista para clientes

APÊNDICE 01 – Carta de apresentação

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

São Paulo, 04 de outubro de 2007.

Prezados Senhores,

Agradecemos sua colaboração na participação desta pesquisa que tem como objetivo geral o desenvolvimento de uma análise sobre a estrutura conceitual da abordagem da Gestão de Custos Interorganizacionais.

Esta análise contará com a verificação da presença de associação entre os fatores que propiciam ou inibem a utilização desse instrumento gerencial tal como a literatura os descreve.

Desde já, afirmamos nosso compromisso de disponibilizar o relatório final da pesquisa à empresa. Esperamos que a reflexão, da qual os profissionais da empresa participarão, seja uma excelente oportunidade de analisar situações práticas envolvendo sua realidade organizacional. Esta reflexão poderá auxiliar na criação de outros relacionamentos de natureza semelhante, ou ajudar no desenvolvimento dos relacionamentos pesquisados.

Certamente a leitura deste trabalho ajudará a ampliar a visão empresarial, pois diversas dificuldades vividas na perspectiva empresarial serão estudadas, promovendo, assim, uma maior compreensão das alternativas futuras de desenvolvimento da organização e de seus instrumentos de gestão.

Todos os dados coletados serão tratados como confidenciais: não haverá divulgação dos nomes dos participantes, nem da empresa.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Wellington Rocha
Orientador

Bruno Carlos de Souza
Mestrando

APÊNDICE 02 – Roteiro de entrevista para organização foco (administração)

Bloco A – Questões gerais

Nome do entrevistado: _____

Cargo atual na empresa: _____

Produto(s) da empresa: _____

Contabilidade: () interna () externa

1. A empresa utiliza as demonstrações contábeis geradas pela contabilidade para alguma finalidade gerencial? Quais? Com que periodicidade?

Objetivo: Verificar se a empresa utiliza informações contábeis para fins de tomada de decisão. Se caso positivo, os relatórios contábeis serão objeto de análise. Se caso negativo, identificar quais são as informações que a administração se utiliza para tomada de decisão.

2. A empresa costuma coletar informações sobre os números externos a companhia com regularidade (concorrentes, inflação, mercado, clientes e fornecedores)? Como?

Objetivo: A resposta indicará se a administração não está voltada somente para a visão interna da empresa. Se sim, indicará que a empresa enxerga influência dos fatores externos, criando possibilidades de GCI.

3. Quais são as informações de que a empresa vem se utilizando para tomar decisões sobre custos?

Objetivo: A resposta indicará se a administração está preocupada com os custos. Possivelmente serão evidenciados os relatórios utilizados e fontes de dados.

Bloco B – Produtos e componentes

4. Os produtos da empresa são vistos pelo mercado como produtos de alta qualidade? E alta funcionalidade?

Objetivo: A resposta ajudará indicará se o produto da Companhia está dentro da zona de confrontação, assim, propiciando a utilização da GCI.

5. Os produtos (ou componentes) da empresa têm tecnologia que deve ser preservada internamente?

Objetivo: A resposta ajudará indicará se o produto ou componente da Companhia tem tecnologia de conhecimento restrito. Caso a empresa considerar o conhecimento da tecnologia restrita, inviabilizará a utilização da GCI.

Bloco C – Níveis de relacionamento e tipos de cadeia

6. A empresa classifica os fornecedores? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)? Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, qual a abrangência dessa parceria: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar a existência de fornecedores com características propícias a GCI.

7. A empresa classifica os clientes? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)? Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, qual a abrangência dessa parceria: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar a existência de fornecedores com características propícias a GCI.

8. Os insumos adquiridos dos principais fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são as diferenças e os custos de mudança?

Objetivo: A resposta indicará qual é a viabilidade de troca de fornecedor. Diferenciação ou custo de mudança podem dificultar a troca de fornecedor, assim, ajuda a manter um relacionamento estável, cria interdependência entre os agentes e pode gerar cooperação, ampliando as condições para uma GCI.

9. Existem poucos ou muitos fornecedores para os principais insumos adquiridos de terceiros?

Objetivo: A resposta indicará a força de negociação dos fornecedores com a empresa, ajudando a identificar o tipo de cadeia que a empresa está inserida. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência.

10. Existe estabilidade no relacionamento com seus fornecedores? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar o grau de estabilidade dos relacionamentos com fornecedores. Assim, as empresas podem criar ou aumentar a confiança no relacionamento, construir coordenação entre os agentes, efetuar metas de trabalho ao longo prazo, gerando um ambiente favorável a GCI.

11. A empresa confia em seus principais fornecedores? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe confiança entre a empresa e seus principais fornecedores, gerando estabilidade para o relacionamento.

12. ?O produto da empresa é diferenciado ou existiria custo de mudança, caso os clientes queiram comprar de outra empresa? Quais?

Objetivo: A resposta indicará qual é a viabilidade da troca da empresa. Custo de mudança pode dificultar a troca, assim, ajuda a manter um relacionamento estável, cria interdependência entre os agentes e pode gerar cooperação, ampliando as condições para uma GCI.

13. Existem poucos ou muitos concorrentes para o produto vendido pela empresa?

Objetivo: A resposta indicará a força de negociação dos clientes com a empresa, ajudando a identificar o tipo de cadeia que a empresa está inserida. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência.

14. Existe estabilidade no relacionamento com seus clientes? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar o grau de estabilidade dos relacionamentos com clientes. Assim, as empresas podem criar ou aumentar a confiança no relacionamento, construir coordenação entre os agentes, efetuar metas de trabalho ao longo prazo, gerando um ambiente favorável a GCI.

15. A empresa confia em seus principais clientes? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe confiança entre a empresa e seus principais fornecedores, gerando estabilidade para o relacionamento.

Bloco D – Mecanismos

16. A empresa coopera com seus principais fornecedores e clientes (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)? E eles fazem o mesmo?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe troca de informações entre os agentes, além de identificar se existem investimentos em conjuntos, assim, propiciando interdependência e cooperação.

17. A empresa ajuda seus fornecedores e clientes a encontrar maneiras de conciliar suas habilidade e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?

Objetivo: A resposta indicará existência de ferramentas de troca de informações entre as empresas.

18. Se existir projetos de parcerias, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?

Objetivo: A resposta indicará se a empresa utiliza-se da GCI e como estão sendo mensurados os resultados alcançados.

APÊNDICE 03 – Roteiro de entrevista para organização foco (relacionamento com fornecedores)

Bloco A – Questões gerais

Nome do entrevistado: _____

Cargo atual na empresa: _____

Bloco B – Produtos e componentes

1. O seu produto tem insumo essencial comprado de terceiros? Quais são os insumos e de quais fornecedores?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar se o insumo do fornecedor tem importância estratégica para o produto (ou componente) da empresa, qual é esse insumo e qual é o fornecedor que oferece esse insumo. Assim, a empresa teria maior interesse de aumentar o relacionamento com esse fornecedor, propiciando assim um ambiente favorável a GCI para tal insumo.

Bloco C – Níveis de relacionamento e tipos de cadeia

2. A empresa classifica os fornecedores? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar a existência de fornecedores com características propícias a GCI.

3. Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, qual a abrangência dessa parceria: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar a existência de fornecedores com características que aumentem a possibilidade da utilização da GCI com seus fornecedores.

4. Os insumos adquiridos dos principais fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são as diferenças e os custos de mudança?

Objetivo: A resposta indicará qual é a viabilidade de troca de fornecedor. Diferenciação ou custo de mudança podem dificultar a troca de fornecedor, assim, ajuda a manter um relacionamento estável, cria interdependência entre os agentes e pode gerar cooperação, ampliando as condições para uma GCI.

5. Existem poucos ou muitos fornecedores para os principais insumos adquiridos de terceiros?

Objetivo: A resposta indicará a força de negociação dos fornecedores com a empresa, ajudando a identificar o tipo de cadeia que a empresa está inserida. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência.

6. Existe estabilidade no relacionamento com seus fornecedores? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar o grau de estabilidade dos relacionamentos com fornecedores. Assim, as empresas podem criar ou aumentar a confiança no relacionamento, construir coordenação entre os agentes, efetuar metas de trabalho ao longo prazo, gerando um ambiente favorável a GCI.

7. A empresa confia em seus principais fornecedores? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe confiança entre a empresa e seus principais fornecedores, gerando estabilidade para o relacionamento.

Bloco D – Mecanismos

8. A empresa coopera com seus principais fornecedores (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)? E os fornecedores fazem o mesmo?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe troca de informações entre os agentes, além de identificar se existem investimentos em conjuntos, assim, propiciando interdependência e cooperação.

9. A empresa ajuda seus fornecedores a encontrar maneiras de conciliar suas habilidade e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?

Objetivo: A resposta indicará existência de ferramentas de troca de informações entre as empresas.

10. Se existir projetos de parcerias com fornecedores, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?

Objetivo: A resposta indicará se a empresa utiliza-se da GCI e como estão sendo mensurados os resultados alcançados.

APÊNDICE 04 – Roteiro de entrevista para organização foco (relacionamento com clientes)

Bloco A – Questões gerais

Nome do entrevistado: _____

Cargo atual na empresa: _____

Bloco B – Produtos e componentes

1. O produto (ou componente) vendido pela empresa é essencial ao negócio (ou produto) dos clientes? São vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar se o produto da Companhia está dentro da zona de confrontação. Além disso, indicará se o produto tem importância estratégica para o cliente. Assim, o cliente teria maior interesse de aumentar o relacionamento com a empresa, propiciando assim um ambiente favorável a GCI.

Bloco C – Níveis de relacionamento e tipos de cadeia

2. A empresa classifica os clientes? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar a existência de fornecedores com características propícias a GCI.

3. Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, qual a abrangência dessa parceria: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar a existência de fornecedores com características que aumentem a possibilidade da utilização da GCI com seus fornecedores.

4. O produto da empresa é diferenciado ou existiria custo de mudança, caso os clientes queiram comprar de outra empresa? Quais?

Objetivo: A resposta indicará qual é a viabilidade da troca da empresa. Custo de mudança pode dificultar a troca, assim, ajuda a manter um relacionamento estável, cria interdependência entre os agentes e pode gerar cooperação, ampliando as condições para uma GCI.

5. Existem poucos ou muitos concorrentes para o produto vendido pela empresa?

Objetivo: A resposta indicará a força de negociação dos clientes com a empresa, ajudando a identificar o tipo de cadeia que a empresa está inserida. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência.

6. Existe estabilidade no relacionamento com seus clientes? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar o grau de estabilidade dos relacionamentos com clientes. Assim, as empresas podem criar ou aumentar a confiança no relacionamento, construir coordenação entre os agentes, efetuar metas de trabalho ao longo prazo, gerando um ambiente favorável a GCI.

7. A empresa confia em seus principais clientes? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe confiança entre a empresa e seus principais fornecedores, gerando estabilidade para o relacionamento.

Bloco D – Mecanismos

8. A empresa coopera com seus principais clientes (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)? E os clientes fazem o mesmo?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe troca de informações entre os agentes, além de identificar se existem investimentos em conjuntos, assim, propiciando interdependência e cooperação.

9. A empresa ajuda seus clientes a encontrar maneiras de conciliar suas habilidade e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?

Objetivo: A resposta indicará existência de ferramentas de troca de informações entre as empresas.

10. Se existir projetos de parcerias com clientes, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?

Objetivo: A resposta indicará se a empresa utiliza-se da GCI e como estão sendo mensurados os resultados alcançados.

APÊNDICE 05 – Roteiro de entrevista para fornecedores

Bloco A – Questões gerais

Nome do entrevistado: _____

Nome da empresa: _____

Cargo atual na empresa: _____

Bloco B – Produtos e componentes

1. Há inovações freqüentes e importantes na linha de seus insumos? Quanto às inovações?

Objetivo: A resposta indicará a necessidade de investimento em pesquisa e tecnologia em seu produto, o qual fará aumentar a funcionalidade ou qualidade. Assim, esse fator de tecnologia ou inovação poderá ser um fator que propicie a empresa alvo do estudo se aliar a esse fornecedor.

2. Os insumos vendidos pela empresa são essenciais ao negocio (ou produto) da organização foco? São vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar se o produto da Companhia está dentro da zona de confrontação. Além disso, indicará se o produto tem importância estratégica para o cliente. Assim, o cliente teria maior interesse de aumentar o relacionamento com a empresa, propiciando assim um ambiente favorável a GCI.

Bloco C – Níveis de relacionamentos e tipos de cadeia

3. A empresa classifica seus clientes? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)? Qual é a classificação da organização foco para sua empresa?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar se a organização foco é importante para esse fornecedor, ou seja, ajudará a identificar a existência de características propícias a GCI.

4. Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, qual a abrangência dessa parceria com a organização foco: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar a existência de fornecedores com características que aumentem a possibilidade da utilização da GCI com seus fornecedores.

5. Os insumos vendidos para a organização foco são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são?

Objetivo: A resposta indicará qual é a viabilidade de troca de fornecedor pela organização foco. Diferenciação ou custo de mudança podem dificultar a troca de fornecedor, assim, ajuda a manter um relacionamento estável, cria interdependência entre os agentes e pode gerar cooperação, ampliando as condições para uma GCI.

6. Existem poucos ou muitos fornecedores para os principais insumos adquiridos pela organização foco?
Objetivo: A resposta indicará a força de negociação dos fornecedores com a organização foco, ajudando a identificar o tipo de cadeia que a empresa está inserida. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência.
7. Existe estabilidade no relacionamento com a organização foco? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?
Objetivo: A resposta ajudará a identificar o grau de estabilidade dos relacionamentos com fornecedores. Assim, as empresas podem criar ou aumentar a confiança no relacionamento, construir coordenação entre os agentes, efetuar metas de trabalho ao longo prazo, gerando um ambiente favorável a GCI.
8. A empresa confia na organização foco? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?
Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe confiança entre a empresa e seus principais fornecedores, gerando estabilidade para o relacionamento.

Bloco D – Mecanismos

9. A empresa coopera com a organização foco (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)?
Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe troca de informações entre os agentes, além de identificar se existem investimentos em conjuntos, assim, propiciando interdependência e cooperação.
10. Se existir projetos de parcerias com a organização foco, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?
Objetivo: A resposta indicará se a empresa utiliza-se da GCI e como estão sendo mensurados os resultados alcançados.

APÊNDICE 06 – Roteiro de entrevista para clientes

Bloco A – Questões gerais

Nome do entrevistado: _____

Nome da empresa: _____

Cargo atual na empresa: _____

Bloco B – Produtos e componentes

1. Os produtos vendidos pela organização foco são essenciais ao negócio (ou produto) da sua empresa? São vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar se o produto da Companhia está dentro da zona de confrontação. Além disso, indicará se o produto tem importância estratégica para o cliente. Assim, o cliente teria maior interesse de aumentar o relacionamento com a empresa, propiciando assim um ambiente favorável a GCI.

Bloco C – Níveis de relacionamento e tipos de cadeia

2. A empresa classifica seus fornecedores? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)? Qual é a classificação da organização foco para sua empresa?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar se a organização foco é importante para esse fornecedor, ou seja, ajudará a identificar a existência de características propícias a GCI.

3. Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, qual a abrangência dessa parceria com a organização foco: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?

Objetivo: A resposta ajudará a indicar a existência de fornecedores com características que aumentem a possibilidade da utilização da GCI com seus fornecedores.

4. Os produtos comprados da organização foco são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são?

Objetivo: A resposta indicará qual é a viabilidade de troca de fornecedor. Diferenciação ou custo de mudança podem dificultar a troca de fornecedor, assim, ajuda a manter um relacionamento estável, cria interdependência entre os agentes e pode gerar cooperação, ampliando as condições para uma GCI.

5. Existem poucos ou muitos fornecedores para os principais produtos fornecidos pela organização foco?

Objetivo: A resposta indicará a força de negociação dos fornecedores com a organização foco, ajudando a identificar o tipo de cadeia que a empresa está inserida. Fornecedores vendendo para compradores mais fragmentados terão, em geral, capacidade de exercer considerável influência.

6. Existe estabilidade no relacionamento com a organização foco? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar o grau de estabilidade dos relacionamentos com fornecedores. Assim, as empresas podem criar ou aumentar a confiança no relacionamento, construir coordenação entre os agentes, efetuar metas de trabalho ao longo prazo, gerando um ambiente favorável a GCI.

7. A empresa confia na organização foco? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe confiança entre a empresa e seus principais fornecedores, gerando estabilidade para o relacionamento.

Bloco D – Mecanismos

8. A empresa coopera com a organização foco (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)?

Objetivo: A resposta ajudará a identificar se existe troca de informações entre os agentes, além de identificar se existem investimentos em conjuntos, assim, propiciando interdependência e cooperação.

9. A empresa ajuda a organização foco encontrar maneiras de conciliar suas habilidade e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?

Objetivo: A resposta indicará existência de ferramentas de troca de informação entre as empresas.

10. Se existir projetos de parcerias com a organização foco, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?

Objetivo: A resposta indicará se a empresa utiliza-se da GCI e como estão sendo mensurados os resultados alcançados.