

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

**TECNOLOGIAS CONTÁBEIS, DECISÕES COLETIVAS E GESTÃO DE RISCO**  
**NAS RELAÇÕES DE SUPRIMENTO DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO**

**Beatriz Fátima Morgan**

**Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins**

**SÃO PAULO**

**2012**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Edgar Bruno Cornachione Junior  
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Luis Eduardo Afonso  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências: Controladoria e Contabilidade

BEATRIZ FÁTIMA MORGAN

**TECNOLOGIAS CONTÁBEIS, DECISÕES COLETIVAS E GESTÃO DE RISCO  
NAS RELAÇÕES DE SUPRIMENTO DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO**

Tese 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 Doutor em Ciências.

**Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins**

**(Versão Corrigida)**

SÃO PAULO

2012

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

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

Morgan, Beatriz Fátima

Tecnologias contábeis, decisões coletivas e gestão de risco nas relações de suprimento de gás liquefeito de petróleo / Beatriz Fátima Morgan. -- São Paulo, 2012.

201 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Gilberto de Andrade Martins.

1. Informações contábeis 2. Contabilidade como inscrição 3. Ações coletivas 4. Relações inter-organizacionais 5. Tomada de decisão 6. Administração de risco 7. Contabilidade – Aspectos tecnológicos 8. Objeto 9. Ação à distância I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 657.3

**Para  
Marcelino Zidério Morgan e  
Zelinda Smaniotto Morgan,  
meus pais.**

**Agradeço as pessoas que participaram da construção deste trabalho:**

Professor Gilberto de Andrade Martins, cuja maturidade na condução da orientação deu-me sobriedade e temperança, cujo suporte deu-me perseverança, cujo apoio deu-me segurança, e cuja leitura ‘clínica’ contribuiu sobremaneira na construção da escrita do trabalho.

Professor Jan Mouritsen pelo enorme esforço e instigação para que me desenvolvesse como uma pesquisadora, para que me tornasse uma melhor leitora, para que olhasse para a literatura sob diferentes perspectivas, e por levar-me a confrontar e diferenciar teorização de problematização. Obrigada por sempre ter um tempo em sua agenda para ouvir, discutir e estimular a aprendizagem de quem está nesta busca.

Participantes da pesquisa de campo - funcionários da companhia distribuidora - cujo envolvimento no estudo, pronto atendimento nas indagações e co-participação nas angústias fazem de vocês co-autores desta tese. Vocês mostraram que a dificuldade de conseguir dados no estudo de campo e contribuir com as pesquisas científicas pode ser uma falácia.

Professora Wai Fong Chua, cujas palavras firmes e certeiras no período pós-qualificação e pré-estudo de campo, por ocasião do ‘*Eden Doctoral Seminar on Producing and Evaluating Knowledge in Management Accounting*’, levaram a ver o que estava em questão e precisava ser resolvido naquela fase dos trabalhos.

Professores Artur Roberto do Nascimento, Juliana Hsuan Wei Hsuan Mikkola, Juliana Matos de Meira e Tânia Regina Sordi Relvas pelas questões, contrapontos e demais contribuições ocorridas na defesa desta tese.

Professores Rafael Alcadipani da Silveira e Carlos Eduardo Facin Lavarda, que por ocasião da qualificação desta tese, colocaram questões que tornaram mais claros alguns pontos da tese. E pelas obras recomendadas.

Participantes do seminário de pesquisa para os doutorandos do Departamento de Gestão Operacional/CBS, e professor Søren Thrane pelas observações quando esta pesquisa ainda era uma proposição. Ao professor Allan Hansen pela leitura da proposição de pesquisa e recomendações efetuadas.

Arlete e Roberto, em nome de quem agradeço todos os bibliotecários e demais trabalhadores das bibliotecas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, da Fundação Getúlio Vargas/SP, e da Copenhagen Business School.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela bolsa doutorado-sanduíche que muito contribuiu para o meu amadurecimento acadêmico.

Professor Luis Eduardo Afonso, e as meninas e meninos do PPGCC e da SPGFEA, para quem esta tese deu bastante trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa discute como as tecnologias contábeis contribuem para construir decisões coletivas para gerenciamento de risco operacional ao longo das relações de suprimento. A construção das decisões é vista como um processo, e o coletivo formado por humanos e não-humanos. As tecnologias contábeis são abordadas como inscrições e objetos delimitantes. As inscrições mediam as ações à distância e simplificam objetos complexos tornando-os entidades separadas que atuam como objetos delimitantes (LATOUR, 1987; LAW, 1986; STAR; GRIESEMER, 1989). O conceito de risco na literatura apresenta ambiguidades. A forma de gerenciá-lo é problematizada na literatura contábil em relações inter-organizacionais. O estudo de campo foi conduzido nas relações de suprimento de gás liquefeito de petróleo que incluem a companhia petrolífera, os fornecedores de transporte e a companhia distribuidora. As informações foram obtidas sob a perspectiva deste último, por meio de etnografia que incluiu entrevistas, observações e *shadowing* de objetos e pessoas, e submetidos à análise narrativa permeada pela análise desconstrutiva. Inicialmente foram identificadas as ameaças que podem ocasionar falta de produto em unidades de produção da distribuidora. Nem todas as ameaças observadas são passíveis de se tornar objeto de gerenciamento de risco. Para isso, elas precisam estar inscritas e acumuladas na área responsável pelo suprimento que atua como um centro de cálculo. Porém, muitas estão interligadas com outros fatores e apresentam efeitos inesperados nas dimensões de espaço e tempo. As tecnologias de contabilidade padronizadas, tais como, planejamentos de longo prazo e orçamentos, quando usadas isoladamente não tem força suficiente para mobilizar ações que levem à redução do risco. Por outro lado, os conflitos gerados quando ambas são combinadas impõem para a busca de outras informações que resultem em um número mais preciso. Nas relações estudadas, os riscos acentuam-se no curto prazo em contraste com o longo prazo conforme preconizado pela literatura. As tecnologias construídas na prática exercem força para mobilizar decisões imediatas. Apesar de, contratualmente, a parceria para o fornecimento de gás ser firmada por duas companhias, em que de um lado está o fornecedor e do outro a distribuidora, o que se tem no dia-a-dia são múltiplas relações construídas entre as unidades de produção, refinarias e a área de suprimentos. Desta forma, inscrições, como a ordem de compra, são capazes de redefinir as fronteiras. Transladam para agir como instrumentos de gerenciamento de risco operacional. A confiança manifesta-se como um quase-objeto (MOURITSEN; THRANE, 2006) que ganha existência na circulação de informações entre as partes. Com isso, o risco de falta de produto se apresenta como um ‘fantasma’ que poderá ser materializado dependendo do fluxo de informações. Este estudo contribui empiricamente por mostrar os riscos envolvidos nas relações de suprimento de gás liquefeito de petróleo ao longo do território brasileiro, e como a contabilidade contribui para gerenciá-los. Além disso, estende o conhecimento relativo à forma como ocorre o fluxo de informações no cenário inter-organizacional, bem como a adoção de práticas híbridas para o alcance de ações coletivas que gerenciam os riscos de suprimentos e constroem relações. Teoricamente, o estudo contribui na discussão de conceito de risco e como a contabilidade está associada com este conceito.

## ABSTRACT

This research discusses how accounting technologies contribute to construct collective decisions for operational risk management across the supply relationships. Decision construction is seen as a process and the collective is formed by humans and nonhumans. The accounting technologies are approached as inscriptions and boundary objects. The inscriptions mediate the action at a distance and simplify complex objects making them separate entities that act as boundary objects (LATOURET, 1987; LAW, 1986; STAR; GRIESEMER, 1989). The concept of risk in the literature presents ambiguities. The way to manage it is problematized in the accounting literature on inter-organizational relationships. The field study was conducted in liquefied petroleum gas supply relations which involve the oil company, the transport suppliers and the distribution company. The information was obtained from the perspective of the latter, through ethnography which included interviews, observations and *shadowing* of objects and people, and narrative analysis permeated by deconstructive analysis was employed. Initially we identified the threats that can cause shortage of the product in production unit in the distribution company. Not all threats found are possible to transform into an object to risk management. To do this they must be inscribed and accumulated in the management of suppliers that acts as a center of calculation. However, many are intertwined with other factors and have unexpected effects on the dimensions of space and time. The accounting standard technologies, such as long-term planning and budgeting, when used alone they do not have enough force to mobilize interventions to reduce risk. On the other hand, the conflicts generated when both are combined to propel the search for other information that results in a more precise figure. In the relations studied, the risks increase in short term in contrast to long term as seen in the literature. Thus, the technologies built in practice, exert force to mobilize immediate decisions. Although contractually the partnership for gas supply to be signed by two companies, which on one side is the supplier and the distributor on the other, in day-to-day activities multiple relations are built among production units, refineries and supply area. In this way, inscriptions such as purchase orders are able to redefine the boundaries. They translate to act as instruments of operational risk management. Trust manifests itself as a quasi-object (MOURITSEN; THRANE, 2006) which comes into existence when information is circulating between the parties. Thus, the risk of shortage of the product presents itself as a 'ghost' that can be materialized depending on information flows. This study contributes empirically by showing the risks involved in the supply relations of petroleum liquefied gas throughout the Brazilian territory, and how accounting helps to manage them. Furthermore, it extends the knowledge on how the information flows occur in an inter-organizational setting, as well as the adoption of hybrid practices to achieve collective actions to manage supply risks and build relations. Theoretically, the study contributes to the discussion of the risk concept and how the accounting is associated with this concept.



## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	3
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Relações inter-organizacionais e risco.....	6
1.2 Problematização.....	13
1.3 Questão de pesquisa.....	17
1.4 Objetivo.....	17
1.5 Discussão da pesquisa.....	18
1.6 Disposição da pesquisa.....	19
CAPÍTULO 2: ABORDAGEM TEÓRICA.....	23
2.1 Decisão, contabilidade, risco e ações coletivas.....	24
2.2 Ações coletivas, inscrição, ‘agir à distância’, contabilidade .....	34
2.2.1 A construção do coletivo .....	35
2.2.2 Inscrição e a ação à distância.....	38
2.2.2 Contabilidade como inscrição e a ação à distância.....	43
2.3 Contabilidade como objeto delimitante .....	44
2.4 Implicações para a pesquisa.....	46
CAPÍTULO 3: ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	47
3.1 De estruturalismo para pós-estruturalismo .....	50
3.1.1 Abordagem performativa .....	56
3.2 Método.....	58
3.3 Construção das informações .....	61
3.3.1 Entrevista e sua condução .....	63
3.3.2 Como fazer etnografia na construção de decisões coletivas?.....	66
3.4 Análise: narração e desconstrução .....	69
3.5 Escrita da pesquisa qualitativa e a importância de convencer .....	70
3.6 Questões éticas .....	73
3.7 Desafios para a condução do processo de pesquisa .....	73
CAPÍTULO 4: INSCRIÇÕES E O RISCO DE SUPRIMENTO DE GLP.....	77
4.1 Relações de suprimento de GLP .....	79
4.2 Seguindo a prática .....	86
4.2.1 Riscos e suas significações nas relações de suprimento .....	88
4.2.2 Seguindo a ordem de compra .....	100

4.2.3	Relações de transporte.....	115
4.2.4	Seguindo os Eventos Naturais .....	129
4.2.5	Risco como um fenômeno <i>network</i> .....	134
CAPÍTULO 5: DISCUSSÕES.....		137
5.1	Área de suprimento como centro de cálculo para decisões coletivas e ação à distância.....	137
5.2	Fluxo de informações para gerenciamento do risco de suprimento .....	141
5.3	Risco de curto prazo x risco de longo prazo nas relações de suprimento .....	146
5.4	Risco e confiança .....	147
5.5	Eventos naturais como risco de suprimento .....	151
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES.....		153
6.1	Contribuições Empíricas .....	153
6.2	Contribuições Teóricas.....	154
6.3	Limitações e Pesquisas Futuras .....	156
REFERÊNCIAS.....		159
APÊNDICES.....		172
APÊNDICE A.....		173
APÊNDICE B.....		174
APÊNDICE C.....		176
APÊNDICE D.....		177
APÊNDICE E.....		180
APÊNDICE F.....		183
ANEXOS.....		190
ANEXO A.....		191
ANEXO B.....		195

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Discussão .....	18
Figura 2 - Disposição da Pesquisa.....	22
Figura 3 - Localização do Quase-objeto.....	36
Figura 4 - Explicação.....	41
Figura 5 - Processo de Acumulação .....	42
Figura 6 - Relações de Suprimento .....	48
Figura 7 - Foco da Construção das Informações.....	62
Figura 8 - Questões 'como' e 'por quê' .....	64
Figura 9 - Materiais para a Coleta de Dados.....	65
Figura 10 - Cenário das Observações .....	66
Figura 11 - Botijão P13.....	77
Figura 12 - Localização das Refinarias e Portos .....	81
Figura 13 - <i>Market Share</i> - Jan à Mai/2011 .....	85
Figura 14 - Abastecimento de GLP .....	87
Figura 15 - Ameaças de Falta de GLP.....	90
Figura 16 - Produção Interna x Importação x Consumo de GLP.....	98
Figura 17 - Ponte em Canoas/RS .....	99
Figura 18 - Centro de Cálculo: área de suprimentos .....	140



## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Esta pesquisa discute as tecnologias contábeis e decisões coletivas para o gerenciamento de risco operacional nas relações de suprimento. Diferentes denominações têm sido utilizadas pelos pesquisadores em contabilidade para designar as relações entre as companhias, tais como acordos cooperativos (GROOT; MERCHANT, 2000); ‘relações laterais’<sup>1</sup> (VAN DER MEER-KOOISTRA; SCAPENS, 2008); relações interfirmas (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSelman, 2000; DEKKER, 2003; THRANE; HALD, 2006; DEKKER, 2008); relações inter-organizacionais (DEKKER, 2004; COAD; CULLEN, 2006; CÄKER, 2008; AGNDAL; NILSSON, 2009; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2009); *network* (HÅKANSSON; LIND, 2004; KAJÜTER; KULMALA, 2005; MOURITSEN; THRANE, 2006; CUGANESAN; LEE, 2006); arranjos organizacionais híbridos (ANDERSON; GLENN; SEDATOLE, 2000); arranjos cooperativos (GROOT; MERCHANT, 2000); organização híbrida (BOLAND Jr; SHARMA; AFONSO, 2008). Esta pesquisa adota a denominação ‘relações de suprimento’.

A pesquisa foi motivada por um interesse pessoal em estudar contabilidade e cooperação. Durante o período do doutorado-sanduíche notei que a relação entre contabilidade e construção de relações estava em discussão na literatura em contabilidade gerencial principalmente no cenário dos arranjos inter-organizacionais. Assim esta pesquisa é uma continuação das discussões feitas durante este período.<sup>2</sup> Embora durante este tempo tenha recebido alguns palpites sobre gestão de risco nas relações de suprimentos, somente decidi este foco durante a primeira etapa do estudo de campo. Com o decorrer dos estudos e contato com as relações, a contabilidade passou a ser tecnologia contábil e cooperação se contextualizou em relações de suprimento.

Enquanto cursava uma disciplina no doutorado<sup>3</sup> tive o primeiro contato com a Teoria do Ator Rede, e percebi que alguns dos seus conceitos estavam em concordância com certas

---

<sup>1</sup> Meer e Scapens (2008) conceituam relações laterais os arranjos em que os gerentes trabalham no mesmo nível hierárquico, e estendem tal denominação para relacionamentos dentro e entre organizações.

<sup>2</sup> Período de Março à Dezembro de 2010 na Copenhagen Business School.

<sup>3</sup> Refere-se ao curso “*Doing and publishing research (IS and management): theoretical and methodological concerns*” oferecido pela Fundação Getúlio Vargas – São Paulo em 2009, e ministrado pela professora Marley Pozebbon.

inquietações<sup>4</sup> que levo comigo e que poderiam ser adequadas com a minha visão e formação do coletivo. Nesta pesquisa eu estou interessada em dar visibilidade ao conhecimento que emerge na prática e obtido conforme a abordagem adotada.

Neste primeiro capítulo, o tema é apresentado consoante a literatura em contabilidade gerencial nas relações entre companhias nos últimos anos<sup>5</sup>. A motivação de aprofundar a discussão sobre risco nesse cenário, as ambiguidades em torno do seu conceito e algumas dificuldades que emergem diante disso, também são apontadas. A seção seguinte mostra como a literatura foi desafiada e a gestão de risco problematizada nas relações de suprimento, apontando as controvérsias encontradas. A partir disso surge a questão de pesquisa e o objetivo, apresentados na terceira e quarta seções, respectivamente. Na quinta seção, um diagrama é proposto para permitir que a discussão empreendida seja melhor visualizada. A sexta seção mostra a disposição do conteúdo da pesquisa por meio de um diagrama com as questões subjacentes a cada capítulo e as suas partições, e por descrição dos principais pontos inseridos.

## 1.1 Relações inter-organizacionais e risco

As relações entre companhias atualmente podem ser encontradas em todas as partes do mundo (CASTELLS, 2010) sob diferentes formas de arranjos, tais como, *joint ventures*, alianças estratégicas, cadeia de suprimento e terceirização (HÅKANSSON; KRAUS; LIND, 2010). Existe concordância entre os pesquisadores sobre a contínua significância e o crescimento no número e diversidade das novas formas organizacionais (DAS; TENG, 1999; GILLESPIE; GULATI, 2001; MILLER; KURUNMÄKI; O'LEARY, 2008). Segundo Gillespie e Gulati (2001, p. 392, tradução nossa), essa expansão é devido à “[...] maior internacionalização das tecnologias e do mercado dos produtos; maior turbulência nos

---

<sup>4</sup> Dentre vários pontos, comparei com algumas discussões em torno dos dilemas da causalidade que haviam chamado a minha atenção na disciplina “Epistemologia na Pesquisa Contábil” cursada em 2009, e ministrada pelo professor Gilberto Andrade Martins na USP.

<sup>5</sup> Embora alguns periódicos como *Contemporary Accounting Research* foram incorporados nas leituras e referenciados na escrita quando apropriado, *Accounting, Organizations and Society* e *Management Accounting Research* foram a foco deste levantamento. Esta definição teve o objetivo de estabelecer limítrofes e obter uma comunidade para discussão.

mercados mundiais e na incerteza econômica; [devido] as vantagens de custos tornarem-se mais evidentes; e a redução no ciclo de vida dos produtos”<sup>6</sup>.

Com esse cenário, ganha maior ênfase a discussão em torno de ações coletivas. Com as fronteiras das organizações cada vez mais indistintas (HÅKANSSON; LIND, 2004; BECK, 2002a; KAJÜTER; KULMALA, 2005) a noção do coletivo ganha proeminência. Esta constatação parece ser algo comum entre acadêmicos de diferentes disciplinas. No ponto de vista de Beck (2002a), fronteiras pré-determinadas é algo que não condiz com o período em que vivemos. Cabe que sejam novamente redesenhadas e legitimadas simultaneamente. Isso faz a cooperação algo indispensável, isto é, nas radicais palavras de Beck<sup>7</sup> (2002b, p.42, tradução nossa) “[...] problemas globais somente tem soluções globais”<sup>8</sup>.

Porém, a discussão em torno das ações coletivas continua a ser um assunto controverso. Enquanto autores como Udéhn (1993) defendem que a lógica da construção das decisões coletivas com base na premissa do auto-interesse deve ser substituída pela premissa de motivações variadas, Latour (1993) argumenta contra a ideia de construir o coletivo com a premissa da incomensurabilidade entre pessoas e coisas. A dimensão social, que considera somente o humano/racional, está povoada de objetos que se mobilizam para construir o coletivo.

Nos estudos contábeis, o debate em torno das relações entre companhias intensificou-se após a instigação de Hopwood (1996) para que houvesse mais pesquisas nesta área. A sua justificativa focou em dois argumentos, a existência de maior fluxo de informações laterais nos arranjos organizacionais, e a consciência da interdependência das ações, somadas com a necessidade de ações conjuntas. Posteriormente, Tomkins (2001) enfatiza que as interações entre as companhias dependem de tomada de decisões compartilhadas.

A associação de ações e contabilidade (HOPWOOD, 1996; TOMKINS, 2001) não é algo novo e nem tão pouco exclusivo das relações inter-organizacionais. Embora a ideia presente na literatura, é de que a contabilidade fornece informações para tomada de decisões (SWIERINGA; WEICK, 1987; MOURITSEN, 1994), não é possível considerar que a contabilidade seja totalmente neutra em mobilizar ações (SWIERINGA; WEICK, 1987). Em

---

<sup>6</sup> “greater internationalization of technology and of product markets, turbulence in world markets and higher economic uncertainty, more pronounced cost advantages, and shorter product life cycles”

<sup>7</sup> Os estudos de Beck estão relacionados com a sociedade global, mas considerando as fronteiras das nações como similares as fronteiras das organizações eu vejo as suas discussões compatíveis com esta pesquisa.

<sup>8</sup> “global problems only have global solutions”

relação a uma aliança específica, Håkansson e Lind (2004) observam que o relacionamento entre as companhias parece não ser estável, isto é, está em contínuo desenvolvimento, e a contabilidade desempenha um papel chave para que isso ocorra. Mas, apesar de os autores apontarem as contribuições da contabilidade, eles não deixam claro quais mecanismos contábeis foram encontrados nas relações sob estudo.

Com a intensificação das pesquisas em contabilidade gerencial nas relações inter-organizacionais, vários trabalhos foram publicados aplicando diferentes premissas e focos de discussão<sup>9</sup>. Alguns deles com base no pressuposto de estruturas estáveis, ou pelo menos uma estrutura mínima (VAN DER MEER-KOOISTRA; SCAPENS, 2008) que molda as ações humanas e organizacionais. A variedade de assuntos inclui: *framework* para controle (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSelman, 2000; SPEKLÉ, 2001; DEKKER, 2003; DEKKER, 2004; DEKKER, 2008) *design* de instrumentos inter-organizacionais para problemas de incentivo (BAIMAN; RAJAN, 2002); relacionamento entre controle gerencial e confiança (COLLETI; SEDATOLE; TOWTY, 2005; VÉLEZ; SÁNCHEZ; ÁLVAREZ-DARDET, 2008; FREE, 2008); técnicas de custos para relações inter-organizacionais, como *open book accounting*, incluído temas relacionados com sucessos e falhas na implementação (KAJÜTER; KULMALA (2005), efeitos não previstos nas funcionalidades atribuídas (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001); inovação, relações inter-organizacionais e cálculos contábeis (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2009)<sup>10</sup>.

Embora os estudos tenham enfatizado a importância da contabilidade gerencial, Miller, Kurunmäki e O'leary (2008, p. 963, tradução nossa) clamam:

Precisamos saber mais sobre práticas específicas nas indústrias e demais empresas que facilitam o fluxo de informações e a comunicação entre os limites das empresas, organizações, grupos de *experts* e profissionais. Precisamos saber mais sobre a variedade e frequência de métricas locais, a linguagem que facilita as interações que vão além dos limites organizacionais, tanto no setor privado quanto no setor sem fins lucrativos ou entre ambos. Precisamos saber mais sobre os locais, instituições e condutas pelas quais tais métricas circulam, e no qual estão inseridas. E precisamos prestar atenção nos constituintes múltiplos e diversos de tais práticas, que muitas vezes não se encaixam nas nítidas categorias segundo as quais nós normalmente ordenamos o mundo.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> A maioria dessas pesquisas aplicam uma abordagem ostensiva. Boedker (2010) encoraja contrastar a abordagem ostensiva com a abordagem performativa, e como consequência, por em discussão as premissas. Em outro ponto de vista, Hansen (2011) discute como as duas abordagens podem ser trabalhadas conjuntamente e as limitações existentes nessa ideia. A diferença entre as duas abordagens é discutida na seção 3.1.1.

<sup>10</sup> O apêndice F traz uma lista mais extensiva de assuntos que têm sido estudados.

<sup>11</sup> "We need to know more about the industry-and firm-specific practices that facilitate information flows and communication across the boundaries of firms, organizations and groups of experts and professionals. We need to know more about the varied and often localised metrics and languages that facilitate interactions that do not



Como pode ser observado nos estudos mencionados, risco nas diversas relações entre companhias não tem sido o principal foco nas pesquisas em contabilidade gerencial. O resultado disso, é que temos acesso apenas à fragmentos da evidência da gestão de risco nessa área de estudo. Isso conduz à conclusão que nós ainda sabemos pouco sobre a importância exercida pelo risco nas decisões coletivas desse ambiente. A necessidade de conduzir mais pesquisas sobre o fator de risco nesse tipo de relacionamento é também sustentada por Van Der Meer-Kooistra e Vosselman (2000).

O conceito de risco tem estado sob ambiguidades ao longo do tempo (FISCHHOFF; WATSON; HOPE, 1984; MARCH; SHAPIRA, 1989; FROUD, 2003; MYTHEN, 2004; POWER, 2004; POWER, 2008). Além do debate entre a teoria clássica da decisão e a perspectiva gerencial sobre as concepções de risco, muitos gerentes nas atividades do dia-a-dia aplicam outras definições (MARCH; SHAPIRA, 1989).

Beck (2010<sup>12</sup>, p. 21, tradução nossa) defende a causalidade entre modernismo e risco. “*Risco* pode ser definido **como um modo sistemático de lidar com os perigos e incertezas induzidas e introduzidas pela modernização**. Riscos, em oposição à perigos mais antigos, são consequências relacionadas com a força ameaçadora da modernização e a globalização da dúvida. Eles são **politicamente reflexivos**”<sup>13</sup>. Risco diferencia-se nos tempos modernos porque resultam de uma decisão e diferentemente dos riscos provenientes da guerra, eles tem uma origem pacífica fundamentada por lei e ordem (BECK, 1992).

Nos estudos de Beck (1992; 1996; 2002a; 2002b; 2007; 2010), risco é a força de ligação entre o que antes tinha fronteiras intransponíveis. A emergência de uma sociedade reflexiva<sup>14</sup> é acompanhada do fator risco como responsável por causar mútuas associações, instituições cooperativas e alianças (BECK, 1996). O que antes era distante agora está incluído (BECK, 2007). Sob certas circunstâncias, onde os indivíduos são confrontados com diferentes crenças, eles têm que fazer comparações e, conseqüentemente, escolhas, como ‘questões de

---

*respect organisational boundaries, whether in the private or not-for-profit sector or across these two sectors. We need to know more about the locales, institutions and conduits through which such metrics circulate, and in which they are embedded. And we need to pay attention to the multiple and diverse constituents of such practices, which often do not fit the neat categories according to which we typically order the world.”*

<sup>12</sup> Esta obra foi originalmente publicada em 1986.

<sup>13</sup> “*Risk* may be defined as a **systematic way of dealing with hazards and insecurities induced and introduced by modernization itself**. Risks, as opposed to older dangers, are consequences which relate to the threatening force of modernization and to its globalization of doubt. **They are politically reflexive**”.

<sup>14</sup> Latour (2003) prefere usar o termo re-modernização no lugar de sociedade reflexiva, termo amplamente empregado por Beck, como uma forma de reter o significado da segunda modernidade.

destino' (BECK, 2002a). O resultado disso pode ser visto como “[...] efeitos combinados das ações de muitos indivíduos”<sup>15</sup> (BECK, 2002b, p. 41).

Beck (2007, p. 289, tradução nossa) comenta:

Todas as experiências práticas passadas e presentes dos seres humanos em lidar com a incerteza, agora estão lado a lado, sem oferecer qualquer solução pronta para resolver os problemas. Não somente isso: instituições-chave da modernidade, tais como ciência, negócios e política, que deveriam garantir racionalidade e segurança, se veem confrontadas por situações em que seu aparelhamento não mais tem apoio, e os princípios fundamentais da modernidade não mais se confirmam automaticamente. Na verdade, percebe-se uma mudança de classificação – de confiante para suspeito. Eles não são mais vistos como instrumentos de **gerenciamento** de risco, mas também como fonte de **risco**.<sup>16</sup>

Beck (1992) também defende a origem de uma nova modernidade onde risco é a marca que a distingue de uma modernidade mais antiga. Segundo o autor, nas últimas décadas emergiu um risco residual que é imprevisível, incalculável e, como efeito, incontável (2002b). Desse modo, a característica de calculabilidade é o que difere riscos controláveis de não controláveis (BECK, 1992). O argumento baseia-se em como prever o futuro. O autor enfatiza que “‘Risco’ inerentemente contém o conceito de controle. Perigos pré-modernos eram atribuídos à natureza, deuses e demônios. Risco é um conceito moderno. Presume tomada de decisão. Tão logo nós falamos em termos de ‘risco’, estamos falando sobre calcular o incalculável, colonizar o futuro”<sup>17</sup> (BECK, 2002b, p. 40, tradução nossa). Decisões passadas e presentes têm gerado incertezas não quantificáveis.

Assim, na visão de Beck e também Giddens (1999), ciência e tecnologia são fontes de novos riscos. De acordo com Giddens, nós estamos vivendo em uma era pós-natureza e pós-tradição. Isso significa que nas últimas décadas a lógica inverteu-se, de preocuparmos com o que a natureza poderia nos fazer para o que nós temos feito contra a natureza. Além do mais, os aspectos da vida não são mais estabelecidos pela tradição do destino. Novos riscos estão sendo manufaturados e são incapazes de serem calculados, portanto, controlados.

---

<sup>15</sup> “[...] combined effects of actions of many individuals”

<sup>16</sup> “All the past and present practical experiences of human beings in dealing with uncertainty now exist side by side, without offering any ready solution to the resulting problems. Not only that: key institutions of modernity such as science, business and politics, which are supposed to guarantee rationality and security, find themselves confronted by situations in which their apparatus no longer has purchase and the fundamental principles of modernity no longer automatically hold good. Indeed, the perception of their rating changes – from trustee to suspect. They are no longer seen only as instruments of risk **management**, but also as a source of **risk**.”

<sup>17</sup> “‘Risk’ inherently contains the concept of control. Pre-modern dangers were attributed to nature, gods and demons. Risk is a modern concept. It presumes decision-making. As soon as we speak in terms of ‘risk’, we are talking about calculating the incalculable, colonizing the future”.

Para Beck, ideias e conceitos usados ‘até agora’ tornaram-se incapazes de explicar novos eventos e se comunicar com o futuro. Para o autor, isso é o que se refere à ‘sociedade de risco global’. A transição para a primeira modernidade e segunda modernidade é marcada por riscos calculáveis para riscos não calculáveis. Riscos não controláveis provêm de ‘incertezas manufaturadas’ além das fronteiras. Nesse ponto ele enfatiza: “[...] sociedade de risco global não surge do fato que a vida cotidiana em geral ter se tornado mais perigosa. Não é uma questão de **aumento**, mas sim de tirar as delimitações dos riscos não controláveis”<sup>18</sup> (BECK, 2002b, p. 41, tradução nossa). Como resultado de riscos não controláveis, é levantado o problema de ocorrer *accountability* e estabelecer responsabilidade.

Em outra visão, o adjetivo ‘reflexiva’ para sociedade, conforme Latour (2003, p. 36, tradução nossa), significa que

[...] as consequências não intencionais das ações repercutem por toda a sociedade de tal forma que elas se tornam **intratáveis**. Assim, ‘reflexiva’ não sinaliza um aumento no domínio e consciência, mas somente uma maior consciência que o domínio é impossível e que o controle sobre as ações agora é visto como uma moderna ficção modernista. Na segunda modernidade, nos tornamos consciente de que consciência não significa controle total.<sup>19</sup>

Isso acontece como resultado de um emaranhado de associações ao invés de serem somente efeitos de decisões que vão além das fronteiras. Deste modo, risco não significa que nós estamos vivendo em um mundo mais perigoso do que antes, mas que estamos agora envolvidos em situações emaranhadas. Dito de outra forma, risco é “o que se desvia do caminho reto da razão e do controle para traçar um labirinto. Um labirinto de associações inesperadas entre elementos heterogêneos, cada qual age como um mediador e não mais como mero intermediário complacente” (LATOURE, 2003, p. 36, tradução nossa)<sup>20</sup>.

Nesta visão risco é um *network*,<sup>21</sup> e como tal não é uma coisa, mas uma trajetória traçada com a proliferação de quase-objetos, seguindo a tendência que mais objetos têm se tornado quase-

<sup>18</sup> “[...] *world risk society* does not arise from the fact that everyday life has generally become more dangerous. It is not a matter of the **increase**, but rather of the **de-bounding** of uncontrollable risks”

<sup>19</sup> “the unintended consequences of actions reverberate throughout the whole of society in such a way that they have become intractable. Thus, ‘reflexive’ does not signal an increase in mastery and consciousness, but only a heightened awareness that mastery is impossible and that control over actions is now seen as a complete modernist fiction. In second modernity, we become conscious that consciousness does not mean full control.”

<sup>20</sup> “whatever deviates from the straight path reason and of control to trace a labyrinth, a maze of unexpected associations between heterogeneous elements, each of which acts as a mediator and no longer as a mere compliant intermediary”

<sup>21</sup> Robert Dudley, o CEO da *British Petroleum*, depois do acidente no Golfo do México ocorrido em 2010, explicou que, de acordo com um relatório produzido por 60 consultores sobre o episódio: “A equipe concluiu que o desastre não foi provocado por uma única razão, e sim por uma sequência de falhas mecânicas e de problemas na engenharia da plataforma. A isso, aliam-se maus julgamentos humanos e ainda atritos entre os

objetos<sup>22</sup> (LATOURE, 2003). Um objeto é alguma coisa de possível definição, que as pessoas agem em sua direção e com ele. A materialidade do objeto deriva da ação e não de um senso de algo pré-fabricado (STAR, 2010). Com isso, nós precisamos saber mais como as coisas são entrelaçadas que tornam possível o coletivo. “Estudos científicos tem nos forçado a repensar de novo a função dos objetos na construção dos coletivos”<sup>23</sup> (LATOURE, 1993, p. 55, tradução nossa).

Embora a falta de consenso sobre o conceito de risco esteja presente na literatura, é a migração de riscos calculáveis<sup>24</sup> para gerenciamento de risco, como parte de um framework de *accountability* e controle (POWER, 2004), e consequentemente as lógicas e valores subjacentes que tem chamado mais atenção (POWER, 2008). Em Latour (2003), as migrações podem ser explicadas pelo movimento da periferia para o centro. Como um exemplo, o que antes eram externalidades nos cálculos econômicos e, por isso, consideradas irrelevantes, adquiriu existência por meio da representação. Porém, isso não significa que em tudo é possível haver esta passagem de ‘fora’ para ‘dentro’.

Cenários complexos – como os arranjos entre companhias – são marcados pela necessidade de tomar decisões sob a ausência de consenso e a presença de ambiguidades nos pressupostos que dão base para as decisões, bem como em relação aos tomadores de decisões (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). No entanto, é prescindível que haja consenso na cooperação, pois, ela pode ser alcançada por meio de comunicação que reconciliam os diferentes significados (STAR; GRIESEMER, 1989).

O tratamento de risco como um objeto claro e bem definido é uma ideia falha (POWER, 2008). A prática não tem acompanhado as proposições que dão aos riscos características auditáveis e de governança (POWER, 2004). Isso torna problemática a aplicação de tecnologias para gerenciá-lo, visto que a seleção, combinação e ordem das aplicações dependem também do retorno dado pelos objetos (THOMPSON, 2003).

---

funcionários das diversas companhias envolvidas na operação. Foi justamente a soma de todos esses fatores que criou o cenário para o acidente - e fez com que ele adquirisse tamanha gravidade”. (Entrevista reproduzida por Malu Gaspar e Renata Betti na Revista Veja de 9 de Fevereiro de 2011, p. 20).

<sup>22</sup> Segundo Latour (1993), objeto é denunciado por cientistas sociais com base em dois extremos. O primeiro considera objeto como resultado do desejo da sociedade, isto é, a força do objeto é nula. Em oposição, a segunda denúncia dá aos objetos poder que determina a vida social. Mas, o que é chamado um quase-objeto está “entre e abaixo dos dois polos”, ele é “muito mais social, muito mais fabricado, muito mais coletivo do que as partes ‘duras’ da natureza, mas eles não são de modo algum os receptáculos arbitrários de uma sociedade madura” (LATOURE, 1993, p. 55, tradução nossa). A discussão de quase-objeto é retomada no item 2.2.

<sup>23</sup> “*Science studies have forced everyone to rethink anew the role of objects in the construction of collectives*”

<sup>24</sup> De acordo com a concepção moderna, risco é calculável, ao contrário de incerteza.

## 1.2 Problematização<sup>25</sup>

Lidar com a incerteza é um dos assuntos enfrentados pelas companhias que se engajam em situações de ação conjunta. A cooperação busca juntar o que inicialmente é concebido separadamente, como ocorre nas relações de suprimentos ou outra forma de arranjos organizacionais. A ideia é agir conjuntamente com o propósito de reduzir as incertezas. Redução de riscos é considerada um dos principais motivos para as empresas engajarem em um arranjo organizacional (GROOT; MERCHANT, 2000; BOLAND Jr; SHARMA; AFONSO, 2008). Porém, o próprio arranjo tem sido tratado como uma fonte deles (DAS; TENG, 1999). Estudos têm mostrado a tentativa de desenhar sistemas de controle que colocam as incertezas provenientes de tais arranjos em condições gerenciáveis, como elementos de gerenciamento de risco. Mas, o que é incerteza em uma relação inter-organizacional? Como identificar os riscos? Como gerenciá-los? Quando uma incerteza se torna um risco gerenciável? Qual é a relação com a contabilidade?

A associação entre contabilidade, decisão, risco e construção de relações pode ser vista sob diferentes formas na literatura. Uma delas passa pela retórica da confiança. A confiança é considerada por alguns pesquisadores como um objeto capaz de ser construído (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003; DEKKER, 2004; VÉLEZ; SÁNCHEZ; ÁLVAREZ-DARDET, 2008; VOSSelman; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2009) e até mesmo acumulado (GULATI; SYTCH, 2008). Assumir os riscos e a crescente interação entre os parceiros são consideradas formas de construí-la (DEKKER, 2004), pois ela pode ser adquirida na aprendizagem e no processo de adaptação (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSelman, 2000). Interação entre os parceiros nas relações de suprimento incluem a troca de informações, a tomada de decisão e as recompensas coletivas (TOMKINS, 2001). A quantidade de informações tem uma relação crescente com confiança.

Se, por um lado a contabilidade nas relações entre companhias, tais como *open book accounting* (KAJÜTER; KULMALA, 2005), constrói confiança (VÉLEZ; SÁNCHEZ; ÁLVAREZ-DARDET, 2008; VOSSelman, VAN DER MEER-KOOISTRA, 2009), por

---

<sup>25</sup> Problematização, conforme Alvesson e Sandberg (2011), significa identificar e desafiar as premissas das teorias existentes. Já segundo Robson (1994) quando num processo uma determinada prática emerge como um problema desencadeia uma problematização. Para o autor, problematização consiste em investigar como específicas práticas e métodos da contabilidade tornam-se questões de discussão em um determinado momento, em relação a certas instituições e assuntos. Inicialmente a problematização desta pesquisa emergiu ao contrastar a literatura existente sobre o tema em questão, e após a primeira fase no campo de estudo a questão afunilou para um ponto específico.

outro, ela é considerada dispensável na existência de confiança (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000). Confiança é dar crédito mesmo que não se tenha todas as informações. Visto dessa forma, a necessidade de informações altera o nível da confiança (TOMKINS, 2001).

A confiança tratada como algo que pode ser criado e também substituto ou complemento do controle, é considerada um objeto. No entanto, segundo Mouritsen e Thrane (2006, p. 243, tradução nossa), as suas características fazem dela mais um quase-objeto do que um objeto, visto que “[...] é uma aspiração que circula entre as partes da relação, e enquanto ela circula, ela caracteriza todo o *network*, mas quando ela é individualizada e para em um ator, devido ao tratamento que ele dá à confiança, se insuficiente, esse ator é escolhido e sancionado talvez até mesmo excluído”.<sup>26</sup> Esta concepção dá a confiança poder de participar da construção das relações.

Algumas pesquisas tem tentado estruturar sistemas de controle para reduzir as incertezas na tomada de decisão referente às transações inter-organizacionais (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000; SPEKLÉ, 2001; BAIMAN; RAJAN, 2002; DEKKER, 2003; DEKKER, 2004; COLLETI; SEDATOLE; TOWTY, 2005; KAMMINGA; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2007; DEKKER, 2008; FREE, 2008; VÉLEZ; SÁNCHEZ; ÁLVAREZ-DARDET, 2008). Na visão dessas pesquisas, risco nas relações inter-organizacionais pode ser devido ao comportamento oportunístico de um dos lados da suposta relação de cooperação.

Com o foco na eficiência, as transações entre companhias adquirem posição central na estruturação de informações por ser fonte de risco. Como resultado, é suposto que as companhias estruturem os processos a fim de reduzir os custos de transação. O pressuposto é de que os custos de transação aumentam em relação ao aumento da incerteza. Nesse ponto, é esperado que a contabilidade possa exercer a função de reduzir tais incertezas por oferecer informação para às decisões com base em escolhas (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000; DEKKER, 2004), como tem feito inclusive grande parte da literatura contábil (MACINTOSH, 2005). Segundo Tomkins (2001, p. 163, tradução nossa), “[...] o desenvolvimento de alianças intensivas e de longo prazo implica partilhar informações e

---

<sup>26</sup> “It is an aspiration that circulates between the parties of the relation, and while it circulates, it characterises the whole network, but when it is individualised and stops at one actor, because its treatment of trust is insufficient, this actor is singled out and sanctioned, perhaps even disbarred”.

planejar futuras colaborações mostrando como o resultado do risco/retorno de cada um é afetado por diferentes ações ”.<sup>27</sup>

A criação de técnicas de contabilidade gerencial que vão além das fronteiras das organizações envolvidas, mesclando as informações torna-se proeminente (TOMKINS, 2001) e primordial para reduzir custos coletivamente (COAD; CULLEN, 2006). Seguindo essa ideia, instrumentos contábeis têm sido desenvolvidos, tais como, custo total de propriedade (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSelman, 2000; WOUTERS; ANDERSON; WYNSTRA, 2005) e *open book accounting* (KAJÛTER; KULMALA, 2005).

No entanto, alguns recursos atribuídos às técnicas formais de contabilidade usadas nas relações inter-organizacionais têm sido questionadas pela literatura. Estudos descrevem o uso da contabilidade para reduzir custos (KAJÛTER; KULMALA, 2005; AGNDAL; NILSSON, 2009) a fim de obter o custo meta (COOPER; SLAGMULDER, 2004), no entanto não existem evidências de que isso aconteça. Outros têm mostrado a contabilidade como uma ferramenta no gerenciamento da interação comprador-fornecedor (COOPER; SLAGMULDER, 2004) com o propósito de impulsionar cooperação. Mas também a falta de cooperação na troca de informações tem sido encontrada (SEAL et al., 1999; KAJÛTER; KULMALA, 2005; CHUA; MAHAMA, 2007). E técnicas formais como orçamentos inter-organizacionais, *open book accounting* e custeio meta são difíceis de se tornarem um fato (HÅKANSSON; LIND, 2004).

Embora a contabilidade contribua para a formação do relacionamento entre companhias, isso não é por meio de técnicas formais (HÅKANSSON; LIND, 2004). Chua e Mahama (2007) encontraram que a contabilidade pode gerar não somente ordem, mas também desordem. Práticas como *open book accounting*, podem se apresentar como difíceis de serem implementadas, porque as informações e, em consequência, o poder, podem estar assimetricamente distribuídos, tornando complicado o controle dos fornecedores. Thrane (2007) mostra que a contabilidade gerencial pode ser fonte de instabilidade ao invés de estabilidade.

A contabilidade gerencial não pode ser estruturada como é suposto por alguns pesquisadores. O desenvolvimento contínuo das relações entre as companhias (HÅKANSSON; LIND, 2004) e a dinâmica do cenário com constantes interações impedem uma estrutura estática

---

<sup>27</sup> “the development of long-standing, deep alliances implies sharing information and working out collaborative futures showing how the risk/return position of each is affected by different actions”.

(THRANE; HALD, 2006). Além disso, embora as técnicas contábeis para este cenário tenham como foco o acompanhamento dos custos, o elemento ‘tempo’ é considerado mais importante do que os custos na avaliação de desempenho (HÅKANSSON; LIND, 2004; CHUA; MAHAMA, 2007).

Por outro lado, seguindo a ideia que a “contabilidade não pode ser compreendida simplesmente com referência às suas supostas propriedades funcionais, porque está implicada na formação do seu próprio contexto”<sup>28</sup> (AHRENS; CHAPMAN, 2007, p. 2), estudos têm mostrado que práticas contábeis são capazes de fazer mais do que foi suposto no seu desenvolvimento. Técnicas contábeis para o cenário inter-organizacional também produzem efeitos intra-organizacionais (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001; THRANE; HALD, 2006). A contabilidade pode exercer um importante papel na formação e desenvolvimento das relações criando novas fronteiras (HÅKANSSON; LIND, 2004; MOURITSEN; THRANE, 2006). O que faz uma ‘nova organização’ não é um acordo ou contrato, mas objetos que carregam significados (MOURITSEN; THRANE, 2006).

Diante de tais controvérsias a contribuição dada pela contabilidade para gerenciar os riscos de suprimentos continua a ser um tema em aberto na literatura. Como a contabilidade está intrincada nos processos de decisão que incluem pessoas, troca de informações, tecnologias, cálculos, comunicação, cooperação, confiança, mais de uma organização, apresenta-se como dilema em busca de solução. A partir desta problematização insere-se a questão da seção seguinte na discussão.

---

<sup>28</sup> “*accounting cannot be understood simply with reference to its supposed functional properties because it is implicated in the shaping of its own context*”



### **1.3 Questão de pesquisa**

Como as tecnologias contábeis contribuem para a construção das decisões coletivas para gerenciamento inter-organizacional de risco operacional nas relações de suprimento?

### **1.4 Objetivo**

O propósito do estudo é analisar as decisões coletivas para gerenciamento de risco operacional, a fim de ver como as tecnologias contábeis e as pessoas envolvidas são mobilizadas no processo decisório ao longo das relações de suprimento.

## 1.5 Discussão da pesquisa

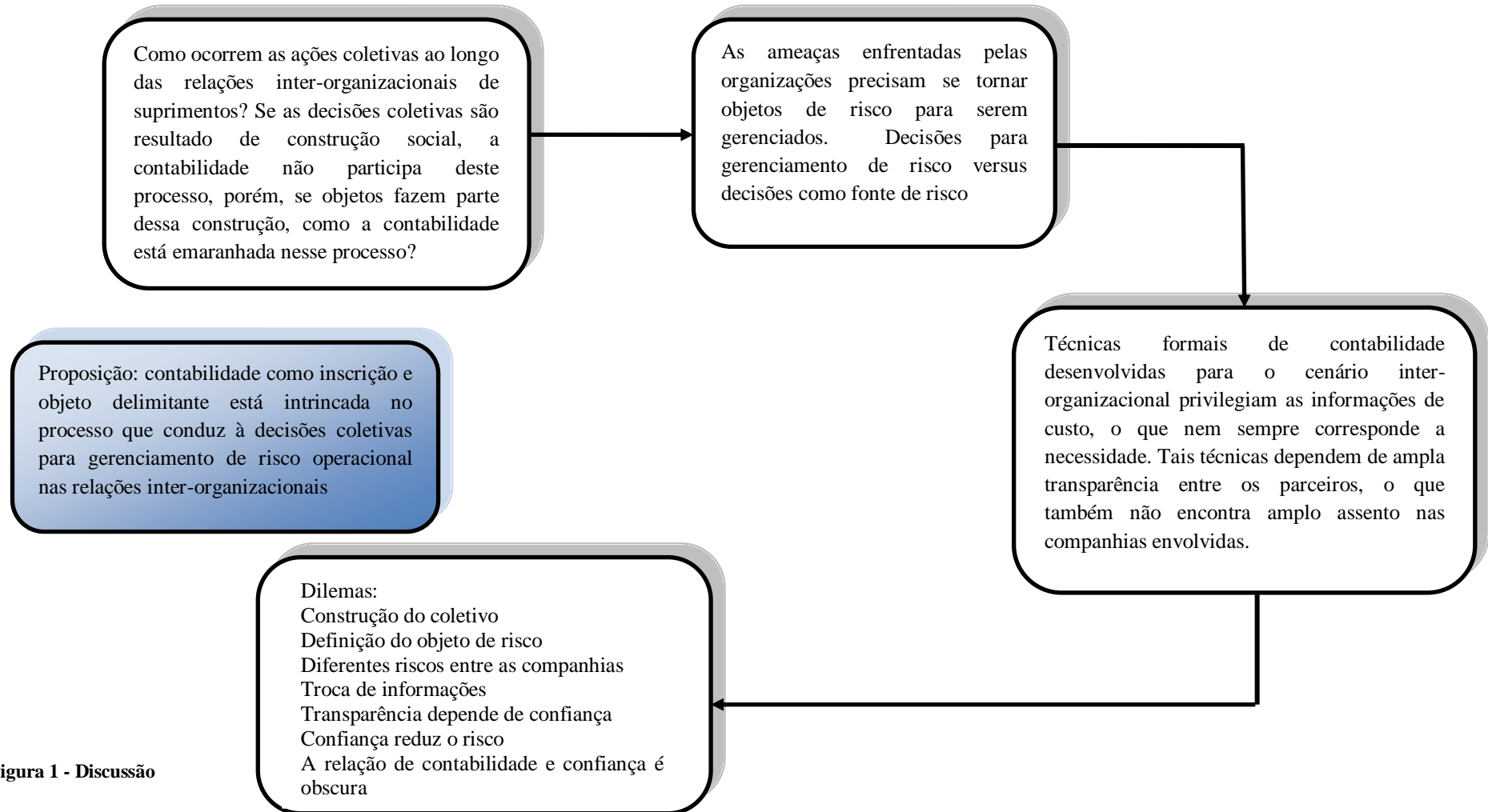


Figura 1 - Discussão

## 1.6 Disposição da pesquisa

O relatório desta pesquisa está distribuído em cinco capítulos além dos apêndices e anexos, conforme pode ser visualizado na descrição a seguir e figura subsequente:

**Capítulo 1** – a revisão da literatura que desencadeou as justificativas para a realização do estudo, a partir da motivação para estudar contabilidade e cooperação, mostrou que as pesquisas na área de contabilidade gerencial sobre o tema se intensificaram com a publicação de Hopwood em 1996, na qual chama a atenção para pontos ainda obscuros. A busca mostrou que, conforme leitura e detalhamento mostrado no Apêndice F, as pesquisas abordaram o tema com base na teoria da estruturação, teoria do ator rede, teoria da contingência, teoria organizacional, teoria dos sistemas complexos e teoria das transações econômicas, dentre outros conceitos. Identificou-se que apesar da concentração das pesquisas nesta última, paradoxos podem ser apontados que mantêm a indagação de como a prática emerge em ambientes complexos. Apesar da diversidade dos pontos tratados, como os riscos são gerenciados nas relações que envolvem mais de uma organização, em especial nas relações de suprimentos, continua aberto. Esta constatação está em acordo com o ensaio realizado por Miller; Kurunmäki; O’leary, (2008).

**Capítulo 2** – compreende a discussão dos conceitos teóricos e as implicações destes para a pesquisa. A problemática levantada nas motivações insere o relacionamento de decisão, contabilidade, risco e ações coletivas. Com isso, o capítulo traz os principais conceitos do processo de decisão utilizados na contabilidade gerencial e alguns de seus problemas, a ação que a contabilidade exerce neste processo, que inclui ação à distância e construção de relações. Estabelecer domínio e fronteiras corresponde a certas características indispensáveis para gerenciamento. No entanto, eles são vistos também como dilemas. As tecnologias de gerenciamento atuam nesse sentido, e a contabilidade é uma delas. Estes pontos completam o capítulo.

**Capítulo 3** – esta pesquisa problematiza em cima do *mainstream* na literatura em contabilidade gerencial na área de relações inter-organizacionais. Essas pesquisas adotam as concepções estruturalistas na abordagem das questões. A partir disso, o capítulo três discute e diferencia as abordagens estruturalistas e pós-estruturalistas. O propósito é oferecer elementos

que na abordagem pós-estruturalista e uma investigação que vá à campo, que favorecem ver na prática como o risco operacional é gerenciado nas relações de suprimento. Os procedimentos para a coleta de dados em consonância com as premissas adotadas na pesquisa são descritos. Isso inclui a forma de condução dos métodos, bem como a necessidade de investigar o ‘como’ e ‘por quê’. Em conformidade com os direcionamentos dados no capítulo dois e com a abordagem metodológica, adota-se a análise performativa em contraste à análise ostensiva. A preocupação em como escrever os resultados da pesquisa para favorecer aspectos comumente exigidos nas pesquisas científicas, tais como, validade e plausibilidade, é explorada também neste capítulo. Alguns desafios e obstáculos foram enfrentados durante o processo. Com vista à contribuir com a condução de outros estudos que adotam a pesquisa qualitativa, optou-se por compartilhar tais experiências como finalização do capítulo.

**Capítulo 4** – O mercado brasileiro de gás liquefeito de petróleo é formado pelas companhias petrolíferas que refinam o petróleo e produzem o gás, ou o importam; pelas distribuidoras que envasam o produto e pelos revendedores que atingem o consumidor final que pode ser para uso residencial ou comercial/industrial<sup>29</sup>. Para que o produto chegue ao seu destino, as empresas envolvidas enfrentam algumas peculiaridades do cenário brasileiro, tais como, longas distâncias, problemas de estrutura rodoviária, localidades em que o acesso somente pode ser feito por via fluvial, regiões que possuem diferentes estações, regiões em que o inverno significa período de chuva e o verão período de seca etc. Além disso, como parte do gás demandado é importado, depende de transporte marítimo e adversidades atmosféricas. Estes pontos e outros são tratados no capítulo quatro, que traz não somente uma visão do mercado relacionada principalmente aos distribuidores, mas também a análise das ações para o gerenciamento de risco nas relações entre companhia petrolífera, transportadores e distribuidor, para suprir as unidades de produção das distribuidoras espalhadas no país.

**Capítulo 5** – a partir da análise dos dados no capítulo quatro, foi apontada para discussão a existência de um centro de cálculo na distribuidora; a forma como ocorre o fluxo de informações que alimenta o processo de decisão; a identificação do risco como um fenômeno de curto prazo ao invés de longo prazo como têm sido preconizado pelos estudos; a relação risco e confiança; e os eventos naturais como risco de suprimento ao invés de ser efeito de

---

<sup>29</sup> Esta é uma disposição sintética e mais recorrente. Em algumas situações ocorre que o distribuidor faz a venda final, inclusive para residências.

riscos de decisão, conforme discutido por alguns teóricos. Cada tema é tratado separadamente e traz a literatura para contribuir na discussão.

**Capítulo 6** – o último capítulo traz as conclusões e as contribuições do estudo. Este capítulo direciona-se a responder a questão de pesquisa com base na análise e discussão mostradas nos capítulos 4 e 5. Em adição, como este trabalho pode acrescentar ao conhecimento já acumulado sobre o tema é apresentado em uma sinopse.

**Apêndices e Anexos** – nos apêndices foi colocada a carta enviada para a companhia a fim de aprovar ou não a realização do estudo; a lista das principais atividades do estudo de campo com as respectivas datas e pessoas envolvidas; cópia de uma página da transcrição das entrevistas gravadas; o suprimento de GLP no período de análise, conforme seção 4.2.2; a distribuição em percentual da demanda de GLP às cinco maiores distribuidoras no ano de 2010; o levantamento da literatura em relações inter-organizacionais com o objetivo de verificar as abordagens conceituais com os respectivos pressupostos, e adicionalmente, os questionamentos que têm sido trabalhados por estes estudos, e os procedimentos metodológicos. Nos anexos foram colocados os e-mails trocados entre a doutoranda e a companhia em que o estudo de campo foi conduzido, desde os primeiros contatos, o interesse em contribuir para a pesquisa, até o agendamento da primeira visita.

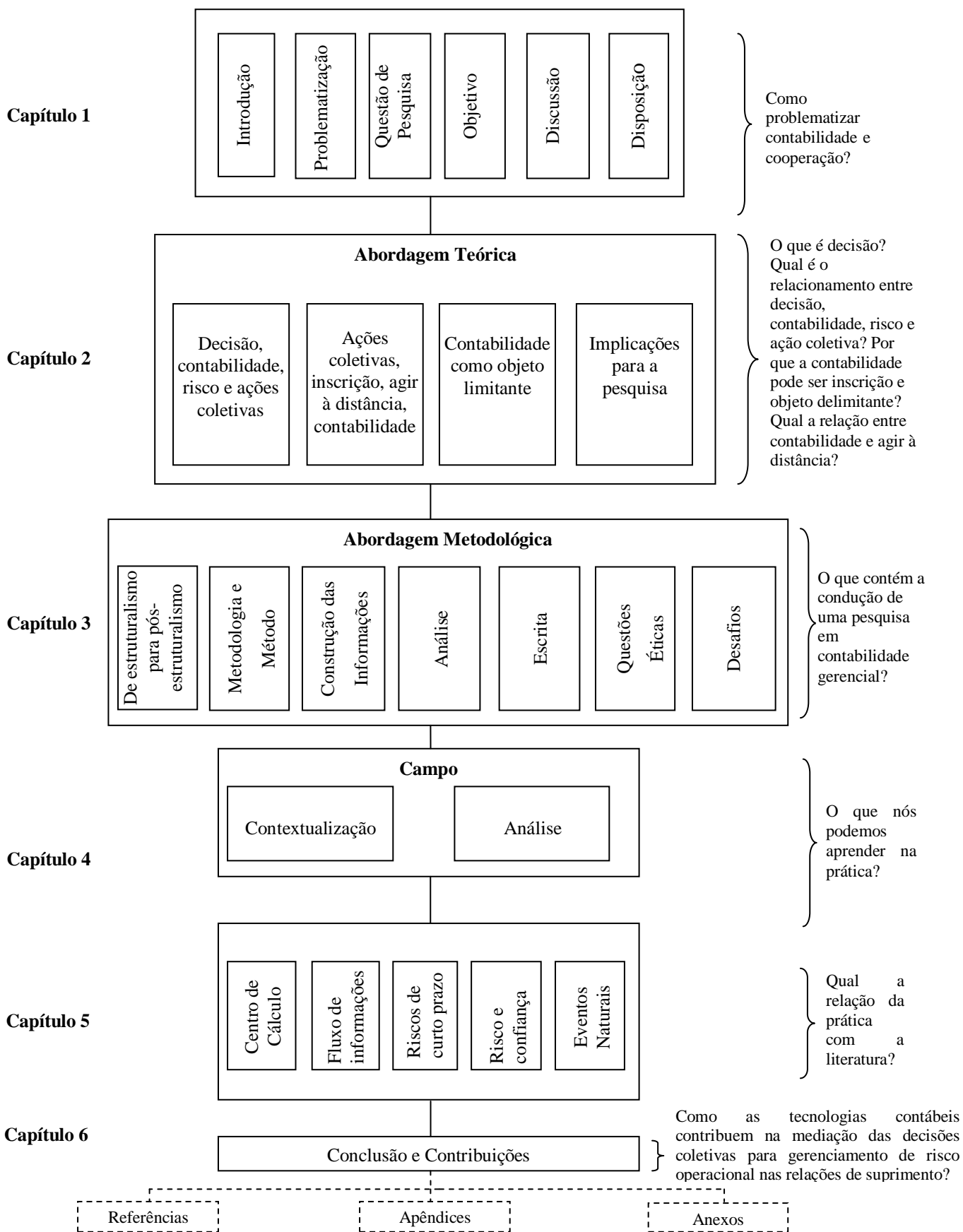


Figura 2 - Disposição da Pesquisa

## CAPÍTULO 2: ABORDAGEM TEÓRICA

Este capítulo está dividido em quatro partes. A primeira parte discute o significado de decisão e suas funções. Decisão não é algo livre de controvérsias. Existe um apelo na literatura para a sua reconceitualização (CHIA, 1994). Nos livros de contabilidade gerencial é comum ver a expressão ‘contabilidade para tomada de decisões’ (como, por exemplo, ZIMMERMAN, 2006), porém se o significado de decisão não é estável, as informações também não são. Como a contabilidade está relacionada a outros significados de decisão?

Esta seção explora esta discussão a partir de decisão vista como escolha, o conceito de racionalidade limitada (SIMON, 1997<sup>30</sup>), a interferência de variáveis ambientais nesse contexto (THOMPSON, 2003<sup>31</sup>), as ambiguidades que podem estar presentes no cenário de decisão, bem como outras de suas funções, tais como mobilizar ações, distribuir responsabilidade e prover legitimidade. A relação de risco com decisão e ações coletivas e o papel dos objetos delimitantes neste cenário, completam a seção. Além de Simon (1955, 1997) e Thompson (2003), são inseridas no texto discussões feitas por March (1978; 1987; 1989), Cohen; March and Olsen (1972), Brunsson (1982, 1990, 1993), March e Shapira (1989), Miller (2001), Miller; Kurunmäki; O’leary, (2008), entre outros.

A segunda parte discute como o coletivo pode ser construído, os conceitos de inscrição, translação e ação à distância. A relação entre a contabilidade e estes conceitos finaliza a seção. O texto começa por explorar a existência de híbridos resultantes da distância entre as atividades de purificação de um lado, e as atividades de mediação de outro (LATOUR, 1993; MILLER; KURUNMÄKI; O’LEARY, 2008). A formação do coletivo por meio de translação e o papel das inscrições neste espaço são discutidos (LATOUR, 1986a, 1993, 2000). As características presentes na contabilidade fazem-na agir como inscrição (ROBSON, 1992). Essa atribuição da contabilidade tem feito contribuições para a literatura em contabilidade gerencial (AHRENS; CHAPMAN, 2007). Com isso, alguns autores que empregaram tal conceito são trazidos para discussão. Em resumo, essa seção analisa as questões: O que é translação? O que é inscrição? Qual a relação de inscrição e translação? Pode a contabilidade ser vista como inscrição? O que uma inscrição faz? Quais os elementos que permitem que a

---

<sup>30</sup> Esse livro foi originalmente publicado em 1945.

<sup>31</sup> Esse livro foi originalmente publicado em 1967.

ação à distância ocorra? Quais as contribuições que tem sido feitas pela abordagem da ‘contabilidade como inscrição’ na pesquisa contábil?

A presença de um espaço para translação, da presença de quase-objetos e híbridos neste espaço, conduzem à importância de um ‘objeto delimitante’. A terceira parte deste capítulo traz o conceito de ‘objeto delimitante’ por Star e Griesemer (1989) e Star (2010), e trata de como a contabilidade sendo um objeto (CZARNIAWSKA; MOURITSEN, 2009) atua como um objeto delimitante no gerenciamento das relações (MOURITSEN; THRANE, 2006; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009).

O capítulo conclui com as implicações da discussão teórica para a pesquisa.

## 2.1 Decisão, contabilidade, risco e ações coletivas

Decisão tem sido considerada na literatura tradicional como sinônimo de escolha. Segundo Miller e Wilson (2006, p. 469, tradução nossa), esta é uma visão em que “Uma decisão é uma escolha racional baseada em conexões lógicas entre causa e efeito onde o tomador de decisão identifica um problema, busca por potenciais soluções alternativas, prioriza preferências de acordo com os critérios estabelecidos e chega a uma escolha otimizada”<sup>32</sup>. A contabilidade é concebida como uma fonte importante para escolher a melhor alternativa de ação (BRUNSSON, 1990).

A ideia de que decisão é um comportamento compelido por uma escolha, pressupõe a existência de propósitos previamente definidos; consistência das ações e crenças em todas as partes da companhia; predomínio da racionalidade, ou seja, uma escolha racional supõe relacionar as consequências das ações com os objetivos. A racionalidade rejeita outros procedimentos para escolha, quais sejam: “(a) o processo de intuição, pelo qual as pessoas podem fazer as coisas sem entender exatamente a razão; (b) o processo de tradição e crença, pelo qual as pessoas fazem as coisas porque é o modo como são feitas”<sup>33</sup>. Esses elementos não se encaixam na concepção de racionalidade. “Crença pode ser vista como uma possível fonte de valores. Intuição pode ser vista como uma possível fonte de ideias sobre as

<sup>32</sup> “A decision is a rational choice based on logical connections between cause and effect where the decision-maker identifies a problem, searches for alternative potential solutions, prioritizes preferences according to identified criteria and arrives at an optimizing choice.”

<sup>33</sup> “(a) the processes of intuition, by means of which people may do things without fully understanding why; (b) the processes of tradition and faith, through which people do things because that is the way they are done”



alternativas. Mas a análise e justificativa da ação se sustenta no contexto da razão”<sup>34</sup> (MARCH, 1989b, p. 254-255, tradução nossa).

Sendo assim, a racionalidade requer amplo conhecimento das alternativas e suas consequências. Isto inclui o conhecimento de todas as alternativas possíveis, bem como a antecipação dos valores relacionados com as consequências futuras. No entanto, o ambiente apresenta restrições ao alcance desses fatores. O conhecimento em torno de uma ação é fragmentado e, portanto, incompleto. O peso que uma pessoa atribui a antecipação de consequências não é o mesmo do real contexto (SIMON, 1997). Diante disso, Simon (1997, 1955) desenvolveu o conceito de ‘racionalidade delimitada’ em que um campo é estabelecido contendo um número limitado de variáveis e consequências. O desenvolvimento desse conceito busca a satisfação ao invés da maximização, por isso representa uma revisão das escolhas racionais defendidas pela teoria econômica tradicional.

Segundo Cooper (1992), a crítica de Simon à racionalidade humana foi o estímulo para desenvolver a ideia de organização como organizadores da informação. Organização, de acordo com Simon (1997, p. 18-19, tradução nossa), refere-se ao

[...] modelo de comunicações e relações entre um grupo de seres humanos, incluindo os processos para tomar e implementar decisões. Esse modelo fornece aos membros das organizações muitas das informações, pressupostos, metas e atitudes que entram em suas decisões. Fornece também um conjunto amplo e estável de expectativas sobre o que os outros membros estão fazendo e como eles reagirão ao que é dito e feito<sup>35</sup>.

Enquanto Simon (1955, 1997) trabalha com a racionalidade dos indivíduos e sua relação com a incerteza, Thompson (2003) discute a racionalidade organizacional e a incerteza na tomada de decisão. Neste ínterim, o homem é uma das variáveis, juntamente com a tecnologia. As tecnologias ou, em outros termos, técnicas de racionalidade, podem ser avaliadas por critérios instrumentais e econômicos. No primeiro caso, o objetivo é verificar se as ações estão produzindo os resultados desejados. No segundo caso, é verificar se os resultados estão sendo alcançados com o mínimo de recursos possível. Este depende do anterior, pois “[...] o custo de

---

<sup>34</sup> “Faith may be seen as a possible source of values. Intuition may be seen as a possible source of ideas about alternatives. But the analysis and justification of action lie within the context of reason”

<sup>35</sup> “pattern of communications and relations among a group of human beings, including the processes for making and implementing decisions. This pattern provides to organization members much of the information and many of the assumptions, goals, and attitudes that enter into their decisions, and provides also a set of stable and comprehensible expectations as to what the other members of the group are doing and how they will react to what one says and does”.

fazer alguma coisa pode ser considerado somente depois de sabermos que alguma coisa pode ser feita”<sup>36</sup> (THOMPSON, 2003, p. 15, tradução nossa).

A racionalidade organizacional enfrenta restrições provenientes do ambiente no qual insere as atividades de *input* e *output* da organização; enfrenta contingências ambientais que podem ou não variar e não estão sob o controle da organização. Com isso, atividades de *input*, atividades tecnológicas e atividades de *output* são interdependentes entre elas e interdependentes com os elementos ambientais. Assim, a decisão está à mercê de influências ambientais que podem ocorrer durante o processo. A delimitação se dá pela identificação do domínio (THOMPSON, 2003). A inclusão da teoria da contingência na decisão abre um leque para considerar as variáveis ambientais, e tem sido aplicada na pesquisa da contabilidade nas relações inter-organizacionais (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSELMAN, 2000; KAJÜTER; KULMALA, 2005), porém ela falha ao não fornecer *rationales* para as práticas contábeis (RICHARDSON, 1987), por apenas fornecer as características que elas devem conter, e não trabalhar as razões, os motivos para o seu desenvolvimento.

Quando a tomada de decisão é pensada como uma escolha racional faz-se necessário considerar consequências futuras incertas e preferências futuras incertas (MARCH, 1978; MARCH, 1987). Os estudos baseados em decisão como escolha têm se interessado na primeira circunstância, isto é, o principal problema das decisões é não saber as consequências futuras das ações que estão sendo tomadas (MARCH, 1978). Ao fazer isso, sistemas de informações, incluído o contábil, têm sido desenvolvidos com a finalidade de reduzir tais incertezas (MARCH, 1987).

Mas o *link* entre informação e decisão, o qual dá razão para desenhar sistemas de contabilidade gerencial, pode enfrentar alguns problemas derivados de diferentes interpretações na tomada de decisão (MARCH, 1987), referentes às ambiguidades nas preferências (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MARCH, 1987), ambiguidades de relevância, ambiguidades de inteligência em ecologias complexas e, ambiguidades de significado. Um sistema de informações que não considera essa falta de clareza nas interpretações na tomada de decisão está incompleto (MARCH, 1987).

Em relação às ambiguidades de preferência, modelos racionais veem as decisões como um processo de escolhas aonde o comportamento dos indivíduos pode ser orientado para alcançar

---

<sup>36</sup> “The cost of doing something can be considered only after we know that the something can be done”

as metas. Entretanto, eles negligenciam a possibilidade de que as preferências mudam nas experiências e no processo de decisão (MARCH, 1987), e de que a organização descobre as suas preferências nas ações mais do que agem de acordo com as preferências (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). Com isso, as preferências assumem um caráter endógeno no processo decisório que impossibilita individualizar um problema, estabelecer as preferências e as ações consequentes (MARCH, 1987).

Ambiguidades de relevância é a expressão utilizada por March (1987) para argumentar que os problemas, soluções e ações estão mais ligados por simultaneidade do que por consequencialidade. Em outras palavras, se existe uma tecnologia ela é pouca nítida, obscura. A linearidade assumida nos processos de decisão estruturados com base em escolhas é contestada por um cenário onde os elementos envolvidos interagem arbitrariamente (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). Esse ambiente de desordem, somado com as ambiguidades nas preferências e a dissimilar participação nos diferentes domínios foi apontado por Cohen; March e Olsen (1972) como razões para a indefinição e instabilidade dos limites da organização, bem como a variabilidade no público das decisões e nos tomadores de decisão.

A contabilidade inserida neste ambiente de ambiguidades e anarquia foi objeto de discussão de Cooper, Hayes e Wolf (1981). Se os objetivos podem ser descobertos no desempenho das ações, a organização pode defini-los no processo de elaboração do orçamento, definição de metas e avaliação dos resultados. A partir disso, o orçamento deixa de ser a quantificação de futuras preferências e passa a ser uma das fontes de determinação de objetivo.

Na proposição de March (1987) sobre inteligência em ecologias complexas o elemento 'experiência' aparece como fonte de ambiguidade. Ao considerar um ambiente competitivo, com o passar do tempo os ignorantes são eliminados, por torná-los competentes e por permanecer os que já o são. Com isso, o valor competitivo provindo de competência (inteligência) é anulado. Regras são desenvolvidas e repetidas considerando as experiências vividas no contexto. E são preferidas em relação às novas condutas. A razão é preterida à tradição. Isso representa um desafio para ser incluído em um sistema de informações, visto que um sistema de regras e instituições pode ter múltiplos períodos estáveis.

Significado não é algo estático no processo de decisão (MARCH, 1987). Os problemas, escolhas e os tomadores de decisão arranjam e rearranjam constantemente, e como resultado disso o significado das escolhas mudam várias vezes como observado por Cohen, March, e

Olsen (1972). Os autores ainda constatarem que os problemas solucionados, raramente foram pelas alternativas inicialmente apontadas, tendo em vista que elas geram muitos outros problemas, fazendo com que as escolhas somente possam se tornar realidade quando esses problemas forem transferidos para outro domínio.

March (1987) aponta a lacuna existente entre informação e decisão. O contexto da informação desenvolve um significado independentemente do contexto em que a decisão desenvolve um significado. Esta falta de clareza do significado da decisão a ser tomada faz com que a informação aja no contexto decisório reconstruindo significados, como descrito por March (1987, p. 160, tradução nossa):

Informação constrói o significado de uma situação decisória. Com isto, normalmente mudam ambas, a estrutura das alternativas e as preferências escolhidas. Por meio da organização da informação e dos desdobramentos das decisões, os significados das experiências compartilhadas são elaborados e modificados: negligência é redefinida como independência criativa (ou vice versa), e um bom argumento é redefinido como sofisma (ou vice versa).<sup>37</sup>

E,

[...] a informação que é gerada para decisões de razões irrelevantes, torna-se um tópico de conversação e, no final, contribui para redefinir o modo como nós pensamos sobre as decisões estratégicas. Logo, uma boa informação estratégica não é tanto aquela que remove a incerteza da relação pré-estruturada de alternativas de decisão para uma pré-determinada relação de preferências. Como isso é algo que move todo o aparato de informações, desejos, e opções em uma direção produtiva, simultaneamente desenvolvendo ideias do que é ‘produtivo’ e instrumentos para alcançá-los.<sup>38</sup>

A distância entre ter a informação e o seu uso efetivo também pode ser contestada de várias formas:

(1) Grande parte das informações que são coletadas e comunicadas pelos indivíduos e organizações têm pouca relevância decisória. (2) Grande parte das informações que são utilizadas para justificar uma decisão são coletadas e interpretadas depois que a decisão foi feita, ou substancialmente feita. (3) Grande parte das informações recolhidas em resposta aos pedidos por informação, não são consideradas na tomada de decisão para a qual foram solicitadas. (4) Independentemente das informações disponíveis no primeiro contato com a situação de decisão, mais informação são requeridas; (5) Enquanto ocorrem reclamações de que uma organização não tem informação

---

<sup>37</sup> “Information shapes the meaning of a decision situation, thus normally changes both the structure of alternatives and the preferences being pursued. Through the processing of information and the unfolding of decisions, the meanings of shared experience are elaborated and modified: foolish recklessness is redefined as creative independence (or vice versa), and elegant argument is redefined as sophistry (or vice versa)”.

<sup>38</sup> “[...] information that is generated for decision irrelevant reasons become a topic of conversation, and ultimately contributes to redefining the way we think about decision strategies. As a result, a good information strategy is not so much one that removes uncertainty from a pre-structured array of decision alternatives connected to a pre-determined array of preferences, as it is one that moves the whole apparatus of information, desires, and options in a productive direction, simultaneously developing idea of what is ‘productive’ and instruments for achieving it.”

suficiente para tomar uma decisão, informações disponíveis são ignoradas. (6) A relevância das informações fornecidas no processo de tomada de decisão para a decisão a ser feita, é menos visível do que a insistência por informações.<sup>39</sup> (FELDMAN; MARCH, 1981, p. 174, tradução nossa)<sup>40</sup>

Entretanto, outras formas de ligação entre informação e decisão, ao invés de escolhas, podem ser encontradas. Esta alternância se dá pelas diferentes funções que as decisões podem assumir. E à medida que as funções mudam, modificam-se também o *design* do processo decisório, o uso da informação, os custos e necessidades da tomada de decisão (BRUNSSON, 1990). A informação pode atuar como um signo (FELDMAN; MARCH, 1981; BOLAND; PONDY, 1983; MARCH, 1987, BRUNSSON, 1990). Isso acontece quando, por exemplo, para legitimação (COOPER; HAYES; WOLF, 1981; FELDMAN; MARCH, 1981; BRUNSSON, 1990).

Na função de legitimar uma decisão, as informações agem como estratégias para os tomadores de decisão (FELDMAN; MARCH, 1981). Isso significa que não há clara conexão entre decisão e ação. Uma decisão que segue normas externas pode ser vista como forma de legitimação. Mesmo que ações relacionadas com essas decisões sigam normas internas. Nesse caso, as decisões estão direcionadas para a legitimidade das organizações e não para as incertezas relacionadas com as alternativas, ações ou aos tomadores de decisão (BRUNSSON, 1990). Na concepção de informação para legitimação, reside a ideia de que a quantidade de informação sirva como um indicador da *performance* do tomador de decisão. Ainda que as informações não necessariamente tenham sido usadas nas decisões (FELDMAN; MARCH, 1981).

Informação para decisões também pode ser vista como símbolo do exercício de valores sociais, de manifestação de autoridade, de distribuição de responsabilidade, de escolhas inteligentes (FELDMAN; MARCH, 1981; BOLAND; PONDY, 1983; MARCH, 1987; BRUNSSON, 1990). Informação transparece a competência dos indivíduos e da organização (FELDMAN; MARCH, 1981).

---

<sup>39</sup> “(1) Much of the information that is gathered and communicated by individuals and organizations has little decision relevance. (2) Much of the information that is used to justify a decision is collected and interpreted after the decision has been made, or substantially made. (3) Much of the information gathered in response to requests for information is not considered in the making decisions for which it was requested. (4) Regardless of the information available at the time a decision is first considered, more information is requested. (5) Complaints that an organization does not have enough information to make a decision occur while available information is ignored. (6) The relevance of the information provided in the decision-making process to the decision being made is less conspicuous than is the insistence on information.”

<sup>40</sup> Os autores chegaram a esse resumo de seis observações após análise vinte e cinco pesquisas de diferentes autores.

Segundo Boland e Pondy (1983, p. 229, tradução nossa):

Devido à contabilidade ser simbólica e não literal, vaga e não precisa, carregada de valor e não livre de valor, lida com significados e não apenas coisas, ela testa os humanos como agentes morais. Um sistema contábil deve ser compreendido como simbólico, pois sua inadequação como uma representação literal e objetiva das coisas e eventos é vivida por aqueles que a fazem e usam. Como agentes morais, os humanos podem responder a essa experiência com inadequações contábeis ao transcender as suas categorias formais.<sup>41</sup>

Se o indivíduo tem a opção de fazer escolhas, neste ato voluntário ele assume o ônus da responsabilidade. Neste sentido, a incerteza não está relacionada às alternativas, mas sim ao tomador de decisão. Esta é a justificativa para a teoria da decisão com base em escolhas alocar responsabilidade. Por escolher uma entre várias alternativas, o indivíduo passa a ser uma das causas da ação. E, com isso, não somente a decisão requer visibilidade como também o tomador de decisão. Porém, alocar responsabilidade por meio de ‘tomada de decisão’ requer que as pessoas envolvidas tenham consciência que elas estão lidando com a oportunidade de escolhas (BRUNSSON, 1990).

Fazer escolhas não é o único problema das organizações. Contrária à ideia de que escolha leva à ação racional (SIMON, 1997), há quem defenda que decisão não implica ação. Este é o argumento desenvolvido por Brunsson (1982) ao defender que cognição e ação estão em situações diferentes, e ambas podem ser desempenhadas por diferentes indivíduos. Brunsson (1982, p. 32, tradução nossa) propõe interpretar o comportamento organizacional por meio da perspectiva da ação ao invés da perspectiva da tomada de decisão como puramente racional. Na prática, os indivíduos fazem mais do que tomar decisões. “Tomar uma decisão é somente o primeiro passo em direção à ação. Uma decisão não é o produto final. Os que estão na prática fazem as coisas, agem e induzem os outros a agir”<sup>42</sup>. Outrossim, “[...] desde que os processos de decisão objetivam a ação, eles não deveriam ser desenhados unicamente com base nos critérios internos de decisão como as normas de racionalidade; eles deveriam ser adaptados aos critérios externos de ação”<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> “Because accounting is symbolic not literal, vague nor precise, value loaded not value free, dealing with meanings not just things, it tries humans as moral agents. An accounting system must be understood as symbolic because its inadequacy as a literal, objective representation of things and events is experienced by those who make it and use it. As moral agents, can respond to the experience of accounting inadequacies by transcending its formal categories”.

<sup>42</sup> “Making a decision is only a step towards action. A decision is not an end product. Practitioners get things done, act and induce others to act”.

<sup>43</sup> “since decision processes aim at action, they should not be designed solely according to such decision-internal criteria as the norms of rationality; they should be adapted to external criteria of action”.

Mobilizar ações organizacionais é mais uma função das decisões além das já discutidas. A mobilização de ações conduz à ações coletivas, ordenadas. Para que tal situação ocorra, um dos elementos indicados como fundamentais é o comprometimento dos atores. A conexão entre atores e ação se dá, dentre outras formas, por comprometimento. E o processo de decisão é considerado um dos meios de torná-lo visível. Além do mais, pode ser usado para criar motivação e atitudes que levam os atores a se comprometerem. Como consequência, o processo de decisão estará voltado para os atores em si e não para as alternativas conforme fazem os modelos racionais. Uma vez que o propósito é induzir comprometimento e não escolha entre alternativas, o processo pode se tornar irracional e não racional como prescreve as funções das decisões de escolha ou legitimação (BRUNSSON, 1990).

As informações que um processo irracional demanda diferem de um processo racional. Os processos racionais trabalham com muitas alternativas e consequências em um cenário de metas pré-determinadas, o que faz com que necessite de maior quantidade de informações a fim de prever os efeitos de cada uma delas. Por outro lado, no processo irracional as metas são adaptadas às alternativas. As informações são usadas para levar ao curso de ação de alternativas específicas. Isso faz com que menos informações sejam demandadas do que no processo racional (BRUNSSON, 1990).

As ações resultam de um *network* de atividades que podem ser descrito como passos da decisão. Para as decisões iniciarem as ações, não somente o comprometimento é fundamental, mas também os aspectos cognitivos e motivacionais. Por assim dizer, a decisão é ao mesmo tempo a representação de expectativa quanto às ações a serem iniciadas, da motivação para agir, bem como do comprometimento para ações específicas (BRUNSSON, 1982).

A importância de cada aspecto depende do contexto. A quantidade de informações disponíveis pode dar maior peso para cognição ou para motivação. Quando os atores consideram que maior quantidade de informação traz mais vantagens, as atividades cognitivas ganham mais importância do que as motivacionais. Além disso, motivação é vista como menos importante em ambientes complexos e colaborativos (ZANDER, 1971 *apud* BRUNSSON, 1982). Neste caso, comprometimento é mais apropriado. Comprometimento é crucial em atividades que requerem cooperação, onde muitas pessoas estão envolvidas em ações que precisam ser coordenadas (BRUNSSON, 1982).

No entanto, esses aspectos não podem se limitar nos passos que desencadeiam as decisões, mas também, e tão importante quanto, é fazer com que as decisões se conectem as ações (BRUNSSON, 1982), ou, melhor dizendo, que as ideias se conectem às ações (BRUNSSON, 1993). A partir de uma concepção racional, as ideias dos indivíduos são relacionadas às ações, isto é, a ação é a materialização do pensamento. Porém, quando se tem mais de um indivíduo envolvido numa situação, pode ter diferentes ideias. A comunicação se torna essencial para traduzir pensamentos individuais em ações coletivas. Para que esses vários indivíduos sejam co-ordenados é necessário que as ideias que devem ser postas em ação, sejam ditas e ouvidas. Em outras palavras, as escolhas feitas pelo primeiro grupo, precisam ser colocadas em palavras, que serão vistas pelo segundo grupo como decisões a serem implantadas (BRUNSSON, 1993).

Comunicação é o “[...] processo pelo qual as premissas das decisões são transmitidas de um membro da organização para outro”<sup>44</sup> (SIMON, 1997, p. 208, tradução nossa). Como dito, para ideias se tornarem ações elas demandam expressão. Mas nem sempre palavras expressadas significam ações que podem ser feitas. “Muitas discussões de ideias que ocorrem à distância das ações, são repletas de opiniões que expressam desejos e normas ao invés de fatos e prognósticos”<sup>45</sup>. Isso pode ser devido à falta de conhecimento. “Ações frequentemente demandam mais recursos, tempo e poder do que opiniões. Ideias custam menos que ações”<sup>46</sup> (BRUNSSON, 1993, p. 491, tradução nossa).

A forma como ocorre o fluxo de informações reduz essas limitações. Segundo Simon (1997), faz-se necessário que as informações passem por um centro de decisão, que as recebe e transforma em decisões que serão transmitidas para outros indivíduos da organização. Dessa forma, as informações que deram base para a decisão podem ter vindo de diferentes pontos da organização.

Conforme Simon (1997, p. 209, tradução nossa),

---

<sup>44</sup> “process whereby decisional premises are transmitted from one member of an organization to another”

<sup>45</sup> “Many discussions of ideas which take place at a distance from action, are full of opinions expressing desires and norms rather than facts and forecasts”

<sup>46</sup> “Action often demands more resources, time and power than opinions; ideas are cheaper than actions”.



Se a decisão é então desmembrada em seus componentes locais e estes alocados para indivíduos separados, um processo de comunicação deve ser configurado para transmitir esses componentes dos centros separados de algum ponto, onde eles podem ser combinados e na sequência transmitidos para aqueles membros da organização que terão que executá-la<sup>47</sup>.

Em um cenário de cooperação, onde mais de um dos participantes da decisão compartilham de objetivos comuns, supõe-se que todos tenham informações suficientes do que os outros farão para conduzi-los às decisões corretas. Nesse sentido, “Antes de A racionalmente poder escolher a sua estratégia, ele deve saber o que B escolheu; e antes de B poder escolher a sua estratégia ele precisa saber a estratégia de A”<sup>48</sup> (SIMON, 1997, p. 80). Porém, se considerarmos a flexibilidade presente nas organizações (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MARCH, 1987), ela precisa de uma tecnologia que provenha um comportamento com alguma constância e inteligência (COOPER; HAYES; WOLF, 1981).

Risco é também associado às escolhas. Nos estudos clássicos em que decisão é tratada sob a perspectiva de escolha, a incerteza está relacionada com as alternativas (BRUNSSON, 1990). Desse modo, risco está relacionado com a escolha da alternativa que pode oferecer o melhor retorno. “Risco é concebido como reflexo da variação dos possíveis resultados, de suas probabilidades, e de seus valores subjetivos”<sup>49</sup>. Essa concepção conduz ao cálculo dos riscos e sua comparação com os resultados. A alternativa de maior variabilidade é a considerada de maior risco (MARCH; SHAPIRA, 1989, p. 77). A teoria clássica de decisão pressupõe que, os tomadores de decisão possuem suficiente conhecimento sobre as alternativas, de modo a dar condições para que a melhor escolha seja feita.

No entanto, a concepção tradicional de risco relacionada com a probabilidade de retorno não encontra amplo assento entre os gerentes. Com base na pesquisa de Shapira (1986 *apud* MARCH; SHAPIRA, 1989), March e Shapira (1989) encontraram pelo menos três diferenças. A primeira delas diz respeito aos resultados, quando positivos ou negativos. Os gerentes<sup>50</sup> não associam risco com resultados positivos, somente com os resultados negativos. Além disso, existe uma tensão entre a definição de risco e perigo. A alternativa de risco é aquela que

---

<sup>47</sup> “If the decision is then dismembered into its component premises and these allocated to separate individuals, a communication process must be set up for transmitting these components from the separate centers to some point where they can be combined and transmitted, in turn, to those members in the organization who will have to carry them out.”

<sup>48</sup> “Before A can rationally choose his strategy, he must know which strategy B has chosen; and before B can choose his strategy, he must know A’s.”

<sup>49</sup> “Risk is conceived as reflecting variation in the distribution of possible outcomes, their likelihoods, and their subjective values.”

<sup>50</sup> Quando digo ‘os gerentes’ na discussão desses resultados, omito por simplificação que se refere a um percentual deles conforme demonstrado na pesquisa original.

possui muitos possíveis resultados, e a alternativa perigosa é aquela que traz a possibilidade de um pouco resultado. A segunda diferença mostra que o conceito de probabilidade não está relacionado com risco. Os gerentes focam no volume a ser perdido, ao invés de, na probabilidade dos resultados. Grandes somas negociadas são vistas como risco, ao contrário de pequenas somas. Porém, quantificar os riscos não é o único aspecto considerado. A terceira diferença mostra que os gerentes buscam outras informações, qualitativas, a respeito da decisão a ser tomada.

Gerenciamento de risco significa assumir a responsabilidade de um acontecimento e desenvolver meios para evitá-los e de reparar os seus efeitos. Para isso, faz-se necessário ter ferramentas ou tecnologias que permitam a intervenção, tendo como foco o risco. Capazes de identificar e diferenciar domínios sob riscos, que aja sobre eles e os objetive com capacidade para serem gerenciados (MILLER; KURUNMÄKI; O'LEARY, 2008).

Em objeção à visão de Thompson (2003), de que a racionalidade presente nas tecnologias para se chegar a um resultado é uma abstração, Miller (2001) argumenta que a contabilidade gerencial como tecnologia de autoridade, cria indivíduos responsáveis e controláveis. Isso significa que, por meio da contabilidade os indivíduos se tornam responsáveis pelos resultados das decisões. Como tecnologia de poder, a contabilidade age nas ações dos indivíduos e pressupõe a liberdade de agir, devido a sua característica de transladar processos complexos e diversos em números. A ligação entre A e B [SIMON, 1997] é dada por C, e o C é uma tecnologia (MOURITSEN; THRANE, 2006).

Contabilidade pode se constituir em uma parte importante na construção de relações. Ela é capaz de resignificar funcionalidades comumente consideradas, contribuir por desenvolver relações ao ocupar um espaço no processo de decisão e, conseqüentemente, permitir aos parceiros focarem em atividades que criam valor para o *network*. Como um terceiro elemento no relacionamento, ela cria um novo tempo e espaço (MOURITSEN; THRANE, 2006).

## **2.2 Ações coletivas, inscrição, 'agir à distância', contabilidade**

Esta pesquisa parte do princípio que a contabilidade pode contribuir para construir decisões coletivas. Para isso, é necessário discutir como o coletivo é construído e qual é a natureza presente no número contábil que fazem com que ele seja um ator nesta construção. Além

disso, essas decisões precisam mobilizar ações ao longo das relações de suprimentos, ou seja, ações que ocorrem longe, separadas das pessoas envolvidas e do local que fez com que elas culminassem. Esses pontos são discutidos nas próximas subseções que também traz pesquisas em contabilidade que trabalharam os conceitos de contabilidade como inscrição e ação à distância.

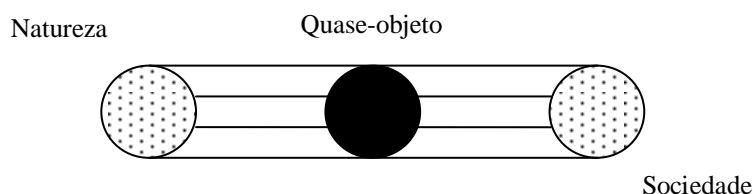
### **2.2.1 A construção do coletivo**

A forma ‘moderna’ de discutir as questões – adotada por parte dos estudos em contabilidade gerencial nas relações inter-organizacionais - vê o mundo onde humanos e não-humanos agem separadamente, e o primeiro assume uma posição de domínio. Esta concepção faz parte da definição de moderno e, como apontado por Latour (1993), conseqüentemente dá origem à necessidade de reconstruir as entidades que têm sido tratadas isoladamente.

Reconhecer a purificação, a separação entre natureza e cultura, e a translação das práticas, como a hibridização de ambos, é a primeira condição a ser aceita por um pesquisador. Homem, coisa e Deus ao mesmo tempo que vieram à existência como entidades, elas foram tratadas separadamente. O resultado disso é que os híbridos têm se multiplicado (LATOURE, 1993). Em oposição à purificação está a mediação que possibilita a identificação dos híbridos (LATOURE, 1993; MILLER; KURUNMÄKI; O’LEARY, 2008). É no vácuo entre ambos que se situam os híbridos, em meio às relações de mediação. Eles são fenômenos formados por elementos que geralmente são encontrados separadamente. Eles podem ser tanto arranjos organizacionais como processos, práticas ou competências (MILLER; KURUNMÄKI; O’LEARY, 2008). Insere-se neste ponto a figura dos quase-objetos (LATOURE, 1993).

Situar natureza e sociedade em polos opostos fez emergir algumas denúncias. Cientistas sociais denunciam a crença de que os objetos não têm uma força intrínseca, ou seja, a atração feita pela moda, por exemplo, não está nas roupas em si, mas sim na manifestação de conceitos humanos. Por outro lado, membros da sociedade acreditam que são livres, no entanto estão sujeitos às forças objetivas. Como resultado dessas denúncias, na primeira situação os objetos são neutros, não tem força. São apenas coisas à serem utilizadas. No outro extremo, eles são capazes de moldar a sociedade, anulando a construção social que os originou. Os quase-objetos situam-se no meio, entre os polos. À medida que aumenta a

distância entre os polos multiplicam-se os quase-objetos, e reforça a visão de incomensurabilidade dos lados (LATOURE, 1993).



**Figura 3 - Localização do Quase-objeto**

Fonte: Adaptado de Latour (1993)

A forma como o contexto tem sido construído, conduz a trazer as coisas de volta e juntá-las. Buscar as origens para ver como humanos e não-humanos foram separados e, conseqüentemente, as conexões decorrentes a fim de reconstruir esses cenários, é o convite feito por Latour (1986, 1993, 2000). O contexto e as técnicas utilizadas são redefinidos continuamente. Coletivo é a palavra usada “[...] para descrever a associação de humanos e não humanos”<sup>51</sup> (LATOURE, 1993, p. 4, tradução nossa).

Os humanos dominam os não-humanos? Eles os mantêm sob controle? Os não-humanos adotam uma posição passiva na associação entre eles? Nem tanto ao material e nem tanto ao homem. As coisas, humanos e não humanos, se juntam por meio de translação, processo de *network*. Translação significa “[...] deslocamento, desvio, invenção, mediação, a criação de um *link* que não existia antes, e que até certo ponto modifica os dois originais”<sup>52</sup> (LATOURE, 1999, p. 179, tradução nossa). Translação além de invenção pode ser vista como comunicação. Na visão de Serres “[...] translação aparece como o processo de fazer conexões, de forjar passagem entre dois domínios, ou simplesmente como um meio de estabelecer comunicação”<sup>53</sup> (BROWN, 2002, p. 5, tradução nossa). E ainda, “Translação envolve criação de convergências e homologias, relacionando as coisas que anteriormente eram diferentes”<sup>54</sup> (CALLON, 1980, p. 211 *apud* BROWN, 2002, p. 6, tradução nossa).

<sup>51</sup> “to describe the association of humans and nonhumans”

<sup>52</sup> “displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before and that to some degree modifies the original two”

<sup>53</sup> “translation appears as the process of making connections, of forging a passage between two domains, or simply as establishing communication”

<sup>54</sup> “Translation involves creating convergences and homologies by relating things that were previously different.”

Dessa forma, translação corresponde ao que não-humanos, como no caso das tecnologias, podem fazer. No processo que envolve um programa de ações, se, por exemplo, dois agentes estão presentes, um deles humano e o outro não-humano, cada um possui o seu objetivo. Quando durante o processo, o agente humano se encontra com o agente material<sup>55</sup>, a interferência ocorre, e dessa mediação resulta um terceiro agente, e um novo objetivo diferente do original em ambos os agentes. E ambos atuam simetricamente. Além de interferência, tecnologias mediam também por composição, por entrelaçar tempo e espaço, e por delegação (LATOURE, 1999). Ao reconhecer que as tecnologias contábeis não são meros intermediários e sim mediadores que efetuam translação e, por isso, podem tanto incentivar como induzir ao erro, os gerentes poderiam fazer melhor uso delas (CZARNIAVASKA; MOURITSEN, 2009).

A assimetria pode estar presente na atuação dos *actants* em um processo. Durante o processo, quando o obstáculo surge, o *actant* humano se associa com subprogramas de ações, ou seja, no programa de ações podem surgir vários subprogramas embutidos um no outro formando uma composição, e com o *actant* não humano para alcançar o objetivo principal. Os *actants* envolvidos retornam para o início do processo com a intenção de remover o obstáculo que impediu alcançar o objetivo inicialmente pretendido. Assim o agente humano, o não humano, e o agente derivado na translação de ambos, são entidades associadas que desempenham a ação. Assim, “ação é uma propriedade de entidades associadas”<sup>56</sup>, sendo estas não somente humanos, mas *actants* (LATOURE, 1999, p. 182, tradução nossa).

Pode-se concluir que “ação não é simplesmente uma propriedade dos humanos, mas de uma associação de *actants*”<sup>57</sup>. Nessa associação, apesar de existir uma função previamente atribuída para cada um, novas possibilidades, metas e funções são visualizadas, em virtude da troca de competências. A ação carrega em si uma substância, uma essência que a define como um ator. É por meio da essência que um ator passa a existir. Assim, não é o que é a pessoa faz que a qualifica como um ator, mas porque ela o faz. “Simetria é definido pelo que é mantido através das transformações”<sup>58</sup> (LATOURE, 1999, p. 182, tradução nossa).

---

<sup>55</sup> Latour (1999) prefere trocar a palavra agente por actant, tendo em vista que agente não é comum usar para não-humanos. Para o semiótico Algirdas J. Greimas, actant é qualquer coisa que age ou sofre a ação (CZARNIAVASKA, 2007).

<sup>56</sup> “action is a property of associated entities”

<sup>57</sup> “Action is simply not a property of humans but of association of *actants*”.

<sup>58</sup> “Symmetry is defined by what is conserved through transformations”.

O processo para se concretizar um programa de ação está distribuído em espaços e tempos dispersos que o colocam numa ‘caixa preta’<sup>59</sup>. Como as metas são redefinidas e a ação é composta da associação de humanos e não humanos, conforme discutido nos parágrafos anteriores, o que se tem no decorrer do processo é um número variável de *actants*. A mediação da tecnologia no entrelaçamento entre tempo e espaço. A mediação técnica também pode ser feita por delegação (LATOURE, 1999). Latour traz um exemplo que clareia o significado de mediação por delegação. Com o intuito de fazer com que os motoristas reduzissem a velocidade num campus universitário para proteger os estudantes, foram colocados quebra-molas. Ao se deparar com o quebra-mola, o motorista pensa na suspensão do próprio carro, e passa calmamente. O objetivo é alcançado não somente pela translação do significado, mas também pela translação da forma de expressão, de uma ordem para um artefato de concreto.

### 2.2.2 Inscrição e a ação à distância

De que forma a contabilidade será abordada neste estudo? A problematização levantada mostra que, o desenvolvimento de técnicas contábeis específicas para o contexto inter-organizacional, encontra barreiras em sua aplicação e nem sempre as funcionalidades a elas atribuídas estão de acordo com as informações necessárias para o processo decisório e o desenvolvimento da contabilidade gerencial neste contexto. A partir disso, buscou-se entre as várias formas de abordar a contabilidade na literatura, uma que estivesse em consonância com um ambiente dinâmico e de contínuas ressignificações. Esta flexibilidade foi encontrada no conceito de contabilidade vista como inscrição.

Latour (1999, p. 306-307, tradução nossa) conceitua inscrição<sup>60</sup> como:

---

<sup>59</sup> Blackboxing é o termo dado ao processo que torna “a produção conjunta de atores e artefatos totalmente opaca” (LATOURE, 1999, p. 183). A tradução para caixa-preta no português foi feita tendo em vista as definições trazidas pelo Dicionário Houaiss: “em tecnologia lógica, teoria dos autômatos etc., nome dado a qualquer elemento, máquina ou dispositivo de cujo funcionamento não se tem nenhum conhecimento por acesso direto, sendo apenas identificado ou caracterizado através de verificação da relação existente entre as informações ou estímulos que chegam a ele (entrada) e as respostas de saída” e no sentido figurativo “qualquer sistema, instituição, empreendimento etc. cujos mecanismos de funcionamento interno não são claros ou abertos à observação”.

<sup>60</sup> Esta é uma conceituação objetiva por ter vindo do glossário do livro citado.

Um termo geral que se refere à todos os tipos de transformações pelos quais uma entidade se materializa em um sinal, um arquivo, um documento, um pedaço de papel, um traço. Normalmente, mas nem sempre móvel, isto é, elas permitem novas translações e articulações enquanto mantém alguns tipos de relações intactas. Por isso, também são chamadas de ‘móviles imutáveis’, um termo que foca no movimento de deslocamento e nas exigências contraditórias das tarefas. Quando os móveis imutáveis são habilmente alinhados, eles produzem a referência circular.<sup>61 62</sup>

Esta definição foi desenvolvida a partir da discussão dos textos científicos e suas controvérsias. Quando a discordância é colocada, significa que o mundo que está por trás dos textos vem à tona. E é neste mundo que estão as inscrições. Os instrumentos presentes nos laboratórios originam a inscrição presente no texto. O resultado obtido com os instrumentos não seria visualizado se não fossem transformados em inscrição. Isso porque esses resultados não podem ser mobilizados por si só. Falar e agir em nome de outrem. Essa representação pode ser tanto de pessoas como de coisas (LATOURE, 1987). O significado de representação depende do que está sendo representado. Com isso, as inscrições **representam** o que não pode ser mobilizado, transportado. Representar, aqui, refere-se a gerar, criar novamente (LATOURE, 2003). Não como uma cópia, ou correspondência do mundo que se estabiliza como questão de fato (MOURITSEN, 2011).

Outra característica das inscrições é serem mediadoras. Ser mediador significa estar associado de tal forma que “faz com que outros façam as coisas”. De acordo com Latour (2005), a mediação acontece quando os atores constroem relações a tal ponto que levam os outros a fazerem coisas inesperadas. O autor compara mediador com intermediário. O mediador faz translação ao invés de transporte. Nesse sentido, o intermediário é “o que transporta o significado ou a força sem transformação: definir os seus *inputs* é suficiente para definir os seus *outputs*”<sup>63</sup>. Por outro lado, como mediador o “*input* nunca é um bom preditor do seu *output*”<sup>64</sup>. Com isso, o mediador pode “transformar, transladar, distorcer, e modificar o significado ou os elementos que se supõem estarem contidos”<sup>65</sup>. Nós podemos dizer que a

---

<sup>61</sup> “A general term that refers to all types of transformations through which an entity becomes materialized into a sign, an archive, a document, a piece of paper, a trace. Usually but not always mobile, that is, they allow new translations and articulations while keeping some types of relations intact. Hence they are also called “immutable mobiles”, a term that focuses on the movement of displacement and the contradictory requirements of the task. When immutable mobiles are cleverly aligned they produce the circulating reference”

<sup>62</sup> The asterisks present in original text were left out since they refer to other words in the same glossary.

<sup>63</sup> “what transports meaning or force without transformation: defining its inputs is enough to define its outputs”

<sup>64</sup> “input is never a good predictor of their output”

<sup>65</sup> “transform, translate, distort, and modify the meaning or the elements they are supposed to carry”

ideia de um intermediário é transportar causalidade enquanto do translador é “induzir a coexistência de dois mediadores”<sup>66</sup> (LATOUR, 2005).

As inscrições contêm um significado que tornam possível que sejam móveis. “Em uma perspectiva linear não importa de que distância e ângulo um objeto é visto, é sempre possível transferi-lo – transladá-lo – e obter o mesmo objeto em um tamanho diferente como se visto de outra posição. No decorrer desta translação, as suas propriedades internas não foram modificadas”<sup>67</sup> (LATOUR, 1986b, p. 7). As inscrições como móveis imutáveis tornam possível construir o coletivo por meio da mediação com humanos, como fora discutido nos significados de translação. Isso significa que embora os humanos tenham os seus próprios objetivos, bem como os não-humanos, eles não são fixos e o encontro entre os dois resulta em um novo objetivo. O não-humano aqui é um *actant*, algo que é percebido pelos seus efeitos no contexto (LATOUR, 1999).

A mobilidade, estabilidade e combinabilidade presentes nas inscrições dá a oportunidade de **agir à distância**. Na ação à distância é importante que haja integridade na comunicação entre centro e periferia. Por isso, características tais como mobilidade, durabilidade, capacidade de exercer força e a capacidade de retornar para o ponto de origem são inerentes aos sistemas de controle à longa distância (LAW, 1986). Neste caso, existe a necessidade de agir em um determinado cenário sem que a pessoa esteja nele. O conhecimento é produzido onde a pessoa está e a explicação é dada pela informação que pode ser mobilizada, transferida e acumulada em outro cenário (LATOUR, 1991).

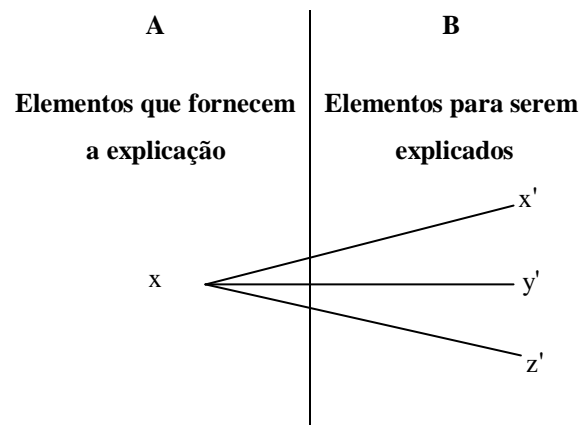
Latour (1988) utiliza duas listas de elementos como base para a forma de gerar explicar quando há necessidade de agir à distância:

---

<sup>66</sup> “induces two mediators into coexisting”

<sup>67</sup> “In a linear perspective, no matter from what distance and angle an object is seen, it is always possible to transfer it – to translate it – and to obtain the same object at a different size as seen from another position. In the course of this translation, its internal properties have not been modified”





**Figura 4 - Explicação**

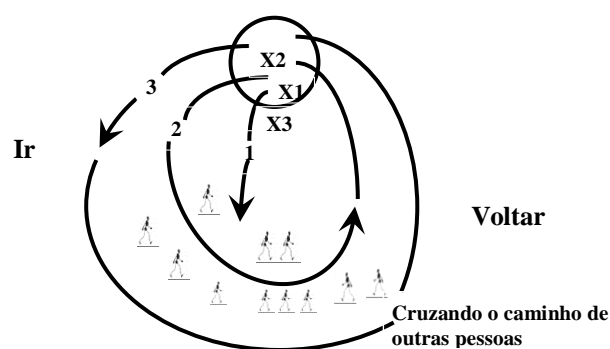
**Fonte:** Latour (1988, p. 157)

Se um elemento da lista B se equipara com um elemento da lista A, não há explicação a ser gerada. O poder da explicação aumenta quando são encontrados novos elementos na lista B que podem ser explicados por um único elemento da lista A. O poder máximo da explicação ocorre quando todos os elementos de B, presentes ou não, podem ser deduzidos por um elemento de A. Em outra situação, quando os elementos em B se correlacionam entre si, nenhum elemento de A pode substituir um elemento de B. Mas o poder de explicação se reduz ao extremo quando os elementos de A simplesmente repetem os elementos de B. Neste caso, tem-se uma descrição (LATOUR, 1988).

Uma forte explicação é necessária quando a pessoa está no cenário x e precisa agir no cenário x'. As informações precisam ser mobilizadas, transferidas e acumuladas no cenário x, constituindo um **centro de cálculo** com conhecimento para agir sobre a prática não somente no cenário x', mas também x'', x''' etc (LATOUR, 1988). Faz parte do controle à longa distância a criação de uma estrutura composta por humanos e não-humanos capaz de gerar mobilidade (LAW, 1986). Latour (1988) chama a atenção pela busca de formas que possam amarrar, na medida do possível, muitos cenários, com poucos elementos e intermediários.

Nos **centros de cálculo**, constroem-se *networks* por meio de associação, que tem o poder da explicação, a capacidade de explicar vários elementos (LATOUR, 1991). O conhecimento é obtido pela sua acumulação. No primeiro contato com um evento ele é ainda desconhecido, somente se torna familiar a partir do segundo contato. Porém, esse primeiro contato pode ser perdido se não tiver sido registrado. Dessa forma, o 'como' fazer essa acumulação está em discussão. "Como trazer as coisas de volta para um lugar onde alguém veja pela primeira vez,

e com isso outras pessoas possam ser enviadas de novo para trazer outras coisas de volta? Como estar familiarizado com coisas, pessoas e eventos que estão **distantes?**”<sup>68</sup> (LATOURE, 1987, p. 220, tradução nossa). A figura 5 ilustra tal situação que tem como base uma expedição geográfica discutida por Latour (1987).



**Figura 5 - Processo de Acumulação**  
**Fonte:** Latour (1987, p. 220)

A primeira expedição demonstrada na Figura 5 foi o ponto de partida das controvérsias porque não trouxe nada escrito. A segunda, não somente voltou com inscrições como possibilitou que os participantes da terceira expedição estivessem familiarizados com a situação. O círculo para o qual culminam as expedições representa o centro de acumulação das informações, onde outras pessoas poderão ter acesso, e partir com pelo menos esse conhecimento para ser acrescentado (LATOURE, 1987).

Por fim, a ideia do centro de cálculo, onde está o elemento  $x'$  na figura 5, não é a de explicar os elementos de B, mas agir nele. De força ao invés de poder. Não abolir a distância, ao contrário, instigá-la (LATOURE, 1988).

<sup>68</sup> “how to bring things back to a place for someone to see it for the first time so that others might be sent again to bring other things back. How to be familiar with things, people and events, which are distant.”

## 2.2.2 Contabilidade como inscrição e a ação à distância

A contabilidade adotou a metáfora do número para representar a realidade (MORGAN, 1988). Segundo Robson (1992), a razão pela qual o número foi escolhido permanece desconhecida. Porém, o número visto como inscrição vem ao encontro da necessidade de agir à distância. Isto dá à contabilidade a característica de intervir em oposição a de representar (ROBSON, 1994). A ação à distância torna o longínquo e desconhecido próximo e reconhecível (QUATTRONE; HOPPER, 2005).

Ao seguir a ideia de contabilidade como um texto (COOPER; PUXTY, 1994), números, e quantificação como uma forma de escrever ou, de outra forma, inscrever o desenvolvimento do conhecimento, Robson (1992) traz o conceito de inscrição (LATOURE, 1986b; LATOURE, 1987; LATOURE, 1999) para a contabilidade. A contabilidade pode ser vista como inscrição pelas suas características de mobilidade, estabilidade e combinabilidade (ROBSON, 1992) e porque número é referência (LATOURE, 1999). Tais características é que dão à contabilidade a capacidade de fazer com que ações aconteçam à distância. E cabe frisar que o foco das inscrições são as **ações**.

Os números contáveis quando representados em duas dimensões são móveis (ROBSON, 1992) porque podem se deslocar do chão de fábrica para os escritórios, e então para investidores, órgãos reguladores etc. (VOLLMER, 2007). O efeito disso é a melhoria na visibilidade (ROBSON, 1992). Eles são estáveis por manter, até certo ponto, forma e valor numérico (VOLLMER, 2007), ou seja, ser reconhecido por seus usuários por meio de características que permitam ligar as inscrições com as situações. Para isso, é necessário que haja estabilidade entre “[...] as inscrições e o contexto no qual elas se referem”<sup>69</sup> (ROBSON, 1992, p. 695, tradução nossa). E são combináveis porque podem ser examinados, reposicionados e reagrupados (VOLLMER, 2007).

Com base na discussão de ‘ação à distância’ na pesquisa em contabilidade, Preston (2006) dá uma nova direção ao discutir a emersão das ações localmente, bem como sustentação e justificativa para as ações quando as coisas não ocorrem como havia sido pretendido. Conforme discussão da seção anterior, ação à distância requer maior poder de explicação. Preston (2006) argumenta que diferentes formas de fortes explicações são requeridas em diferentes circunstâncias. Fortes explicações não somente devem fornecer mobilidade,

---

<sup>69</sup> “[...] *inscription and the context to which it refers*”.

estabilidade e combinabilidade para fazer a viagem para o centro, mas também e mais fortemente para fazer a jornada de volta para o cenário local. “Quando ações à distância emergem localmente, novos e indiferentes atores podem ficar engajados, eventos e significados podem escapar dos bem organizados planos e da retórica cuidadosamente construída da ação empreendida à distância”<sup>70</sup> (PRESTON, 2006, p. 577, tradução nossa).

A distância entre as organizações podem ocorrer por meio do espaço e/ou tempo. De acordo com Quattrone e Hopper (2005), a forma como ambos são compreendidos e gerenciados tem efeitos no sistema de controle. Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial<sup>71</sup> são tecnologias que têm o objetivo de alocar as estruturas e eliminar distâncias.

Mouritsen, Hansen e Hansen (2009) ao abordarem os números como inscrição, observaram que a contabilidade gerencial não necessariamente calcula as atividades de inovação, pois elas não são objetos de modelagem. Ao invés disso, atua como mediadora entre as atividades de inovação e os mais amplos interesses da organização, adicionando novas perspectivas para tais atividades. Elas criam contexto para as inovações. As translações de curto prazo, que se dão por meio de um cálculo único, problematizam quando há excesso nas atividades de inovação que podem se tornar inviáveis. Desta forma, elas mediam as atividades de inovação e os custos e receitas da companhia. As translações de longo prazo, com múltiplos cálculos, criam tensões entre as funções da inovação. Elas problematizam os artefatos técnicos e os conectam com as inovações estratégicas e buscas estratégicas nas relações inter-organizacionais.

### 2.3 Contabilidade como objeto delimitante

A literatura tem apontado a dificuldade que há em delinear risco como objeto gerenciável (POWER, 2008). As inscrições contribuem para a simplificação de objetos complexos por identificar as suas peculiaridades, tornando-o visível como uma entidade separada. Quando ocorre essa separação o objeto também possibilita mais facilmente a combinação com outras entidades (CZARNIASKA; MOURITSEN, 2009). Dessa forma as inscrições também podem atuar como objetos delimitantes.

---

<sup>70</sup> “When action at a distance is enacted locally, new and unsympathetic actors may become engaged, events and meanings may escape from well ordered plans and carefully constructed rhetoric of the action taken at a distance”.

<sup>71</sup> SIGE ou SIG, em inglês ERP, e alemão SAP.

Star e Griesemer (1989, p. 393, tradução nossa) introduzem o ‘objeto delimitante’ como uma forma de lidar com a heterogeneidade e cooperação, devido as suas características, conforme descrito a seguir:

Objetos delimitantes são objetos que são ambos, plásticos o suficiente para se adaptarem às necessidades locais e as restrições das várias partes que os emprega, mas robustos o suficiente para manterem uma identidade comum entre os locais. Eles são fracamente estruturados no uso comum, e tornam-se fortemente estruturados no uso individual<sup>72</sup>.

Em resumo, um objeto delimitante possui três componentes principais: (1) Flexibilidade interpretativa; (2) Estrutura material dos diferentes tipos de objetos delimitantes; (3) Escala e granularidade. Com esses componentes, o mesmo objeto tem diferentes significados conforme é usado e interpretado. Ao permitir arranjos orgânicos, diferentes grupos podem trabalhar conjuntamente sem haver consenso. Os objetos delimitantes se moldam às necessidades de informações (STAR, 2010). Assim, “[...] reúne atores com diferentes objetivos, pois é comum a vários grupos, mas é capaz de assumir distintos significados em cada um deles”<sup>73</sup> (BRIERS; CHUA, 2001, p. 241-242, tradução nossa).

A palavra ‘delimitante’, aqui, refere-se à compartilhar espaço. Os objetos delimitantes constroem os limites entre os espaços. Eles são o material da ação, ou melhor dizendo, a materialidade é dada aos objetos pela ação (STAR, 2010). Eles são capazes de mediar diversos atores que estão em lugares diferentes. Eles podem ou não ter forma física, na medida em que podem ser uma linha de código em um programa de computador que participa da formação dos centros de cálculos ou geração de valor que para existir precisam de interação social (BRIERS; CHUA, 2001).

Objetos delimitantes têm sido aplicados no estudo de fronteiras dentro e entre as organizações. Mouritsen e Thrane (2006) mostram que as relações inter-organizacionais estudadas somente passam a ter um espaço de trabalho comum depois de inscritas em instrumentos contábeis, como, por exemplo, preço de transferência. As tecnologias de controle possibilitam criar *links* e fronteiras que fazem com que o *network* seja uma entidade. Mostram como os parceiros estão relacionados e problematizam em como eles deveriam estar.

---

<sup>72</sup> “Boundary objects are objects which are both plastic enough to adapt to local needs and the constrains of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity across sites. They are weakly structured in common use, and become strongly structured in individual site use. These objects may be abstract or concrete.”

<sup>73</sup> “[...] ties together actors with diverse goals because it is common to multiple groups but is capable of taking on different meanings within each of them”.

Spee e Jarzabkowski (2009) discutem como as ferramentas estratégicas impulsionam interação e revelam os limites dentro das organizações.

## **2.4 Implicações para a pesquisa**

Esta pesquisa se propõe a abordar as decisões nas relações de suprimento estudadas empiricamente como processos de translação; a abordar a contabilidade como inscrição; a ver as ações coletivas como resultado da combinação de humanos e não humanos; a ver as tecnologias contábeis como objetos delimitantes que possibilitam tornar os riscos operacionais de suprimento como objetos gerenciáveis.

Nessa relação contabilidade e risco, a contabilidade não tem significado previamente definido. Ele emerge durante o processo na medida em que risco também é definido. Contabilidade e risco podem atuar como um verbo, atores. Considerar a contabilidade como uma inscrição é abordar as práticas calculativas sem uma função previamente definida, mas sim como resultado dos encontros no processo. Se a decisão é um processo não linear, composto de várias ações em uma caixa preta, estudar como elas acontecem requer abrir esta caixa preta.

Latour (1999) pergunta: Por que é tão difícil medir a mediação das tecnologias? E responde: porque a ação que se pretende medir está sob uma caixa preta. Onde os objetos estão rodeados de pessoas, e a ação é o resultado de um conjunto de associações entre ambos. Para Cooper; Hayes e Wolf (1981), as tecnologias é que propiciam às organizações consistência e comportamento racional. Assim tecnologias contábeis agem para contribuir na organização de anarquias e conduzir para ações racionais. Com isso, a contabilidade é a tecnologia que se supõe contribuir para fazer a articulação coletiva que desencadeará na decisão para gerenciar os riscos. Tecnologias contábeis são consideradas nesta pesquisa o que também poderia ser chamado de práticas calculativas (MILLER; O'LEARY, 1987; MILLER; NAPIER, 1993; MILLER, 2001; MILLER; KURUNMÄKI; O'LEARY, 2008). A parte dura e a cognição estão juntas. Assim pode ser uma planilha de Excel, planejamentos e orçamentos transportados via sistema etc.

### CAPÍTULO 3: ABORDAGEM METODOLÓGICA

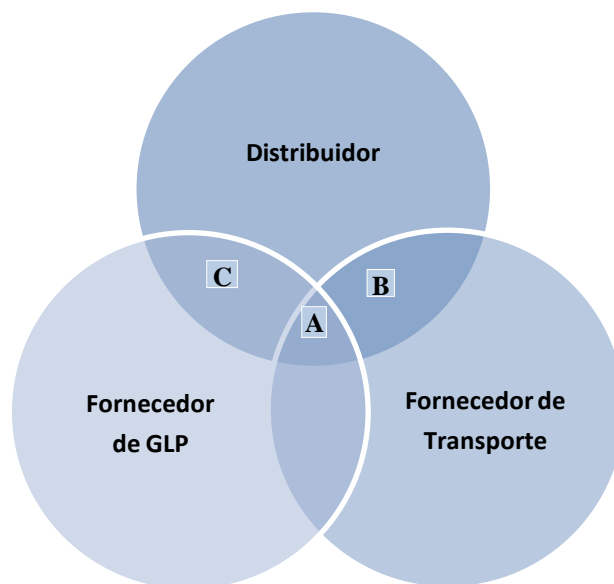
Este estudo começou com a revisão da literatura em contabilidade nas relações inter-organizacionais<sup>74</sup>. Isto permitiu ver o que está em discussão neste cenário e construir a problematização do estudo. O domínio para estabelecer os limites da literatura considerou dois periódicos internacionais na área de contabilidade e o período de 2000 a 2009. Quando a problematização é adotada ao invés de teorização para gerar a questão de pesquisa, geralmente reduz-se a literatura pesquisada, mas em contrapartida, realiza-se uma leitura mais profunda, bem como releituras a fim de buscar e confrontar as premissas utilizadas (ALVESSON, SANDBERG, 2011)<sup>75</sup>. A partir disso, desenvolveu-se o projeto de pesquisa em que o problema conduzia para um estudo de campo. Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que orientaram o processo de pesquisa, bem como discute alguns conceitos relacionados. A questão inicial para desenvolver o capítulo é: Como pesquisar um problema com base em arranjos de companhias?

Embora o cenário seja de gerência de suprimentos, o nível de análise a ser identificado é a formação do *network*. Isso significa que as fronteiras legais perdem importância, e a ênfase é dada em como novas fronteiras são construídas pelos atores no processo das decisões. Para isso, emprega-se uma abordagem ‘de dentro para fora’ (LATOUR, 1987), na visão de que o mundo pode ser continuamente reinterpretado (CZARNIASWSKA, 2007). A Figura 6 torna visível o domínio de investigação conforme a questão de pesquisa. A partir do comprador, GasBraz, as relações ocorrem com o fornecedor de GLP, mostrado na letra B, ou com os fornecedores de transporte, conforme letra C. E com o fornecedor de GLP e fornecedores de transporte no espaço em que se destaca a letra A.

---

<sup>74</sup> Conforme apêndice F.

<sup>75</sup> Este trabalho mostrou-se relevante e crucial na fase de qualificação da tese.



**Figura 6 - Relações de Suprimento**

O capítulo divide-se em sete seções. A primeira seção discute a inserção da pesquisa nas classificações de aquisição do conhecimento. A pesquisa possui características do pós-estruturalismo. Por que optar por uma abordagem alternativa ao invés de acumular o conhecimento já existente? A ideia que permeia esta seção trabalha os efeitos de adotar métodos do pós-estruturalismo ao invés do estruturalismo no estudo de contabilidade e decisões.

A contabilidade tem procurado estruturar sistemas, processos, como é o caso de sistema de controle gerencial, estruturas de governança, estrutura de decisões etc. Esta pesquisa questiona a estabilidade dada aos desenhos gerenciais. A primeira seção discute o pensamento subjacente no desenho de tais estruturas, consoantes com o paradigma estruturalista. O pós-estruturalismo é trazido com a intenção de questionar pontos críticos do seu antecessor. Para isso, sugere-se a desconstrução conforme preconizada por Derrida. Para fazer esta discussão, a principal obra utilizada foi de Sturrock (2003).

A primeira seção ainda possui uma subdivisão que trata da abordagem performativa em contraste com a abordagem ostensiva. Esta discussão foi inicialmente introduzida por Latour (1986a). Alguns autores da área contábil vêm contribuindo por chamar a atenção nas premissas subjacentes em cada uma delas, é o caso de Boedker (2010), Mouritsen (2010) e Hansen (2011).



A segunda seção traz a opção para uma pesquisa qualitativa e seus benefícios para o estudo em questão. Além disso, discorre sobre as concepções que envolvem uma pesquisa qualitativa, a importância de dar atenção aos detalhes, a forma de ver o campo, entre outros pontos. A seção ainda mostra como o campo foi conseguido e o período de realização do estudo desde os primeiros contatos. O estudo de campo foi conduzido em nove meses, dividido em três etapas.

Este estudo busca por ‘surpresa’. Isto está intrinsecamente relacionado com o modo de gerar os dados para produzir conhecimento. A partir da concepção de ir para onde a prática acontece, a terceira seção discute como trazê-la para análise. Dividida em duas partes, a primeira discute a entrevista como forma de buscar as informações, e o uso das questões para descobrir a forma e as razões que as decisões coletivas são conduzidas. A segunda parte esforça-se para fazer com que o leitor consiga se transportar para o cenário onde foram efetuadas as observações e *shadowing*. O artigo de Evered e Louis (1981) serviu de base para fundamentar a razão de as perguntas não serem categorizadas a partir de teorias existentes. McDonald (2005) e Czarniaswska (2007) foram cruciais para entender como conduzir o método *shadowing*.

A quarta seção foi instigada pela questão: como os dados colhidos seriam organizados, ajuntados e separados, para que pudesse construir conhecimento e despertar a produção de conhecimento em quem lesse esta tese? Inicialmente a leitura de Kvale e Brinkmann (2009) deu a direção que foi ratificada com Czarniawska (2008) para realização da análise narrativa. Esta foi combinada com a análise desconstrutiva.

Há quem destaque a escrita como um ponto central do processo de pesquisa de campo na área de contabilidade gerencial (BAXTER; CHUA, 2008). É esperado do pesquisador (a) que ele (a) se torne um autor-escritor, conforme as palavras de Geertz (1988 *apud* BAXTER; CHUA, 2008). A quinta seção descreve como as informações obtidas foram escritas. Ainda que “[...] não exista a melhor forma”<sup>76</sup> (LATOURE, 2005, p. 123, tradução nossa) de escrever um texto, alguns procedimentos podem ajudar os leitores a perceber a validade e a confiabilidade do estudo. Os critérios de convencimento seguiram as recomendações de Golden-Biddle e Locke (1993).

---

<sup>76</sup> “*there is no better way*”

A forma como a ética foi sendo estabelecida durante a prática da pesquisa de campo é mostrada na sexta seção. E para encerrar este capítulo, a última seção traz alguns desafios enfrentados durante os trabalhos da pesquisa e como foram ultrapassados. Esta seção tem por objetivo partilhar experiências.

### 3.1 De estruturalismo para pós-estruturalismo

O estudo de um problema de pesquisa com o emprego de abordagens alternativas<sup>77</sup> tem sido encorajado na literatura contábil não brasileira. A contínua adoção da mesma abordagem nos dá uma visão estreita do mundo e pode obscurecer algumas áreas de pesquisas na contabilidade gerencial (LUKKA; MOURITSEN, 2002). Pesquisas que privilegiam outras premissas ao invés do *mainstream* nos estudos contábeis possibilitam novos *insights* e, conseqüentemente, ampliam o nosso conhecimento da contabilidade em ação no contexto social e organizacional (CHUA, 1986). Além disso, aplicar múltiplas abordagens nos estudos contábeis tem como benefícios, entre outros, o surgimento de novas proposições, o desenvolvimento de visões críticas, a abertura da ‘caixa preta’ na pesquisa contábil, e a contribuição para novos campos de estudo (LUKKA; MOURITSEN, 2002).

Abordagens alternativas de uma área de estudo pressupõem que se faça uso de valores, premissas e crenças a respeito de como a realidade pode ser conhecida, distintos dos adotados pelo paradigma predominante (EVERED; LOUIS, 1981). Refiro-me à palavra paradigma em consonância com Kuhn (1996), cuja definição refere-se à achados que além de serem suficientemente sem precedentes, fazendo com que os pesquisadores mantenham-se longe dos métodos concorrentes e, portanto, perpetuem no mesmo grupo, são também inconclusivos, por permitirem que todo tipo de problema possa ser redefinido e, conseqüentemente, resolvido por um novo grupo de aderentes. Desta forma, pesquisadores que compartilham do mesmo paradigma de pesquisa, adotam as mesmas regras e padrões de pesquisa. O consenso é fundamental para se chegar a uma ‘ciência normal’.

---

<sup>77</sup> A palavra “alternativa” é usada aqui somente para diferenciar as abordagens que não estão incluídas na ‘ciência normal’, termo cunhado por Kuhn (1996 [1962]) para designar os conhecimentos alcançados ao longo do tempo e que predominam em uma comunidade científica específica. A palavra ‘alternativa’ foi usada por Baxter e Chua (2003) para designar pesquisas que adotam uma linguagem não positivista para tipificar as práticas de contabilidade gerencial, as quais são identificadas nas seguintes perspectivas: escola de desenho não racional; pesquisa naturalística; alternativa radical; teoria institucional; teoria da estruturação; abordagem Foucauldiana; e abordagem Latouriana. Para Cooper e Hopper (2007), a palavra ‘alternativa’ sobrepõe a palavra ‘crítica’.

Entretanto, a pesquisa proposta busca por surpresas ao invés de acumular o conhecimento já existente. Mas qual seria uma abordagem alternativa para estudar contabilidade e decisões para gestão de risco nas relações de suprimento? A partir da definição da comunidade de estudo da contabilidade gerencial estar representada nesta pesquisa por dois periódicos, e do levantamento efetuado das publicações efetuadas no período de 2000-2009, chegou-se ao predomínio da Teoria dos Custos de Transação como pressuposto para se verificar a realidade<sup>78</sup>. A ‘alternativa’ que se tenta buscar nesta pesquisa não é a de desqualificar os estudos existentes a respeito do tema sob investigação. Mas de descobrir os mediadores, obscuros no *mainstream*, que conectam os atores e produzem conhecimento. Mas como descobrir os mediadores que não estão claros na pesquisa estruturalista em contabilidade e relações inter-organizacionais? Quem são esses mediadores?

Esta pesquisa está inserida no pensamento pós-estruturalista<sup>79</sup>. O termo<sup>80</sup> ‘pós-estruturalismo’ foi cunhado no final da década de 70 e tem como seu principal representante Jacques Derrida. O pós-estruturalismo discute, principalmente, desconstrução, linguagem, discurso e símbolo (ROSENAU, 1992 *apud* ALVESSON; SKÖLDBERG, 2000). No caso específico da desconstrução, ela tem o intento de anular a pretensão de qualquer paradigma que trabalha para dominar outras formas de pensamento, impedindo a discussão acadêmica por privilegiar um discurso em detrimento de outros (ARRINGTON; FRANCIS, 1989).

Pós-estruturalismo, em relação às premissas, difere-se das pesquisas que dominam (MEIRA et. al., 2010; ANDERSON; DEKKER, 2010) a literatura em contabilidade gerencial nas relações inter-organizacionais, as quais se baseiam na teoria dos custos de transação, uma abordagem estruturalista (MACINTOSH, 2005). Estruturalismo é visto como o pai do pós-estruturalismo, mas isso não significa que o segundo suplanta o primeiro, uma vez que, o pós-estruturalismo, como o termo sugere, vir de estruturalismo, tem o propósito de corrigir algumas tendências presentes nas concepções do estruturalismo, sem com isso desprezar todo o seu conhecimento (STURROCK, 2003).

---

<sup>78</sup> Apêndice F.

<sup>79</sup> Existe certa ambiguidade entre os termos pós-estruturalismo e pós-modernismo na literatura. A dificuldade de discriminar os dois termos, parece influenciar a classificação de estudos contábeis com base nos estudos de Latour, como por exemplo, Baxter e Chua (2003) designam tais estudos como pós-modernos, enquanto Cooper e Hopper (2007) consideram Latour um pós-estruturalista.

<sup>80</sup> Rabaté (*apud* STURROCK, 2003) discute a diferença entre os termos ‘pós-estruturalismo’ e ‘neoe estruturalismo’ na língua inglesa. O autor conjectura o que teria acontecido caso tivesse sido adotado ‘neo’ ao invés de ‘pós’. A continuidade do movimento dos ‘isms’, o sentimento de haver ocupado o lugar dos movimentos anteriores e a ideia de ter superado métodos baseados em ideologias discordantes, teria dado lugar ao senso de concentração e com isso diluição interdisciplinar, bem como a disseminação de culturas específicas.

Pós-estruturalismo, assim como estruturalismo, toma como base a linguagem para discutir o sistema de estruturas. Nas palavras de Alvesson e Sköldbberg (2000), a realidade existe por meio da linguagem. Saussure e Derrida, na discussão de Sturrock (2003), diferem na relação linguagem e significado. Para Saussure a linguagem revela o significado previamente existente, o que para Derrida não faz sentido por não existir significado que não seja formulado (STURROCK, 2003). Com isso, faz-se necessário desconstruir para alcançar o significado.

Desconstrução, uma abordagem crítica sobre o mundo (LATOURET, 1993), foi desenvolvida por Derrida como um método que consiste em descobrir como o significado de um texto foi construído. Em outras palavras, é um modo de ler um texto que faça com que o significado seja compreendido (MACINTOSH, 2005), e “[...] como os textos são concebidos e emergem ao longo do tempo”<sup>81</sup>, como um processo (ALVESSON; SKÖLDBERG, 2000, p.153, tradução nossa). Ao revelar o significado subjacente no texto, argumentos vêm à tona para mostrar o que não se sustenta (MACINTOSH, 2005). Desta forma, o que foi sendo mantido em uma posição marginal vem ocupar a posição principal (ALVESSON; SKÖLDBERG, 2000).

Essas estratégias contrastam com o modo como os estruturalistas leem um texto, na medida em que eles empregam elementos, tais como determinismo e autoridade para interpretá-los (MACINTOSH, 2005). De acordo com Alvesson e Sköldbberg (2000, p. 152, tradução nossa),

Pesquisadores pós-modernistas e pós-estruturalistas chamam a atenção para os problemas em torno dos quais as teorias são construídas, as suas premissas, estratégias retóricas e sustentação de autoridade. Ao invés de um quadro teórico integrado de referência, o qual orienta uma análise em direção aos resultados e interpretações lógicas e inequívocas, a ideia é esforçar-se para a multiplicidade, diversidade, demonstrações de inconsistências e fragmentações, e a possibilidade de múltiplas interpretações.<sup>82</sup>

A ideia não é rejeição da estrutura, ao invés disso, ver os pontos intermediários. Em contraste à separação entre objetivo e subjetivo, na concepção de Serres, pós-estruturalistas buscam analisar passagens entre divisões disciplinares e conceituais. “A comunicação opera nessas passagens, mas faz isso somente no risco de potencial distorção, no decurso das quais as

---

<sup>81</sup> “*how the texts are conceived as emerging over time*”

<sup>82</sup> “*Postmodernist and poststructuralist researchers draw attention to the problems surrounding the way theories are constructed, their assumptions, their rhetorical strategies and their claims to authority. Instead of an integrated theoretical frame of reference which guides an analysis towards unequivocal, logical results and interpretations, the idea is to strive for multiplicity, variation, the demonstration of inconsistencies and fragmentations, and the possibility of multiple interpretations*”.

mensagens são transformadas. Serres entende essas transformações como um risco necessário, que deve ser aceito para se comunicar de qualquer forma, e mais importante, como uma possível fonte de invenção”<sup>83</sup> (BROWN, 2002, p. 2, tradução nossa).

Estrutura é tudo o que por sua natureza é indivisível, ou um sistema complexo que permita estudar os seus elementos, embora não sejam independentes. Assim, o objeto do estruturalismo é o todo e as partes pela contribuição que fazem para o todo, que apesar de móvel, são estudados como congelados no tempo (STURROCK, 2003)<sup>84</sup>.

Conforme Serres (1982, p.16 apud Brown, 2002, p. 3, tradução nossa):

A noção de estrutura... designa um conjunto de elementos cujos números e natureza não são especificados, um conjunto fornecido com uma ou mais operações, uma ou mais relações que possuem características bem definidas. Se uma delas especifica o número e a natureza das operações, então o modelo torna-se evidente.<sup>85</sup>

O estruturalismo tem sido um modo de pensar no qual, entre outras coisas, é criticado por colocar a pessoa em uma posição desprivilegiada. “O estruturalismo enfatiza os sistemas de pensamento acima dos indivíduos, que são forçados pela natureza das coisas a pensar dentro desses sistemas. Ele enfatiza e edifica o pensamento impessoal acima do pessoal”<sup>86</sup>. Em consonância com a rejeição ao individualismo, linguagem no estruturalismo é um objeto abstrato em posse da sociedade<sup>87</sup> e nunca de um indivíduo (STURROCK, 2003, p. 19). Embora essa seja considerada uma importante característica, de acordo com Sturrock (2003, p. 18, tradução nossa), é também vista como uma confrontação desgastada entre os pós e contras do estruturalismo. O que está proeminente é a colisão entre “[...] *significante e significado, ou sincronia e diacronia, ou langue e parole*”<sup>88</sup>.

No seu apogeu, estruturalismo exerceu uma posição crítica. Contra o estudo da linguagem historicamente e geneticamente, onde o foco é na mudança ignorando as suas causas, Saussure, um linguista suíço, argumenta que a linguagem pode ser estudada sob dois distintos

<sup>83</sup> “Communication runs through these passages, but does so only at the risk of potential distortion, in the course of which messages become transformed. Serres understands this transformation as both a necessary risk which must be taken to communicate at all and, more importantly, as a possible source of invention”

<sup>84</sup> Estas foram algumas ideias discutidas por Jean-Michel Rabaté na introdução escrita para o livro de Sturrock.

<sup>85</sup> “The notion of structure ...designates a set of elements whose number and nature are not specified, a set provided with one or more operations, one or more relations which possess well-defined characteristics. If one specifies the number and nature of the operations, then its model becomes evident.”

<sup>86</sup> “Structuralism emphasizes systems of thought above the individuals who are forced by the nature of things to think within them, it emphasizes, and salutarily, the impersonal in thought above the personal”

<sup>87</sup> Consciência coletiva.

<sup>88</sup> “signifier and signified, or synchrony and diachrony, or langue and parole”

pontos de vista. Um deles refere-se ao tempo, chamado sincrônico, e o outro sobre espaço, chamado diacrônico. Saussure preferiu o termo ‘sistema’ ao invés de estrutura, com base na premissa que ambos são formados por elementos que coexistem, conseqüentemente, eles não são sucessivos (STURROCK, 2003).

Consoante com a linguística sincrônica, Bloomfield, um linguista que teve o sua obra difundida entre os anglo-saxões, argumenta em favor das generalizações indutivas. É esperado que as línguas tenham similaridades e diferenças. Quando algumas características tornam-se universais, demandam explicações locais. O estruturalismo de Bloomfield se distingue do estruturalismo de Saussure basicamente por considerar a linguagem como um evento físico, sujeito aos estímulos do ambiente ao invés de pertencente à consciência humana (STURROCK, 2003).

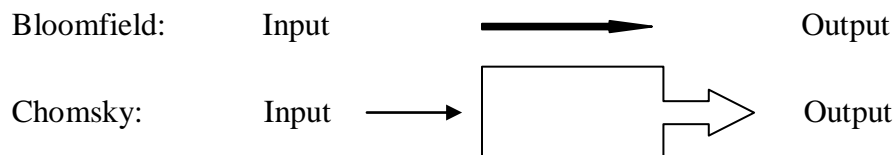
Chomsky, outro linguista, compartilha algumas similaridades com Saussure e Bloomfield, bem como algumas divergências. Ele traz “o problema da articulação de *langue* com *parole* ou sistema com evento. Como é que o sistema torna-se suficientemente representado em nossas mentes para que nós possamos, sem estar consciente disso, explorá-lo em nosso uso diário da linguagem?”<sup>89</sup> (STURROCK, 2003, p. 31). Nesse ponto, Chomsky e Bloomfield têm pontos de vista distintos. Bloomfield argumenta em favor da reprodução do que foi ouvido anteriormente. Em contraposição, Chomsky inclui o componente ‘mente’ nesta discussão, defendendo que nós somos capazes de criar sentenças que jamais ouvimos antes (STURROCK, 2003).

Da concepção que há estruturas na linguagem, de acordo com Chomsky elas podem ser separadas em estruturas de superfície e estruturas profundas. A primeira, que vê a sintaxe, está exposta à equívocos ou a mais de uma interpretação. A segunda, que vê a semântica, tem somente uma interpretação e são transformadas em estruturas de superfície. Desse modo, como o significado é intrínseco às palavras, as sentenças podem ser transformadas por meio da organização sintática. Embora para Chomsky é possível a transformação, ela está condicionada às regras da estrutura. A mente é capaz de gerar algo que está vinculado a uma estrutura pré-definida (STURROCK, 2003).

---

<sup>89</sup> “the problem of the articulation of *langue* with *parole* or system with event. How is it that the system comes to be sufficiently represented in our brains so that we can, without being at all aware of it, exploit it in our daily use of language?”

O esquema a seguir ilustra as concepções de Bloomfield em comparação com Chomsky. No primeiro caso, existe somente a repetição. No segundo caso, apesar de ser dependente de uma estrutura, permite a transformação.



Outra comparação pode ser feita entre o modelo de aquisição de linguagem de Chomsky e a distinção que Saussure faz entre sistema de linguagem e eventos cotidianos de linguagem. Como discutido nos parágrafos anteriores, a linguagem para Saussure é um sistema coletivo. Porém, como este sistema coletivo é obtido por um indivíduo? Esta foi a questão feita e direcionada por Chomsky. Para ele, a competência é adquirida devido à “[...] uma gramática ‘internalizada’ que permite cada um de nós gerar um potencialmente infinito número de novas sentenças”<sup>90</sup>. Mas ele é restrito a uma “[...] estrutura mental inata”<sup>91</sup>, a qual interfere na aquisição de uma completa expertise (STURROCK, 2003, p. 33, tradução nossa).

Apesar de haver pontos divergentes entre o estruturalismo de Saussure, Bloomfield e Chomsky, eles compartilham da negligência à criação de significados. É nesse ponto que entra Derrida, no significado e natureza da linguagem. Para ele não existe significado que não seja formulado. Por isso, é necessário abrir os pontos cegos presentes nas escritas. “Os ‘pontos cegos estão lá, porque ninguém que escreve é totalmente conhecedor da linguagem que eles usam ou dos significados que são gerados na mente daqueles que leem ou ouvem”<sup>92</sup> (STURROCK, 2003, p. 123, tradução nossa). Os significados não são intrínsecos aos signos ou a uma estrutura pré-existente ao texto. Dessa forma, a escrita não é apenas uma derivação de pensamentos ou falas.

Pouca atenção tem sido dada à natureza dos textos que constituem contabilidade. Simplesmente, a natureza e o propósito do texto contábil é comunicar. Comunicar as intenções de quem o formulou, como no papel de autoridade (COOPER; PUXTY, 1994). Se a

<sup>90</sup> “an ‘internalized’ grammar which enables each of us to generate a potentially infinite number of new sentences”

<sup>91</sup> “innate mental structure”

<sup>92</sup> “The ‘blind spots’ are the because no one who writes is wholly master of the language which they use or of the meanings which it generates in the minds of those who read or hear it.”

ideia é desconstrução, estudar fatos científicos ou artefatos técnicos, não é abordar o produto final, mas sim seguir cientistas e engenheiros nos lugares e momentos em que o produto está sendo desenvolvido, ou seja, antes de a caixa se fechar e tornar-se preta (LATOUR, 1987)<sup>93</sup>. A construção de um fato científico não pode ser relegada a sua dimensão social, porque esta dimensão está povoada de objetos que se mobilizaram para construí-la (LATOUR, 1993).

### 3.1.1 Abordagem performativa

O que faz acontecer a ação coletiva? Como as pessoas se associam? Esta análise perpassa pelo paradoxo que existe entre poder como causa ou poder como efeito. O poder como causa está na mão de quem ordena. Isso não significa que será exercido. Somente ter o poder é algo ineficaz. Porém, quando ele é exercido outras pessoas desempenham a ação. Quanto mais pessoas engajarem na ação, maior é o poder. Visto desta forma o poder é efeito e não causa (LATOUR, 1986a). “Se a noção de ‘poder’ pode ser usada como um modo conveniente de *resumir* as consequências de uma ação coletiva, isto, em adição, não pode *explicar* o que faz acontecer a ação coletiva”<sup>94</sup> (LATOUR, 1986a, p. 265, tradução nossa). Uma das formas de tratar poder como consequência é pela definição performativa do *link* social.

Latour (1986a) compara a abordagem performativa com a ostensiva. Na abordagem ostensiva a definição de sociedade é apenas uma controvérsia momentânea. Já na abordagem performativa as controvérsias em torno do que faz o social acontecer, não podem ser eliminadas, pois elas fazem parte da definição do social. Assim, o poder está nas mãos daqueles que, na prática, “[...] definem ou redefinem o que nos ‘mantém’ juntos”<sup>95</sup> (LATOUR, 1986a, p. 273, tradução nossa). A abordagem performativa em contraste com a abordagem ostensiva pode ser vista no quadro 1.

<sup>93</sup> Segundo Baert e da Silva (2010), Bruno Latour é a pessoa mais representativa do chamado pragmatismo francês.

<sup>94</sup> “If the notion of ‘power’ may be used as a convenient way to summarise the consequence of a collective action, it cannot also explain what holds the collective action in place.”

<sup>95</sup> “define or redefine what ‘holds’ everyone together”.



Quadro 1 – Definição de Ostensivo x Performativo

Ostensiva	Performativa
1 Em princípio, é possível descobrir as propriedades que são características da vida em sociedade e que poderiam explicar as ligações sociais e sua evolução, embora <i>na prática</i> elas poderiam ser difíceis de serem detectadas. <sup>96</sup>	1 É impossível, em princípio, definir a lista de propriedades que seriam características da vida em sociedade, embora, <i>na prática</i> , é possível fazê-lo. <sup>97</sup>
2 Atores sociais, independente do seu tamanho, estão na sociedade definida acima; se eles são ativos, como o próprio nome indica, a sua atividade é restringida visto que eles são somente parte de uma sociedade maior. <sup>98</sup>	2 Atores, independente do seu tamanho, definem na prática o que é sociedade, do que é feita, o que é o todo e quais são as partes – para eles mesmos e para os outros. <sup>99</sup>
3 Os atores na sociedade são <i>informantes úteis</i> para aqueles que buscam os princípios que mantém a sociedade unida (ver linha 1), mas visto que eles são apenas parte da sociedade (ver linha 2), são <i>somente informantes</i> e não deveriam ser tão confiáveis porque eles nunca veem o todo. <sup>100</sup>	3 Nenhum pressuposto de que um ator sabe mais ou menos do que qualquer outro se faz necessário. O todo é o que está em questão nas definições práticas feitas pelos atores. <sup>101</sup>
4 Com uma metodologia adequada, os cientistas sociais podem tornar clara as opiniões dos atores, crenças, ilusões e comportamentos para descobrir as características peculiares da vida em sociedade (ver linha 1] e juntar ao todo. <sup>102</sup>	4 Cientistas sociais levantam as mesmas questões que quaisquer outros atores (linha 2) e encontram diferentes formas de implementar a definição de sociedade. <sup>103</sup>

Latour (1986a, p. 272-273, tradução nossa)

Se por um lado a abordagem ostensiva facilita o trabalho de pesquisa devido a simplificar o campo e vê-lo como um cenário ordenado, por outro, esta ordem previamente atribuída, juntamente com as premissas de estabilidade e previsibilidade, são consideradas falhas do método. Enquanto a abordagem ostensiva segrega os objetos sociais e os trata como caixas pretas coerentes e estáveis, a abordagem performativa trata os objetos sociais como resultado das redes e vínculos nos quais eles estão inseridos, e cuja essência se realiza na ação. Isto significa abordar as relações estudadas como algo que está sendo constituído e mantido continuamente e não como algo pronto (BOEDKER, 2010).

<sup>96</sup> “In principle it is possible to discover properties which are typical of life in society and could explain the social link and its evolution, though in practice they might be difficult to detect”

<sup>97</sup> “It is impossible in principle to define the list of properties that would be typical of life in society although in practice it is possible to do so”

<sup>98</sup> “Social actors, whatever their size, are in the society defined above; if they are active, as their name indicates, their activity is restricted since they are only parts of a larger society”

<sup>99</sup> “Actors, whatever their size, define in practice what a society is, what it is made of, what is the whole and what are the parts – both for themselves and for others”

<sup>100</sup> “The actors in society are useful informants for those who seek the principles that hold society together [...see line 1], but since they are simply parts of society [...see line 2], actors are only informants and should not be relied upon too much because they never see the whole picture”

<sup>101</sup> “No assumption is necessary about whether or not any actor knows more or less than any other actor. The ‘whole picture’ is what is at stake in the practical definitions made by actors”

<sup>102</sup> “With the proper methodology, social scientists can sort out the actors’ opinions, beliefs, illusions and behavior to discover the properties typical of life society [...see line 1] and piece together the whole picture”

<sup>103</sup> “Social scientists raise the same questions as any other actors [...line 2] and find different practical ways of enforcing their definition of what society is about”

Esta pesquisa adota uma abordagem performativa (LATOURE, 1986a) em detrimento da abordagem ostensiva largamente adotada nas pesquisas em relações inter-organizacionais da contabilidade gerencial. Para Boedker (2010), a abordagem performativa na contabilidade abre o leque de oportunidades de pesquisa e permite novos *insights*.

### 3.2 Método

A problematização levantada nesta pesquisa demanda ir para a prática. A ideia é ver nos muitos emaranhados da prática os mediadores que coletivamente – humanos e não humanos – produzem ciência (LATOURE, 1999). Pegar o conhecimento local e transformá-lo em conhecimento universal (LATOURE, 1987), a partir de um processo que leva em conta o que já foi escrito, ou melhor, inscrito, possível de ser ‘transportado’. “Em outras palavras, ‘conhecimento’ não é alguma coisa que poderia ser descrita por si mesma ou por oposição à ‘ignorância’ ou a ‘crença’, mas somente considerando todo o ciclo de acumulação” (LATOURE, 1987, p. 220, tradução nossa)<sup>104</sup>. Isso é alcançado por meio de pesquisa qualitativa, ou mais especificamente, por um estudo de campo qualitativo, como define Ahrens e Chapman (2006, p. 821, tradução nossa), “[...] estudos de campo qualitativos coletam dados no domínio ‘campo’ e empregam uma metodologia qualitativa”<sup>105</sup>.

A pesquisa qualitativa busca estudar os detalhes. Detalhes, estes, que são encontrados nas peculiaridades, nas sutilezas, como acontece quando as pessoas se entendem e interagem (SILVERMAN, 2005). Encontrar como a contabilidade gerencial pode agir como mediadora nas relações de suprimento requer um olhar acurado na interação das tecnologias e pessoas envolvidas. Ademais, a ‘decisão’ em si mesma pode ser vista como algo que emerge dos “atos incisivos, interação e orquestração local dos relacionamentos”<sup>106</sup> (CHIA, 1994, p. 801, tradução nossa).

O estudo de um campo específico permite identificar e seguir as tecnologias contábeis nas relações, e ver como emergem os *networks* que resultam nas decisões coletivas para gerenciamento do risco de suprimento. Isso significa estudar o campo profundamente sem, no entanto, negligenciar a demanda por traçar associações, por ver o campo horizontalmente.

---

<sup>104</sup> In others words, ‘knowledge’ is not something that could be described by itself or by opposition to ‘ignorance’ or to ‘belief’, but only by considering a whole cycle of accumulation.

<sup>105</sup> “Qualitative field studies collect data in the domain ‘field’ and employ ‘qualitative’ methodology”.

<sup>106</sup> “incisional acts, interactions and local orchestrations of relationships”

Segundo Latour (1999, p. 71, tradução nossa), os “fenômenos, porém, não são encontrados num ponto específico entre as coisas e as ideias da mente humana; fenômenos são o que circulam em toda a cadeia reversível de transformações, que em cada passo perde algumas propriedades para ganhar outras, que a tornam compatível com os centros de cálculo já estabelecidos”<sup>107</sup>.

As concepções que fundamentam esta pesquisa não veem o mundo dividido em dois polos opostos. A partir disso, a pesquisa contábil que trabalha com a união do racional com o natural requer foco na ação e não nos instrumentos contábeis em si. Isto é, como os indivíduos fazem e interpretam os cálculos. A contabilidade adquire a sua existência no efetivo uso. Assim, o pesquisador deve seguir as ações a fim de reconhecer o uso simbólico da contabilidade em ordenar e dar significado às experiências dos indivíduos. Além disso, remover de sua análise os padrões de referência dos atores e, numa visão crítica, ver algo a mais na construção das situações (BONDY; PONDY, 1983).

O campo de estudo foi conseguido por meio de um amigo-do-amigo<sup>108</sup> (BAXTER; CHUA, 1998). Apesar de previamente ter sido estabelecido o período de Janeiro/2011 à Setembro/2011 para a condução das atividades de campo, questionamentos surgiram, tais como: Por quanto tempo devo conduzir esse estudo? Quantas entrevistas? Quanto tempo será demandado para cada entrevista? E as observações? Como e por quanto tempo conduzi-las? Dar prévias respostas para essas questões parece obter números mágicos que negligenciam os distintos cenários e os elementos diferenciados que se manifestam durante o trabalho de pesquisa. Estes podem ser: o nível de detalhamento das entrevistas, o acesso, os acontecimentos no período estudado, a necessidade de retornar ao entrevistado, a atenção das pessoas envolvidas, entrevistado e entrevistador, entre outros. Em suma, estabelecer padrões para o método de campo é tarefa distante de ser plausível. O contexto e a realidade do pesquisador influenciam esses padrões. Tal constatação vem ao encontro ao comentário feito por Ahrens e Chapman (2006, p. 824, tradução nossa):

---

<sup>107</sup> “phenomena, however, are not found at the meeting point between things and the forms of the human mind; phenomena are what circulates all along the reversible chain of transformations, at each step losing some properties to gain others that render them compatible with already established centers of calculation”

<sup>108</sup> O anexo A traz os e-mails que foram trocados nesta fase da pesquisa.

O processo de coleta de dados na pesquisa de campo qualitativa depende das percepções e observações feitas pelo pesquisador, e não acentuar-se em instrumentos de pesquisas estruturados, tais como questionários, testes psicométricos etc. No entanto, onde, como e, quando o pesquisador expõe-se a tais dados é determinado por considerações teóricas e metodológicas.<sup>109 110</sup>

Os eventos ocorreram conforme descrito a seguir:

- 29 out. 2010 – Envio da proposta de realização da pesquisa para a distribuidora a fim de ser apresentada no conselho diretor em que seria analisada<sup>111</sup>. Este foi um primeiro passo para acesso ao campo. No decorrer dos trabalhos, novas negociações foram empreendidas para acesso a situações específicas, como por exemplo, reuniões, documentos etc. A renegociação durante o estudo de campo foi prevista por Baxter e Chua (1998);
- 30 dez. 2010 – Recebimento da resposta positiva da companhia<sup>112</sup>;
- 18 jan. 2011 – 30 set. 2011 – Período do estudo de campo, distribuído em três fases:
  - (1º) A primeira fase teve por objetivo conhecer o funcionamento das relações, da área de suprimentos na distribuidora e estabelecer uma pessoa para contato direto<sup>113</sup>. Este período contou com uma apresentação feita em *PowerPoint* pelo diretor e pelo gerente da diretoria de suprimentos. Além disso, foram realizadas entrevistas gravadas, conversas informais e visita a um centro operativo;
  - (2º) Definição do foco<sup>114</sup>. Análise do material coletado na primeira fase e retorno a literatura;
  - (3º) Entrevistas e estudo etnográfico.

---

<sup>109</sup> “The process of data collection in qualitative field research depends on the perceptions and observations of the researcher, and not solely on structured research instruments such as questionnaires, psychometric tests, etc. However, where, how, and when the researcher exposes herself to such data is determined by theoretical and methodological considerations”

<sup>110</sup> Conforme discussão feita no item 3.3.

<sup>111</sup> A carta encaminhada está no Apêndice A.

<sup>112</sup> Ver anexo B.

<sup>113</sup> Outra similaridade com a pesquisa de Baxter e Chua (1998).

<sup>114</sup> No planejamento inicial para a pesquisa de campo, esse período era para ser mais curto do que isso, porém um problema pessoal de saúde e um problema de saúde com um membro da família fez com que se estendesse mais do que o pretendido.

### 3.3 Construção das informações

Este estudo baseia-se em concepções que impõem o desafio de ir “*in between*”. Em relação à coleta de dados, conforme Ahrens e Chapman (2006, p. 820), pesquisadores positivistas e qualitativos compartilham vários métodos, porém estes se distinguem daqueles pelo modo peculiar de conhecer o campo. O campo é empírico. O campo é teórico. Mais ainda, profundamente teórico já que “a prática de fazer estudos de campo qualitativos envolve contínua reflexão dos dados e o posicionamento deles perante diferentes teorias, de tal forma que os dados possam contribuir para desenvolver ainda mais as questões de pesquisa escolhidas”<sup>115</sup>.

Investigar a partir “de dentro” em contraste com investigar a partir “de fora” é a perspectiva adotada para a coleta de dados. Esse direcionamento foi definido em consonância com a proposição do estudo que consiste em problematização ao invés de teorização. Evered e Louis (1981) comparam as duas formas de investigação conforme por ser visto no quadro 2.

**Quadro 2: Investigar a partir ‘de dentro’ x Investigar a partir ‘de fora’**

Dimensões	Investigação ‘de fora’	Investigação ‘de dentro’
Relacionamento dos pesquisadores com o cenário da pesquisa	Imparcialidade, neutralidade	Imersão
Base de validação	Mensuração e lógica	Experiencial
Função do pesquisador	Espectador	Ator
Fonte das Categorias	Definidas à priori	Emergem interativamente
Objetivo da Investigação	Universalidade e generabilidade	Relevância da situação
Tipo de conhecimento adquirido	Universal, nomotético: teoria	Peculiar, ideográfico: práxis
Natureza dos dados e significado	Factual, não contextualizado	Interpretado, contextualmente integrado

**Fonte:** Adaptado de Evered e Louis (1981)

Com a adoção da investigação ‘de dentro’, não foram estabelecidas hipóteses com base na literatura para serem testadas no campo. Essa postura deve-se à premissa de ver o campo como uma realidade subjetiva. As categorias a serem discutidas e analisadas não foram definidas previamente, ao invés disso, emergiram no estudo de campo. Em outras palavras, a forma como os dados foram dispostos para análise é específica ao contexto estudado (AHRENS; CHAPMAN, 2006).

<sup>115</sup> “The practice of doing qualitative field studies involves an ongoing reflection on data and its positioning against different theories such that the data can contribute to and develop further the chosen research questions.”

Algumas características inerentes à postura de investigar foram utilizadas para conhecer o mercado no qual a relação de suprimento está inserida. Incluem-se estatísticas, páginas da internet, leis e regulamentos. Por outro lado, o estudo da relação concentrou-se nas características de investigação de dentro. Isso demandou estar realmente presente no campo, neste caso nas dependências físicas do comprador, prestar atenção nas informações que vinham de todas as direções e ao mesmo tempo confrontá-las entre si, e também com o conhecimento e reflexão adquiridos das leituras feitas previamente.

Em conformidade com essa postura, os dados foram coletados sem a definição prévia de categorias (EVERED; LOUIS, 1981). A ausência de categorias pré-determinadas permite fazer novas articulações entre o objeto e o sujeito (LATOUR, 1999) e ao fazer isso os dados emergem da experiência ao invés de sugerir uma posição firme (EVERED; LOUIS, 1981; ALVESSON, 2003). Além disso, eu adotei no campo uma postura de ‘aprendiz’ (BAXTER; CHUA, 1998).

O foco do estudo são as relações de suprimento mostradas na figura 6. Os dados foram coletados do ponto de vista do comprador e os trabalhos foram conduzidos principalmente na área de suprimentos, conforme destacado no organograma a seguir. Outras áreas da companhia que serviram como base para a coleta das informações, não são de interesse do foco desta pesquisa. Porém, novas fronteiras foram estabelecidas para estudo que ligam, por exemplo, um objeto oriundo da área de suprimentos com outras partes da organização. Ou que ligam a área de suprimentos com as áreas de operação.

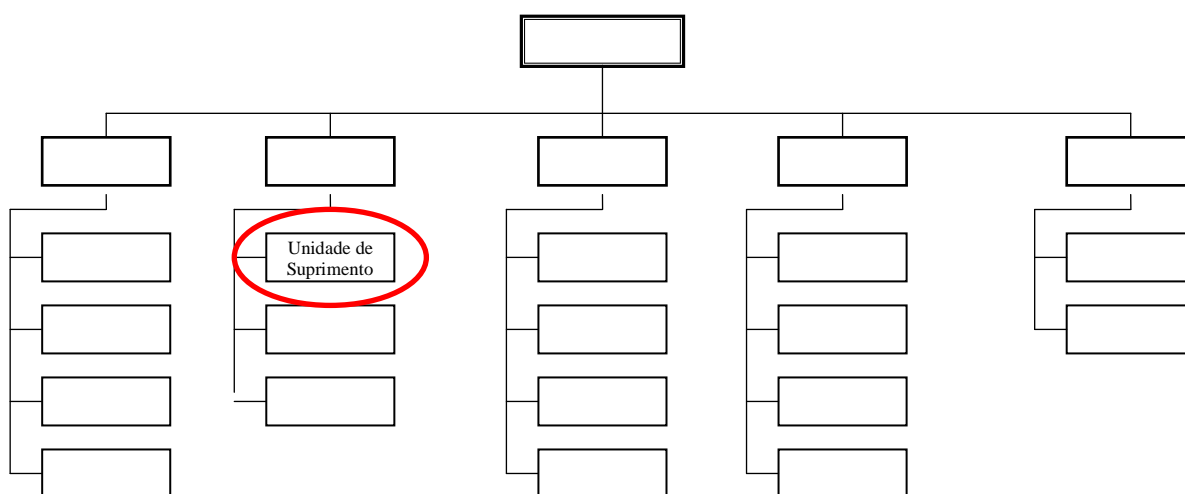


Figura 7 - Foco da Construção das Informações

### 3.3.1 Entrevista e sua condução

Entrevista foi uma das técnicas de coleta de informações utilizada neste estudo. Entrevistas qualitativas são usadas a fim de obter interpretações sobre as experiências dos respondentes e o contexto. Nesta pesquisa, a entrevista é vista como um processo de construir significado (WARREN, 2002).

A técnica de entrevista está sujeita às expectativas do entrevistador. Ela pode diferir de acordo com as premissas e propósitos do estudo. Alvesson (2003) demonstra três posicionamentos de entrevistar: a visão neopositivista, a romancista e a localista. De um modo neopositivista, o pesquisador mantém uma posição ‘de fora’. Por outro lado, em uma visão romântica, o entrevistador estabelece empatia com o entrevistado. E os localistas, defendem que o conteúdo das indagações deve ser elaborado de acordo com o contexto. As entrevistas conduzidas encaixam-se nas duas últimas visões.

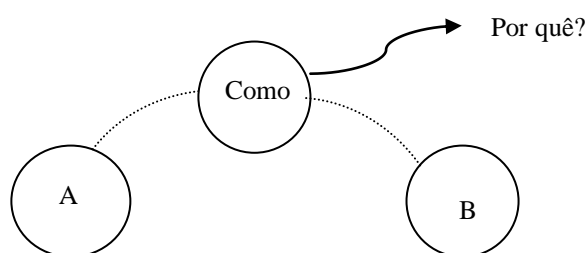
A abordagem pragmática reflexiva é a forma de interpretar os dados como proposto por Alvesson (2003). Isso significa aplicar uma interpretação com diferentes ângulos e vocabulários. Encorajar os entrevistados a usar outras palavras ao invés de jargões para tornar mais clara a compreensão do contexto. Pelo menos três elementos estão relacionados com o trabalho de entrevistar: a cena social; o entrevistado como parte da construção do conhecimento e os múltiplos significados da linguagem (ALVESSON, 2003).

As entrevistas foram conduzidas como conversações, algumas vezes semi-estruturadas e outras não. A entrevista, quando é semi-estruturada, dá a oportunidade ao entrevistado ir além do que foi previamente preparado. Porém, isso não significa que o conteúdo dessa conversação se fecha como conhecimento unicamente produzido na atividade de pesquisar. A entrevista sendo vista como um evento social complexo considera a possibilidade de viés que pode ser reduzido por uma compreensão e continuidade teórica (ALVESSON, 2003).

Questões com o emprego do ‘como’ e do ‘por quê’ foram enfatizadas. As perguntas que investigam o ‘como’ permitem que os pesquisadores identifiquem práticas da contabilidade gerenciais que são contingenciais e específicas de um determinado cenário, e com isso contribuem historicamente para a literatura ao mostrar as características da prática da contabilidade gerencial (LUKKA; MOURITSEN, 2002). A literatura tem discutido se a contabilidade se insere como uma tecnologia de gerenciamento. Lukka e Mouritsen (2002)

ressaltam a importância das respostas dos ‘como’s’, por elas mostrarem a sequência de elementos que estão presentes no contexto, que tornam as técnicas da contabilidade gerencial especialmente interessantes na atividade de organizar.

Embora a problemática que direciona esta pesquisa esteja baseada no ‘como’, o interesse vai além, busca ver o significado e a ordem. Isto conduz para questões que procuram o ‘porquê’. Para isso, é necessário estabelecer o domínio que precisa ser explicado. “Uma forma para a pesquisa qualitativa abordar questões ‘**por quê**’ sem por em perigo seu tradicional interesse analítico é ser seguimento de questões ‘**o que**’ e ‘**como**’ da vida social”<sup>116</sup> [...] “O desafio é responder questões ‘**por quê**’ de um modo que estejam empiricamente e conceitualmente consonantes com as preocupações da tradicional pesquisa qualitativa”<sup>117</sup> (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000, p. 502). O ‘como’ está entre o A e o B. Para uma ideia se tornar ação depende do ‘como’. Mas há situações com mais de um ‘como’, conseqüentemente, também há o ‘por quê’ um ‘como’ específico foi definido. A figura a seguir ilustra essa explanação.



**Figura 8 - Questões 'como' e 'por quê'**

O desenrolar das atividades no campo produziu várias formas de condução do processo de entrevistar:

Tipo 1 – Observação seguida por conversação seguida por entrevista gravada;

Tipo 2 – Observação seguida por entrevista gravada e anotações;

Tipo 3 – Entrevista gravada;

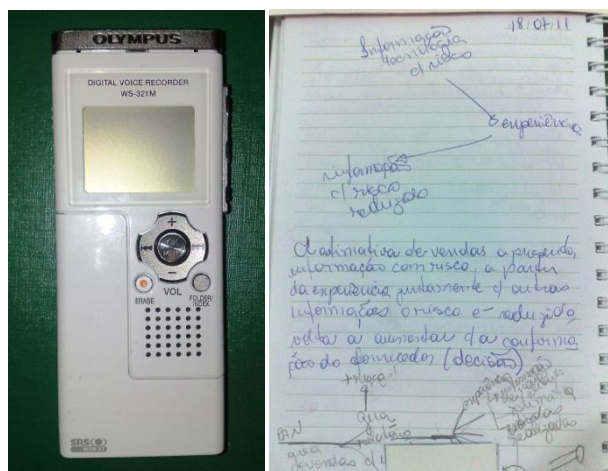
Tipo 4 – Entrevista conduzida com anotações;

<sup>116</sup> “One way for qualitative inquiry to approach why questions without endangering its traditional analytic interests is to proceed from the whats and hows of social life”

<sup>117</sup> “The challenge is to respond to why questions in ways that are empirically and conceptually consonant with qualitative inquiry’s traditional concerns”



## Tipo 5 – Entrevista gravada com etnografia;



**Figura 9 - Materiais para a Coleta de Dados**

O formato dado às entrevistas seguiu as recomendações de Kvale e Brinkmann (2009). Elas começavam pela introdução de um tópico principal para investigação. Porém, com uma visão crítica das respostas e comentários obtidos durante a conversação, novas questões eram feitas. As entrevistas foram numeradas e transcritas por mim. Além de permitir várias releituras isso facilitou no retorno aos entrevistados quando se fez necessário. Em uma situação, em que a entrevista não foi gravada, foi feita a escrita logo em seguida para manter a integridade das informações repassadas. Na maioria das vezes isso foi feito no próprio campo da coleta e construção das informações, algumas vezes foi necessário retornar ao entrevistado para elucidar alguns pontos. O apêndice C traz um exemplo da transcrição das entrevistas.

Os principais entrevistados foram o responsável pela área de suprimentos, denominado nesta tese **‘Responsável pelo suprimento’** ou simplesmente pelas siglas **RS**, e o responsável pela contratação de frete, denominado **‘Responsável pelo frete’**, ou simplesmente **RF**. Os demais foram identificados como **‘Entrevistado’** mais a letra alfabética correspondente. Ao coletor das informações foi dado o nome de **‘Entrevistador’**.

### 3.3.2 Como fazer etnografia na construção de decisões coletivas?

Czarniawska (2007) traz três razões para que um estudo de campo seja feito. A primeira é ir para a prática e tornar-se um observador, porque lá é o local que as causas podem ser encontradas. Segunda, no campo o pesquisador tem a oportunidade de estar perto das ações, bem como de suas explicações. A terceira razão parece ser uma ironia em relação as outras duas. Os membros da prática podem ajudar-nos a limitar a quantidade de material coletado que de outra forma poderia ser muito maior.

A etnografia foi conduzida na área responsável pelo suprimento, mais especificamente, com a equipe de suprimentos, como pode ser visto a seguir:

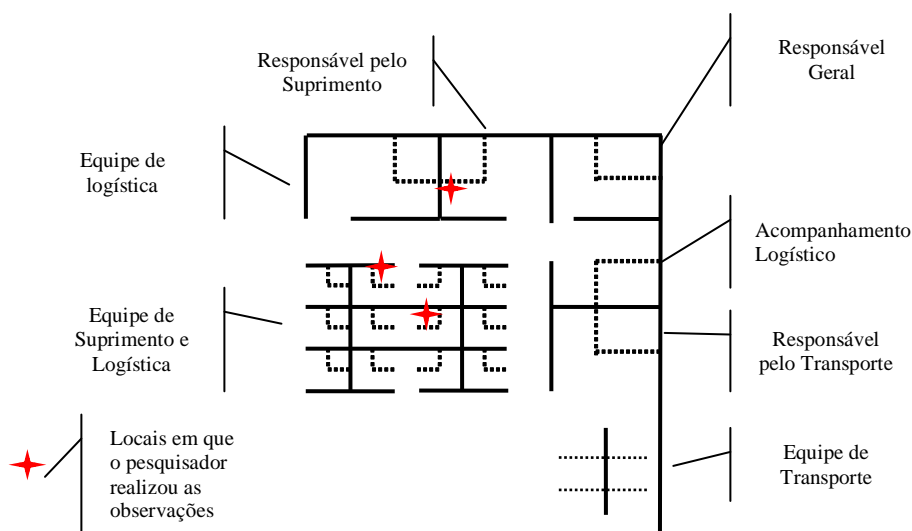


Figura 10 - Cenário das Observações

Visto que a comunicação entre os membros das empresas envolvidas no objeto de estudo ocorrer via internet, intranet ou outros meios não acessíveis à atividade de observação, com o passar do tempo entrevistas pós-observação e *shadowing* foram também introduzidos na coleta de dados. Fazer *shadowing* significa seguir por um período de tempo um membro da organização em sua atividade diária (MCDONALD, 2005; CZARNIASWSKA, 2007). Se a pessoa que está sendo seguida vai a uma reunião, ou visita um cliente, ou até mesmo vai tomar café com colegas ou amigos, acompanhá-la em todos esses eventos é fazer *shadowing* (MCDONALD, 2005). Como exemplos, a literatura traz *shadowing* em reuniões

(CZARNIAWSKA, 2008); com um executivo de uma companhia (BESSIRE; ONNÉE, 2010) gerentes e diretores (KORNBERGER; CARTER; ROSS-SMITH, 2010). Cabe ressaltar a contribuição deste método para responder a questão ‘por quê’ além de ‘o que’ e ‘como’, discutidas na seção anterior, tendo em vista a sua capacidade de conectar as ações aos seus respectivos propósitos (McDONALD, 2005), por torná-las visíveis ao pesquisador.

Berry et. al. (1985) definem *shadowing* como um método obstrutivo. Eles não estão errados. Algumas pessoas sentem-se desconfortáveis com alguém lhe seguindo o tempo todo. Isso levou-me a algumas reflexões: O que distingue a análise do ‘como’ entre *shadowing*, entrevista e observação? É possível explorar o ‘por quê’ ao fazer *shadowing*? Em que sentido o método *shadowing* acrescenta para o conhecimento além da entrevista e observação?

Ocorreram também situações em que foi aplicado o esquema entrevista – observação – entrevista. Neste caso, observação serviu para ver o fato acontecendo em tempo real. Em certas circunstâncias, as entrevistas dependem da memória ou suposição/exemplos do entrevistado. Em outras, as entrevistas servem para explicitar eventos observados. Isso não quer dizer que foi feita triangulação, porque neste caso a observação somente chamou a atenção para o evento. Observação pode ser um estímulo para aprofundar com outros métodos o que ocorreu nos eventos. Falas entre as pessoas da área de suprimentos ou até mesmo algumas palavras específicas, levam à repensar algumas respostas dadas nas entrevistas e fazem possível novos *insights* e novas questões.

Em 02 de agosto, durante a observação o que foi falado em uma entrevista ocorrida anteriormente tornou-se fato. Isso conduziu a uma nova entrevista realizada em 04 de agosto. Neste dia, quando estava na observação, durante a discussão em que estava sendo concluído um processo de decisão, tive um *insight* para investigar o que poderia ajudar a compreender melhor a situação. A questão foi incluída em uma nova entrevista e depois ao método *shadowing*. Além disso, durante a observação feita em agosto, pude acompanhar uma situação que foi mencionada na entrevista de 02 de março/2011.

A literatura de estudos etnográficos atenta para que o pesquisador busque a invisibilidade durante o trabalho de campo (CZARNIAWSKA, 2007). Eu constatei que se aproxima mais disso na observação do que no *shadowing*. Mas ter a presença totalmente ignorada é algo difícil de acontecer. Ao fazer *shadowing* com indivíduos, algumas vezes é inevitável que haja conversação. A pessoa que está sendo acompanhada sente necessidade de explicar alguns

procedimentos. As observações aconteceram em momentos onde vários indivíduos estavam no contexto. Algumas vezes os recursos de audição foram mais pertinentes do que de visão. Várias entrevistas com a mesma pessoa, além de *shadowing*, criam empatia entre o pesquisador e o pesquisado (CZARNIASWSKA, 2007). Isso por um lado beneficia, mas prejudica a invisibilidade do pesquisador por outro. Fazer *shadowing* não é somente um método, mas também uma atitude (CZARNIASWSKA, 2007), o que o torna mais difícil do que pode ser suposto.

Observações também serviram para confirmar alguns comentários feitos nas entrevistas, mas não em detalhes. Detalhes e novos *insights* foram alcançados por *shadowing*, como, aliás, preconizado por McDonald (2005). Por isso, o gerente de suprimentos foi escolhido para ser o objeto deste método, visto a sua função estar fortemente relacionada com o objetivo desta pesquisa (McDONALD, 2005). *Shadowing* permitiu ver a construção das decisões com mais detalhes do que a observação ou entrevista poderiam fazer. Durante o trabalho de campo algumas situações induzem para um olhar mais acurado das decisões cotidianas, para ver a aglomeração de movimentos ao longo de todo o processo decisório.

No entanto, o estudo etnográfico, seja ele por meio da técnica de observação ou *shadowing*, apresenta limitações para análise de respostas para o ‘por quê’ das ações conduzidas. Inferir a intenção da pessoa por observação, de acordo com Pidd (2003), enfrenta pelo menos duas dificuldades: as pessoas podem dar uma impressão falsa das razões, e determinadas atividades podem ser resultado de diferentes motivos. Isto torna a entrevista vital para a análise do significado das ações.

Contudo, como nesta pesquisa humanos e não humanos compõem a construção coletiva (LATOUR, 1999), determinados objetos, além de pessoas, foram incluídos neste tipo de coleta de dados. Os *actants* que formam um *network* são compostos por pessoas e objetos. Assim, segui-los reduz o risco de considerar somente as ações dos humanos na composição das decisões (CZARNIASWSKA, 2007). O acompanhamento do processo de compras é um exemplo de ‘seguir objetos’ realizado no estudo de campo desta tese. Eu segui a ordem de compras para o mês de agosto/2011 por todos os lugares pelos quais ela passou na companhia. Isso inclui desde o começo de sua preparação, até as idas e vindas entre a companhia e o

fornecedor<sup>118</sup>, que culminaram na decisão final da quantidade a ser retirada em cada um dos polos. Os passos estão elencados a seguir:

- 1°. Da área comercial para a área de suprimentos
- 2°. Da área de suprimentos para a reunião mensal
- 3°. Da reunião mensal para a área de suprimentos
- 4°. Da área de suprimentos para o diretor
- 5°. Do diretor para a área de suprimentos
- 6°. Da área de suprimentos para o fornecedor
- 7°. Do fornecedor para a área de suprimentos
- 8°. Da área de suprimentos para o fornecedor
- 9°. Do fornecedor para a área de suprimentos

### **3.4 Análise: narração e desconstrução**

Embora para o método de entrevista ter sido dado o caráter de coleta de informações, este é um material co-produzido entre o pesquisador e o pesquisado (KVALE; BRINKMAN, 2009). Conforme a conversa evoluía no momento da entrevista, novas perguntas eram feitas, bem como, comentários que complementavam as questões anteriores e, às vezes, até mesmo redirecionavam o curso da conversa.

A busca pelo modo de analisar o material das entrevistas baseou-se no fato de que elas se configuram em narrativas impulsionadas por questões ou episódios, e não simplesmente respostas objetivas. Relatos e diálogos constantes foram feitos. Em várias situações, uma questão conduziu a uma, duas ou mais horas de narrações. Diante disso, após um estudo feito nas propostas de análise para entrevistas discutidas por Kvale e Brinkman (2009), a forma como foram conduzidas as entrevistas, e os pressupostos desta pesquisa, procedeu-se a análise narrativa permeada pela análise desconstrutiva.

Fazer análise narrativa é focar “[...] nos relatos ditos durante uma entrevista e elaborar as suas estruturas e enredos”<sup>119</sup>. A narrativa pode ser construída de diferentes formas. Incluem-se nelas um relato feito pelo entrevistado espontaneamente, ser construída pelo entrevistador

---

<sup>118</sup> Por meio dos e-mails trocados entre fornecedor e responsável pelo suprimento.

<sup>119</sup> “*stories told during an interview and works out their structures and their plots*”

com diversas falas feitas por um entrevistado durante a entrevista, construções coerentes de falas provindas de distintos entrevistados em várias entrevistas (KVALE; BRINKMAN, 2009, 222) provocadas pelo entrevistador, e ainda ser construída com diversas falas durante uma entrevista.

A concepção de desconstrução é trazida para contribuir na análise dos textos da literatura e das entrevistas. O objetivo é buscar significados nas relações construídas com as palavras. Para isso, pega-se um trecho e questiona-se os conceitos solidificados. Concentra-se nas tensões e interrupções, no que o texto se propõe a dizer, no que realmente é dito e no que não é dito, no que é excluído devido aos conceitos utilizados (KVALE; BRINKMAN, 2009).

Algumas estratégias para realizar a desconstrução são apresentadas por Martin (1990 *apud* CZARNIAWSKA, 2008):

- 1º. Esclarecer falsas dicotomias. Por exemplo: público/privado;
- 2º. Examinar momentos de silêncio na entrevista, como frases não terminadas e o uso do ‘nós’;
- 3º. Atentar para contradições e incoerências;
- 4º. Aprofundar a análise em situações na narrativa que se distinguem sobremaneira das demais partes, que se destacam pela peculiaridade;
- 5º. Ver as metáforas como uma fonte de múltiplas significações;
- 6º. Analisar frases de duplo sentido com a possibilidade de conter significados implícitos;
- 7º. Separar partes específicas do texto e reconstruí-las.

Na análise das entrevistas desta pesquisa foram considerados os sete itens. Contudo, não foram encontradas situações que se encaixavam em alguns deles. Além disso, principalmente em relação aos 1º e 2º itens, quando percebidos, esclarecimentos foram solicitados.

### **3.5 Escrita da pesquisa qualitativa e a importância de convencer**

Seguir os atores - neste estudo os humanos e não humanos - e transformar as suas ações em um texto, representa um desafio para os pesquisadores. Em um estudo qualitativo, a tarefa do pesquisador é tornar visível o que foi visto, ouvido, e como apontado por Latour (2005), estabelecer conexões entre os muitos mediadores. O conhecimento transcende o campo por

meio da habilidade de colocá-lo em palavras. Apesar disso, Baxter e Chua (2008) observam que pouca atenção tem sido dada nas pesquisas em contabilidade gerencial para a construção da escrita dos estudos de campo. Como escrever o estudo de campo? Como selecionar os pontos a serem discutidos na tese? Estas reflexões foram desenvolvidas com base no *framework* apresentado por Golden-Biddle e Locke (1993) e aplicado por Baxter e Chua (2008) em estudos contábeis.

A pesquisa científica dedica especial atenção na busca por estratégias que possam contribuir para promover validade e confiabilidade<sup>120</sup> dos estudos. Estudos qualitativos em comparação com estudos quantitativos requerem outros meios para alcançar essas características, visto que tais estudos partem do pressuposto que a realidade não é objetiva (AHRENS; CHAPMAN, 2006). Para alcançar validade, o texto de análise do estudo de campo pretende convencer os leitores (FREEMAN et al, 2007). Convencibilidade<sup>121</sup> pode ser alcançada quando o texto contém autenticidade, plausibilidade e criticalidade. Nesse sentido, subjacente ao trabalho de escrever está a preocupação de assegurar que os achados serão considerados críveis e válidos (GOLDEN-BIDDLE; LOCKE, 1993).

Autenticidade significa, conforme Golden-Biddle e Locke (1993, p. 599), o potencial que o texto tem de convencer não somente que o pesquisador esteve no campo, mas também “[...] apreender [captar] e compreender o mundo dos membros tanto quanto possível de acordo com a construção feita por eles”<sup>122</sup>. A partir disso, duas dimensões se configuram, as quais se complementam, ‘estar no campo’ e ‘estar genuinamente no campo’. No primeiro caso, o texto traz detalhes que reportam a um campo específico e como se estabeleceu o relacionamento entre o pesquisador e as pessoas envolvidas no estudo de campo. O segundo caso distingue-se

---

<sup>120</sup> Yin (2003) recomenda, entre seus fundamentos para propiciar validade e confiabilidade, a criação de uma base de dados que promova o acesso a quem o desejar. No entanto, a existência de uma base de dados não necessariamente garante acesso até mesmo nos trabalhos quantitativos. Hartmann e Moers (1999) não tiveram sucesso ao solicitar aos autores os dados relativos à três artigos cuja a disponibilidade foi informada na publicação para quem o quisesse. As respostas obtidas incluem: os dados foram perdidos durante uma mudança; os dados foram perdidos numa pane do computador. E em um dos casos não houve resposta. Assim, nós podemos ver que base de dados não necessariamente garante acesso a quem o desejar.

<sup>121</sup> Embora esta pesquisa adota diferentes formas de coleta de dados, isso não significa triangulação como trabalhado por Yin (2003). Para o autor, múltiplas formas de evidências para justificar “o mesmo fato ou fenômeno” são essenciais para conduzir estudos de caso. Entretanto, Ahrens e Chapman (2006) argumentam que para diferentes dados convergirem para um mesmo ponto, Yin considera que a realidade é objetiva. Porém, a pesquisa qualitativa vê a organização como uma realidade multidimensional, onde os dados necessários dependem do argumento.

<sup>122</sup> “*grasped and understood the members’ world as much as possible according to the members’ constructions of it*”.

do primeiro por ser leal à realidade encontrada no campo. Isso é alcançado pelo modo no qual os dados são coletados e analisados.

Detalhar como os dados foram coletados, a possibilidade de revelar a conexão dos dados coletados e a análise dos dados, são exemplos a serem aplicados para alcançar autenticidade. Baxter e Chua (2008) detectaram que estudos contábeis<sup>123</sup> aplicaram termos idiomáticos, fatos informais que aconteceram no campo, senso de precisão por explicitar o período, tipos e quantidades dos dados coletados.

É importante dispor de estratégias que possibilitem aos leitores compreensão e clareza. Isto é chamado por Golden-Biddle e Locke (1993) de plausibilidade, e se refere à como o texto convence por meio de confiabilidade e validade. Para alcançar compreensibilidade, os autores sugerem escrever o texto o mais próximo possível do praticado no meio científico, de modo a estimular os leitores a entrarem no texto. Exemplos de como fazer isso é tornar palavras e situações peculiares ao contexto em um texto mais acessível, e escrever de forma sutil a proposição que se desconecta de estudos anteriores. A distinção é obtida por mostrar em uma linguagem instigante as contribuições do estudo, tais como novos achados e aplicações em um contexto específico. Baxter e Chua (2008) colocam a prática da intertextualidade de um texto como exemplo de plausibilidade.

O movimento do autor de deslocar-se para dentro do texto e deslocar-se para fora do texto<sup>124</sup> é uma forma de reforçar a confiabilidade. No primeiro caso, o autor chama a atenção para ele, e no segundo caso o autor leva o leitor a dar atenção a outro (s) personagem (ns) da narração, que pode ocupar tempos e lugares diferentes. Isto cria um tipo de realismo em que os personagens impõem restrições uns aos outros, também chamada de referência interna em oposição à referência externa, na qual dá a impressão de que o autor escreve tendo documentos que o suportam. Este deslocar-se dos personagens, incluído o autor, não é exclusividade dos textos literários. Einstein usa tal artifício na escrita da teoria da relatividade (LATOURET, 1988).

É esperado que as pesquisas científicas contribuam para a sociedade. Segundo Golden-Biddle e Locke (1993, p. 614, tradução nossa), o pesquisador contribui não somente por meio “[...] da elaboração e do refinamento de teorias e conceitos, mas também por conduzir os leitores a

---

<sup>123</sup> Alguns desses elementos foram encontrados somente em um dos estudos, enquanto outros foram encontrados em todos eles.

<sup>124</sup> *‘Shifting in’ e ‘shifting out’*.



reexaminarem as premissas e crenças subjacentes em seus trabalhos”<sup>125</sup>. A criticalidade pode ser estimulada por diferentes formas. Os textos que oferecem oportunidade ao leitor fazer uma pausa e refletir sobre o que acabara de ler, os textos que fornecem aos pesquisadores novas possibilidades que podem ser aplicadas em seus próprios estudos, os textos que desafiam os leitores a reverem as suas premissas diante do confronto com a premissa utilizada no texto lido, e ainda, que contrastam com discussões prévias em relação a um específico objeto de discussão, são características da criticalidade (GOLDEN-BIDDLE; LOCKE, 1993). Em relação à criticalidade, Baxter e Chua (2008) mencionam que nos estudos analisados, foi encontrado seção de implicações, direção para futuras pesquisas, e estilo definido pelo conteúdo do mundo estudado.

### **3.6 Questões éticas<sup>126</sup>**

No início do processo do estudo de campo, um documento foi elaborado, contendo os procedimentos para as atividades de entrevista, observação, documentos, manuseio do material de pesquisa. Seguindo recomendação de Kvale e Brinkmann (2009), o texto continha condutas em relação ao consentimento, confidencialidade, consequências e a função do pesquisador. Este documento foi entregue ao diretor para avaliação.

Os trabalhos começaram e no decorrer do tempo se observava um respeito e consideração mútua ao trabalho desenvolvido em ambas as partes. Os principais pontos do documento eram repetidos assim que uma nova pessoa participava do processo. Durante as entrevistas, nomes de pessoas, cidades, unidades, empresas eram ditos, mas foram substituídos ou omitidos nas citações. Grandezas foram mudadas. Novos elementos foram surgindo que não haviam sido previsto no documento escrito. E o documento? Tornou-se peça dispensável, esquecida em alguma gaveta.

### **3.7 Desafios para a condução do processo de pesquisa**

Esta pesquisa enfrentou preocupações e tarefas difíceis de serem executadas ao longo do percurso. Nestes obstáculos estão incluídos: a discussão com outras pessoas na língua inglesa,

---

<sup>125</sup> “the elaboration and refinement of theories and concepts, but also probing readers to re-examine prevailing assumptions and beliefs underlying their work”.

<sup>126</sup> Essa seção não tem a intenção de discutir os conceitos de ética.

a abordagem adotada, leituras que exigiam profundas reflexões, a literatura multidisciplinar, o local para a realização do estudo, a possibilidade de obter suficiente acesso na companhia a fim de fazer etnografia, o envolvimento dos entrevistados, entre outros pontos.

Construir *network* com pesquisadores de universidades estrangeiras é algo que vêm sendo incentivado no âmbito acadêmico. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) estimula os programas de pós-graduação a buscar tal relacionamento. Esta situação veio ao encontro do meu interesse pessoal de discutir o tema de pesquisa com pesquisadores que tivessem o mesmo foco de pesquisa, bem como o interesse em conviver em ambientes acadêmicos de outras culturas. Porém, discutir uma pesquisa em seminários, frequentar cursos e escrever utilizando outra língua que não a usual, significa um desafio a ser superado diariamente, para que o tempo e esforço despendido em tal empreendimento fossem vividos em plenitude e não um mero ‘faz de conta’. E, com isso, amadurecer academicamente.

Durante um seminário de pesquisa ocorrido no segundo semestre de 2010, fui recomendada à começar o estudo de campo imediatamente. Neste período eu estava no doutorado-sanduíche na Dinamarca. O primeiro impulso foi de encontrar uma companhia que se encaixava na problemática levantada e que tivesse filial no Brasil. Existem algumas, mas obstáculos surgiram que declinei da ideia. Além disso, eu não teria tempo suficiente para estabelecer uma relação. Esta tensão com o fato de não estar no Brasil e a necessidade de começar o estudo de campo tão logo retornasse, desencadeou uma enorme ansiedade que levou-me a encontrar uma forma de agir mesmo estando à distância. Eu contatei algumas pessoas por e-mail e as coloquei tão preocupadas ou até mais do que eu<sup>127</sup>. O resultado disso pode ser visto no anexo A e nos apêndices.

Eu comecei o estudo de campo sem uma definição de se poderia ou não aplicar outras técnicas de pesquisa além de entrevista, tais como observação e *shadowing*. O projeto apresentado na fase de qualificação<sup>128</sup> previa começar com entrevistas e no decorrer do tempo obter acessibilidade que possibilitasse etnografia. Isto foi alcançado com o envolvimento e discussões de assuntos da tese empreendidas nas primeiras entrevistas.

---

<sup>127</sup> Eu sou muito grata ao Paulo Lustosa, Victor Holanda, Luceni Grassi, Bruna Perlingeiro, Adriana Cristina e Andréa Vicari pelo pronto engajamento nesta empreitada.

<sup>128</sup> A apresentação ocorreu em 20 de outubro de 2010.

A profundidade de detalhes alcançada no campo deve-se também ao envolvimento dos entrevistados e demais atores da companhia. Durante o trabalho de pesquisa de campo tornaram-se comuns comentários e questões como: “Você está gostando de fazer a pesquisa nesta companhia?”; “Se eu estiver falando muito rápido você me avisa, por favor”; “Se você não compreendeu, eu posso repetir tudo novamente”; “Desculpe por não estar dando muita atenção à você”; “Eu que lhe agradeço por ter me entrevistado”; “Eu vou passar um pouco por cima neste ponto, depois se você quiser, eu aprofundo mais” . Tais manifestações mostram que as relações no campo tornaram-se mais próximas e informais com o passar do tempo. Como resultado disso, eu também pude agir sem formalidade em várias situações, como por exemplo, em dizer “Fulano, eu vou continuar escrevendo a minha tese, quando você estiver disponível para a entrevista é só me chamar” e “você não esqueceu de me chamar, né?”

Outra resposta positiva do campo aconteceu quando eu pude participar da reunião mensal com os diretores e demais gerentes relacionados com a área comercial. O cenário era composto de uma mesa de reunião com capacidade para em torno de quarenta pessoas. Eu fui convidada para sentar juntamente com eles, porém declinei e preferi sentar à parte supondo ter uma melhor visão panorâmica do todo o grupo.

Conforme discutido no item 3.3.1, as entrevistas foram conduzidas na forma de conversação e a maioria delas não-estruturadas. Isto implica estar atento para fazer questões no momento ‘certo’, tendo em vista o que está sendo conversado, para não desperdiçar a oportunidade. Ao mesmo tempo, cruzar mentalmente o que está sendo dito com leituras e outras conversações já realizadas no campo. Para que isso ocorra a contento, faz-se necessário alta concentração para evitar qualquer distração. Um dia um entrevistado disse-me ao final da entrevista “Eu gosto de falar com pessoas que mantêm os olhos bem abertos e nem sequer piscam”. Mas isso causava-me um cansaço enorme. Quando tinha uma entrevista seguida de outra, na segunda era maior a dificuldade de concentração.

A possibilidade de gravá-las foi vital para o estudo. Cabe observar, no entanto, a dificuldade de planejar o tempo para a transcrição. A quantidade de palavras faladas por segundo, minutos, diferem entre as pessoas, bem como com a mesma pessoa em uma entrevista. A dicção e tom de voz também pode influenciar a quantidade de vezes que uma mesma fala precisa ser ouvida novamente.

Diante do fato de que a pesquisa procura pelo ‘como’ é indispensável abordar os executores. Esta situação pode provocar certo desconforto em alguns gerentes. Eu tive que lidar com isso e procurar a melhor forma de mostrar o objetivo do estudo. Isto mostra que quando um pesquisador almeja fazer pesquisa qualitativa não é somente imprescindível o conhecimento da literatura, mas também saber como inserir o entrevistado na sua pesquisa.

## CAPÍTULO 4: INSCRIÇÕES E O RISCO DE SUPRIMENTO DE GLP

Esta pesquisa se propõe a estudar relações de suprimento de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP). O GLP tem uso comercial, industrial, em agronegócios e residencial. Para fins comerciais, o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo (SINDIGÁS) elenca os tipos de estabelecimentos que utilizam gás em suas atividades: “resorts, hotéis, pousadas, restaurantes, bares, cozinhas industriais, padarias, confeitarias, pastelarias, shopping centers, hospitais, casas de saúde, lavanderias e demais estabelecimentos comerciais que precisem de um energético eficiente para fogões, fornos, estufas, lavadoras, secadoras, aquecedores, condicionadores de ar entre outros tipos de equipamento”.<sup>129</sup>

A aplicação do GLP na indústria brasileira é menos expressiva do que em países em que ele é um componente crucial na matriz energética. Porém, esse uso tem sido crescente nos últimos anos. No setor industrial incluem-se, o siderúrgico, metalúrgico, automobilístico, têxtil, cerâmica, papel, alimentos, bebida, entre outros. Com ausência de enxofre a sua aplicação se estende para a indústria química, farmacêutica e de cosméticos. No agronegócio, é aplicado na secagem e/ou torrefação de grãos, frutas, vegetais e folhas; no controle de ervas daninhas; aquecimento e higienização de granjas de aves.<sup>130</sup>

No entanto, é no uso residencial que o GLP tem o maior percentual de utilização no Brasil. Segundo o Sindigás, o consumo residencial é maior que a média mundial. Enquanto o consumo mundial de gás em residências gira em torno de 48% do consumo total, no Brasil esse percentual é de 80%. “Isso pode ser explicado pelo intenso uso do Gás LP no preparo e cozimento de alimento (cocção), onde o recipiente de 13 kg, mais conhecido como ‘botijão de gás’ ou ‘P13’, responde por 94% desse consumo”. A figura a seguir ilustra o botijão P13:<sup>131</sup>



**Figura 11 - Botijão P13**

---

<sup>129</sup> Esse parágrafo foi feito com base em informações obtidas no site [www.sindigas.com.br](http://www.sindigas.com.br).

<sup>130</sup> Esse parágrafo foi feito com base em informações obtidas no site [www.sindigas.com.br](http://www.sindigas.com.br).

<sup>131</sup> Esse parágrafo foi feito com base em informações obtidas no site [www.sindigas.com.br](http://www.sindigas.com.br).

Desde a publicação do artigo de Hopwood (1996) sobre a necessidade de mais pesquisas a respeito do fluxo de informações entre companhias, já foram publicados vários estudos em contabilidade gerencial nas relações inter-organizacionais em companhias de energia (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000; VAN DER MEER-KOOISTRA; SCAPENS, 2008; BOLAND Jr; SHARMA; AFONSO, 2008). Esses estudos estão concentrados em companhias petrolíferas que possuem altos riscos (BOLAND Jr; SHARMA; AFONSO, 2008) inerentes à atividade de extração e refino de petróleo.

O foco deste trabalho é nas relações que se fazem necessárias do refino às unidades de distribuição. Este capítulo analisa os dados coletados de como ocorrem as decisões coletivas para gerenciamento de risco de suprimento que envolve, companhia petrolífera, transportador e comprador, sob a perspectiva deste último. Na primeira seção, encontra-se a contextualização do mercado no qual a relação de suprimento estudada está inserida. Cabe ressaltar, que o mercado é brasileiro e todas as empresas envolvidas são brasileiras.

A segunda seção mostra a prática, analisada em cinco subseções. Risco não é algo visível na estrutura organizacional ou palavra recorrente nas atividades diárias. Por meio de um olhar rápido, a cultura do risco (GIDDENS; PIERSON, 1998) pode ser algo não adotado pela companhia. Com essa forma de pensar e considerando que o risco ainda não aconteceu, os dados foram analisados para construir a primeira subseção, a partir do que pode ser visto como risco operacional nas relações de suprimento de gás (POWER, 2008).

A segunda, terceira, quarta e quinta subseções, visam descobrir nas práticas diárias como os riscos apontados na primeira subseção são gerenciados, e como a contabilidade faz parte deste processo. A separação em quatro subseções foi motivada pela preocupação em permitir melhor compreensão e visualização dos pontos que se destacaram na coleta de dados, que são: a importância da construção conjunta do pedido mensal com o fornecedor; a combinação de comprador-fornecedor com o transportador; o gerenciamento dos eventos atmosféricos; e o risco como resultado de um relacionamento *network*. Da mesma forma que Robson (1992, p. 685), neste estudo “[...] as funções e os efeitos da contabilidade não são predeterminados ou compreendidos como uma essência da prática, mas assumem uma variedade de formas contingentes nos cenários específicos<sup>132</sup>. Algumas questões contribuiram para a narrativa e desconstrução dos dados: Como transladar algo abstrato em um objeto gerenciável? Como

---

<sup>132</sup> “[...] *accounting's roles and effects are not predetermined or contained as an essence of the practice, but assume a variety of contingent forms within specific settings*”.

fazer para que eventos com diferentes e desconhecidas causas sejam gerenciáveis? Como as ações que em um primeiro momento parecem ser individuais se tornam coletivas? Como gerenciar um risco quando não se sabe quando e onde ocorrerá? O que dá consciência da existência dos riscos? Como as inscrições atuam no processo de gerenciamento de risco de suprimentos?

#### **4.1 Relações de suprimento de GLP <sup>133</sup>**

O GLP no mercado brasileiro não é somente uma energia utilizada em determinadas indústrias, onde tem apresentado crescimento na demanda, mas também como um produto social<sup>134</sup>. O popularmente conhecido ‘gás de cozinha’ é o responsável pelo cozimento da alimentação da maioria dos lares brasileiros. A falta de gás pode ocasionar dificuldade na preparação dos alimentos de grande parte da população<sup>135</sup>. Desta forma, tanto na indústria como nas residências, o gás é uma necessidade fundamental, e sua disponibilidade é questão nacional, como já apontado na literatura contábil, também em outros países (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000).

Se de um lado a demanda por GLP corresponde em um elemento importante no cotidiano das famílias, este mesmo fator pode ser visto como uma oportunidade estratégica para os vendedores, e uma responsabilidade com diferentes e interligados motivos para as gerências de suprimento. A dimensão territorial que varia o tempo de percurso de 30 minutos a 4, 5 dias, com acessos por diferentes vias, que podem ser pluviais, rodoviárias, ferroviárias e marítimas, as diferenças climáticas, a necessidade de importação de parte do gás demandado, são alguns elementos que tornam a disponibilidade de gás por alguma distribuidora em momento de crise, como a possibilidade de obter novos clientes e manter os já existentes. Neste ínterim, a manutenção das atividades é um risco em potencial. E evitá-lo deriva de decisões conjuntas.

---

<sup>133</sup> Esta seção foi escrita com base na Entrevista 1, documentos consultados no comprador e páginas da internet [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br), [www.sindicatos.com.br](http://www.sindicatos.com.br).

<sup>134</sup> A palavra ‘social’ neste momento está sendo usada conforme senso comum.

<sup>135</sup> De acordo com o jornal ‘O Estado de São Paulo’ de 1º de agosto de 2010, o artigo de Márcia De Chiara, apontou que 81% das famílias de classe D e 42% das famílias de classe C não possuem forno micro-ondas. Em <http://www.logisticadescomplicada.com/as-classes-sociais-e-a-desigualdade-no-brasil/>, as classes C, D e E somavam 78% em 2010.

O mercado de gás onde estão inseridas as relações sob estudo é formado principalmente pelas companhias que fazem o refinamento do petróleo para gerar GLP; pelas distribuidoras que envasam o GLP em botijões que serão repassados para empresas revendedoras ou vendidos diretamente para o consumidor final; pelo fornecedor-transportador. Para que as atividades operacionais de suprimento tenham um fluxo contínuo é necessário que os três estejam satisfatoriamente combinados.

O fornecimento de GLP é realizado principalmente por um fornecedor interno. Esta relação de dependência, segundo (MORAIS, 2005), pode ser explicada pela trajetória de subsídio adotada no Brasil. Ainda que seja possível a importação de GLP, com o subsídio dado ao refinamento interno, não houve companhia que buscasse autorização para importar o produto. Não somente a distribuidora que é foco do estudo, mas também as demais distribuidoras do Brasil, não possuem a tecnologia de refino. E o fornecedor de GLP não efetua a distribuição. Nesta situação, formam-se relações de interdependência. Porém, de um lado existe a companhia petrolífera que possui alternativas de parceiros para entrega do GLP, e do outro estão as companhias distribuidoras de GLP que não possuem alternativa para a aquisição do produto.

Para as companhias distribuidoras abastecerem os centros operativos, onde o produto é envasado em botijões ou entregue aos clientes por meio de um veículo-tanque, elas são responsáveis pela retirada por meio de frete FOB<sup>136</sup>. O abastecimento ocorre nas refinarias espalhadas pelo Brasil ou em portos. Essas refinarias estão localizadas nos Estados do Amazonas, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio Grande do Norte. O Rio Grande do Sul é abastecido pela REFAP e pelo porto do Rio Grande.

A figura a seguir mostra o mapa com a localização das refinarias e dos portos.

---

<sup>136</sup> *Free on Board*. Expressão amplamente utilizada para designar quando o comprador é responsável pela retirada do produto no fornecedor e, conseqüentemente, arcar com os custos de transporte.



## Suprimento Mercado GLP

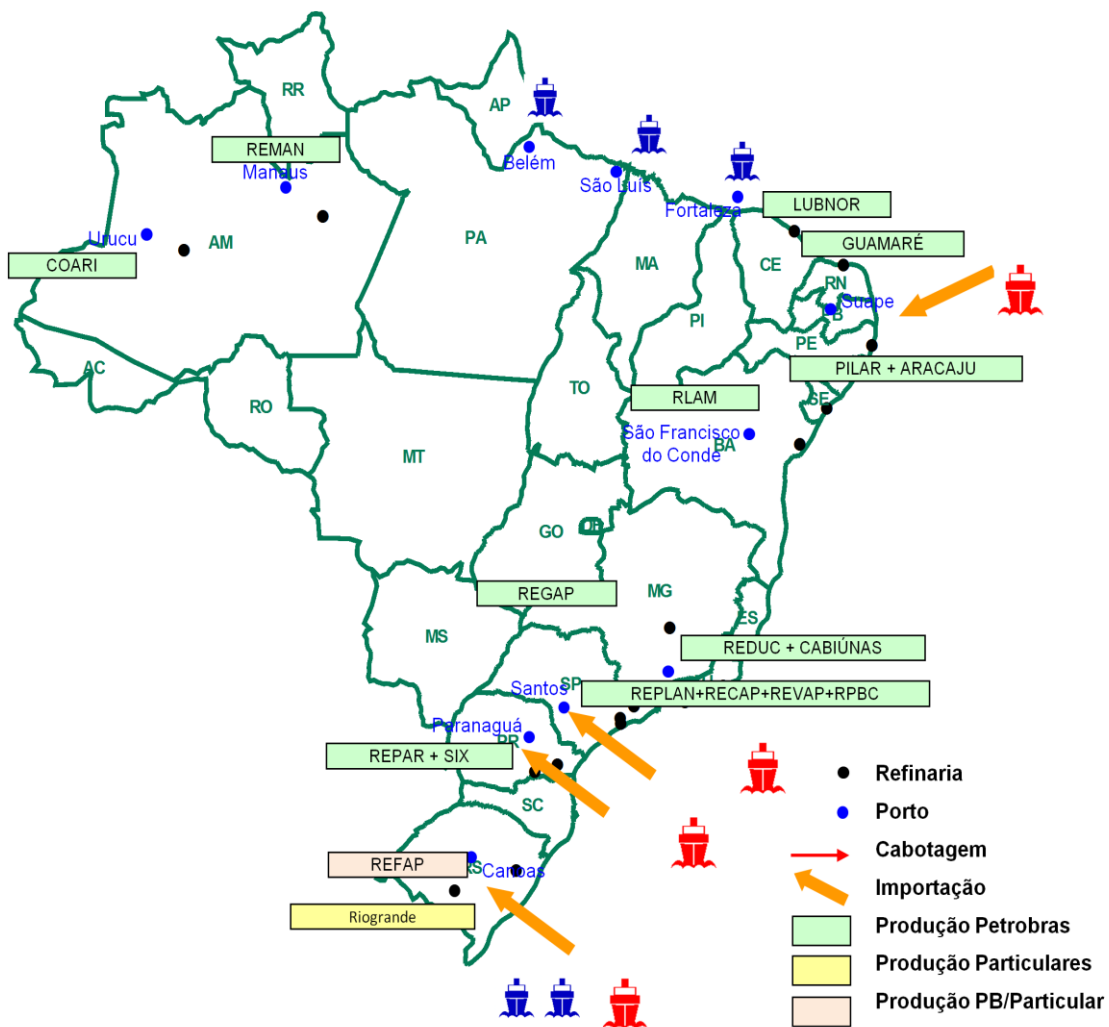


Figura 12 - Localização das Refinarias e Portos

O comportamento da produção de GLP entre 2000 e 2010 no Brasil pode ser visualizado nas tabelas 2 e 3. Se compararmos o refino do ano 2000 com 2010, o crescimento foi de 10,81%. No entanto, esse crescimento esteve maior em 2005, com uma variação de 28,78%. Em 2008, a variação em relação a 2000, apesar de já estar menor que em 2005, ainda apresenta um crescimento de 20%. A visualização da oscilação no mercado como um todo e sua queda brusca em 2008/2009 estão presentes no comentário do Entrevistado E, da equipe responsável pela elaboração do planejamento anual e demais informações gerenciais na distribuidora em que os dados foram coletados. A influência no trabalho de geração das informações que interferem, entre outras coisas, no pedido de compras, como discutido no item 4.2.2, pode ser observada:

Você estima um volume de vendas e o mercado por algum motivo passa a não se comportar da maneira que você previu. Isso pode acontecer, o mercado é dinâmico. Como aquela crise que a gente teve no final de 2008, isso acabou afetando muito a indústria. A gente sentiu muito isso em 2009. O mercado a granel caiu muito. Em 2010 já recuperou bem. No segundo semestre de 2009 já começou a recuperar muito bem.<sup>137</sup>

Porém, não é somente a movimentação horizontal que chama a atenção na produção de GLP. Em torno de 40% do refino está concentrado no estado de São Paulo. De acordo com a tabela a seguir, isso facilita o abastecimento na região Sudeste que gira em torno de 45% do consumo nacional. Em 2010, quase 99% da produção interna distribuiu-se em seis Estados localizados nas regiões Sul e Sudeste, com exceção da Bahia. Apesar de, a produção de GLP no Estado da Bahia ter dobrado durante o período 2000-2010, as regiões Norte e Nordeste refinam menos da metade do que consomem. De acordo com dados da Agência Nacional de Petróleo (ANP), no ano de 2010 o percentual foi de 41%. Isso é um ponto importante na questão do suprimento dessas regiões.

**Tabela 1: Distribuição do consumo de GLP no Brasil (2001-2010)**

Região	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Norte</b>	5,6	5,4	5,2	5,2	5,3	5,5	6,0	6,0	6,0	6,2
<b>Nordeste</b>	23,5	22,7	22,2	22,7	23,4	24,1	24,3	24,0	24,5	24,9
<b>Sudeste</b>	45,0	46,6	47,2	47,0	46,1	45,4	45,1	45,4	45,1	44,3
<b>Sul</b>	17,0	16,8	16,8	16,7	16,8	16,6	16,4	16,6	16,3	16,8
<b>Centro-Oeste</b>	8,9	8,4	8,5	8,4	8,4	8,5	8,2	8,0	8,1	7,8

Fonte: Ministério das Minas e Energia (2011)

<sup>137</sup> Entrevista 8, linhas 197-201.

A distância com as refinarias localizadas nas regiões Sul e Sudeste, as estruturas de transporte, a dependência do transporte marítimo e fluvial, podem colocar tais áreas geográficas em maior risco de suprimentos do que outras. Esta situação faz com que alguns polos sejam considerados deficitários, ou seja, há mais demanda por parte das distribuidoras do que oferta por parte dos polos. “Aquele polo em que todo mundo quer retirar, mas não tem pra todo mundo”<sup>138</sup>. Essa demanda é na participação diária e não na quantidade necessária para o período. A ANP estabeleceu algumas regras para a retirada de gás nas refinarias. As regras diferenciam-se entre ‘polos deficitários’ e ‘polos normais’. No primeiro caso, diferentemente do segundo, a retirada mensal depende do histórico de retiradas nos últimos meses.

O transporte juntamente com o gerenciamento e estudos logísticos são elementos vitais para o suprimento de GLP. No Brasil, o gás é transportado principalmente por caminhões-tanque, pois as linhas de gasoduto são reduzidas e centralizadas no Sudeste e Sul do país. Esta forma de transportar GLP está consolidada, e a perspectiva é a de que tenha um futuro prolongado, isto é, um ciclo de vida indeterminado, devido às extensas dimensões territoriais do país, que inviabilizam no curto espaço de tempo a construção de gasodutos.

**Entrevistadora** - Como está o mercado de veículos?

**RF** - Têm casos distintos. Tem o mercado para granel e tem o mercado para envasado. O granel é uma operação que certamente tem uma restrição muito maior, porque são veículos que o investimento é muito maior. Um conjunto como esse de carretas de cavalos, custa aproximadamente R\$ 800.000. Então, ‘não tem veículo parado, aguardando alguém fazer esta operação *spot*’. Ele faz um investimento esperando ter uma operação de continuidade. Então, esse mercado é mais difícil de você buscar alternativas, até porque uma carreta como essa é exclusiva para transporte de GLP. Você não consegue transportar GLP e combustível, transportar outro produto. Porque numa carreta de combustível, você transporta gasolina, álcool, diesel e transporta querosene de aviação e assim por diante. Carreta de GLP transporta só GLP. Então, as carretas que estão disponíveis no mercado, via de regra, já são utilizadas na operação. Não tem uma disponibilidade muito grande. Agora, no mercado de envasado já é mais fácil identificar fornecedores. Também não é simples, é um mercado restrito, porque numa gaiola de GLP você só transporta GLP. Mas o custo de investimento é muito menor. Isso já abre mais leque para que fornecedores de pequeno porte possam entrar nesse mercado. Mas é diferente, por exemplo, de outros segmentos que utilizam veículos-baú. Veículos-baú você pode transportar desde remédios, eletrônicos, enfim tem uma variedade aí. Frotas utilizadas hoje de GLP, quer seja granel quer seja envasado, são frotas bastante específicas. Então, isso restringe, claro, um pouco, a questão de fornecedores. Mas, tirando aquelas unidades que são afastadas, municípios longínquos, geralmente eu não tenho dificuldade para suprir a nossa necessidade.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Entrevista 2, linhas 6-7.

<sup>139</sup> Entrevista 6, linhas 345-364.

Tabela 2 – GLP Refinado/Estado 2000-2005 (m<sup>3</sup>)

GLP/Estado	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Amazonas	110.734	1,60	147.164	1,99	155.424	2,03	135.175	1,71	145.985	1,79	145.636	1,64
Bahia	618.599	8,96	1.045.192	14,12	1.222.682	15,99	1.021.956	12,92	1.144.149	14,01	1.234.167	13,87
Ceará	18.486	0,27	16.171	0,22	23.777	0,31	24.420	0,31	29.417	0,36	24.510	0,28
Minas Gerais	704.532	10,20	746.929	10,09	813.908	10,65	777.364	9,82	740.789	9,07	773.642	8,70
Paraná	839.985	12,16	904.975	12,23	890.929	11,65	923.275	11,67	851.678	10,43	981.613	11,04
Rio de Janeiro	771.609	11,17	794.397	10,73	949.026	12,41	1.303.384	16,47	1.399.387	17,14	1.424.300	16,01
Rio Grande do Sul	445.710	6,45	437.360	5,91	382.814	5,01	419.569	5,30	358.268	4,39	380.530	4,28
São Paulo	3.397.363	49,19	3.309.111	44,71	3.207.241	41,95	3.307.776	41,80	3.494.981	42,81	3.930.596	44,19
Rio Grande do Norte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6.907.019</b>	<b>100</b>	<b>7.401.298</b>	<b>100</b>	<b>7.645.802</b>	<b>100</b>	<b>7.912.920</b>	<b>8.164.354</b>	<b>8.164.354</b>	<b>100</b>	<b>8.894.995</b>	<b>100</b>

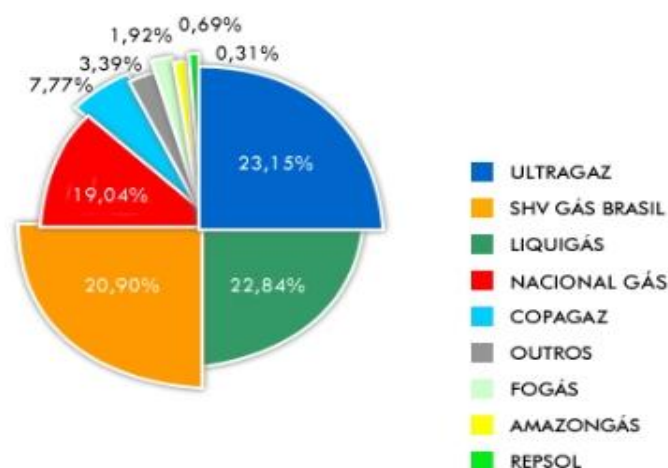
Fonte: ANP

Tabela 3 – GLP Refinado/Estado 2006-2010 (m<sup>3</sup>)

GLP/Estado	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Amazonas	94.101	1,13	105.551	1,24	109.137	1,31	94.196	1,20	93.955	1,23
Bahia	1.235.945	14,87	1.112.471	13,06	1.140.047	13,71	968.224	12,32	1.304.261	17,04
Ceará	18.329	0,22	13.327	0,16	11.068	0,13	7.092	0,09	7.920	0,10
Minas Gerais	711.450	8,56	683.833	8,03	741.549	8,92	755.797	9,62	754.437	9,86
Paraná	1.032.273	12,42	1.013.625	11,90	948.913	11,42	1.029.411	13,10	831.896	10,87
Rio de Janeiro	1.184.691	14,26	1.075.876	12,63	1.159.722	13,95	1.216.724	15,49	1.048.598	13,70
Rio Grande do Sul	437.419	5,26	735.019	8,63	638.919	7,69	731.372	9,31	626.994	8,19
São Paulo	3.594.925	43,26	3.779.240	44,36	3.563.166	42,87	3.053.988	38,87	2.985.621	39,01
Rio Grande do Norte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>8.309.134</b>	<b>100</b>	<b>8.518.943</b>	<b>100</b>	<b>8.312.521</b>	<b>100</b>	<b>7.856.804</b>	<b>100</b>	<b>7.653.682</b>	<b>100</b>

Fonte: ANP

O mercado como um todo é composto por vinte e uma companhias distribuidoras de gás<sup>140</sup>, sendo que quatro delas dividem aproximadamente 85% da comercialização conforme pode ser observado na Figura 13.<sup>141</sup>



**Figura 13 - Market Share - Jan à Mai/2011**

**Fonte:** Sindigás – Disponível em: <http://www.sindigas.org.br/Estatistica/Default.aspx?ano=2011&cat=3>. Acesso em: 1º ago. 2011

No entanto, a participação no mercado das distribuidoras se diferencia conforme a região/Estado. O apêndice D traz em percentual como o mercado das distribuidoras está segmentado por Estado. O Estado de São Paulo, com exceção da distribuidora SHV, concentra a maior parte das atividades das cinco maiores distribuidoras<sup>142</sup>. Considerando que, a qualidade do produto em si, não se diferencia entre as distribuidoras<sup>143</sup>, pois o fornecedor de GLP é o mesmo para todas, e que os preços também não se diferenciam significativamente, devido à competitividade atualmente existente entre as distribuidoras, manter ou aumentar a participação no mercado torna-se um item estratégico para as companhias de distribuição. Isto faz com que, mercados considerados ‘nichos’ possam ter maior influência nas decisões referentes ao gerenciamento de risco de suprimento.

<sup>140</sup> No momento da construção do texto, isto é, julho de 2011.

<sup>141</sup> Com base em [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br), julho, 2011. Eles são: Amazongás Distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo Ltda; Bahiana Distribuidora de Gás Ltda; Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro; Companhia Ultragaz S/A; Consigaz Distribuidora de Gás Ltda; Copagaz Distribuidora de Gás Ltda; Gás Ponto Com Distribuidora de Gás S/A; Gasball Armazenadora e Distribuidora Ltda; Liquigás Distribuidora S/A; Mastergas Comércio, Transporte e Distribuição de GLP Rio Claro Ltda; Maxi Chama Azul Gás Distribuidora de Gás Ltda; Minasgás S/A Indústria e Comércio Nacional Gás Butano Distribuidora Ltda; Nutrigás S/A; Paragas Distribuidora Ltda; Pedigás Comércio de Gás Ltda; Propangas Ltda; Repsol Gás Brasil S/A; Servgás Distribuidora de Gás S/A; SHV Gás Brasil Ltda; Sociedade Fogas Ltda.

<sup>142</sup> Grandeza em relação ao *Market Share*.

<sup>143</sup> Não considerada a qualidade dos serviços prestados pelas distribuidoras.

## 4.2 Seguindo a prática

A GasBraz<sup>144</sup> é uma distribuidora de gás com mais de 3.000 funcionários e tem apresentado lucratividade ascendente nos últimos anos. A companhia trabalha com o gás propano, denominado nas atividades diárias de C<sub>3</sub><sup>145</sup>, e o gás butano, denominado nas atividades diárias de C<sub>4</sub><sup>146</sup>. O principal produto é o Gás Liquefeito de Petróleo, também conhecido como gás de cozinha, que é uma mistura de propano e butano. Além de servirem para cozinhar, esses gases também são matéria-prima para outros produtos. O propano é usado em solventes, aerosol, isqueiros etc. O butano é também usado em aerosol, entre outros. Por essa razão, a companhia precisa comprar em intervalos regulares, separadamente.

A entrega do gás para as distribuidoras é feita em vários pontos distribuídos na área de abrangência do mercado. Esses locais são chamados de polos (Ver a Figura 14). Com o diagrama da Figura 15, observa-se que os polos podem ser constituídos por refinarias e/ou portos. Além disso, não existe uma relação direta, constante e estabilizada de um polo para uma unidade de produção. Este abastecimento é flexível. Às vezes, um polo atende mais de uma unidade de produção. Outras vezes é necessário transportar gás de mais de um polo para atender uma unidade de produção. Há casos em que o gás não vai diretamente para a produção, mas é estocado primeiramente em tanques para depois ir para a produção. Como dito, esta dinâmica é instável, ou seja, não significa que sempre, a unidade de produção E, será abastecida pelas refinarias C e D. Ela pode ser abastecida por outras refinarias, conforme for necessário.

**RS** - Eu recebi o produto nesses polos. Têm vários polos que eu carrego através de carreta à granel. Têm várias unidades nossas que a gente abastece por esta forma. E aí o que acontece? Eu vou pegar as carretas e vou movimentar conforme a necessidade. Então, a gente faz todo um planejamento dessas transferências. As unidades Q, N, R, P, AN são abastecidas pelo mesmo polo. E quem são as unidades? A gente faz toda a programação, olha no mapa, esse aqui é um navio que chega lá no Polo E. Encosta o navio e por duto já passa para a gente. Esse aqui é um ramal que liga o Polo R com o Polo Q. Vem um duto que passa por baixo da terra e entrega nessas esferas aqui [mostrando na tabela]. Aqui [mostrando na tabela] opera 24 horas. Aqui a gente não envasa só recebe. Todas as companhias pegam lá também, então a gente tem um percentual, no mês passado tava baixo. A distribuição eu faço com base no consumo diário de cada unidade. É meio dinâmico. Eu sei que o mais barato é o Polo O, segundo Polo T. A gente se baseia no custo do frete, é meio lógico. Se está mais perto do polo vai ser mais barato. O Polo O realmente é mais barato, mas eu nem sempre tenho lá. Qual é o segundo? É o Polo T. Terceiro, Polo R. Quarto, Polo Q. Então, são essas as regras basicamente.<sup>147</sup>

<sup>144</sup> Nome fictício.

<sup>145</sup> Em termos químicos o gás propano é composto por C<sub>3</sub>H<sub>10</sub>.

<sup>146</sup> Em termos químicos o gás butano é composto por C<sub>4</sub>H<sub>10</sub>.

<sup>147</sup> Entrevista 1, linhas 416-427; 456-460.

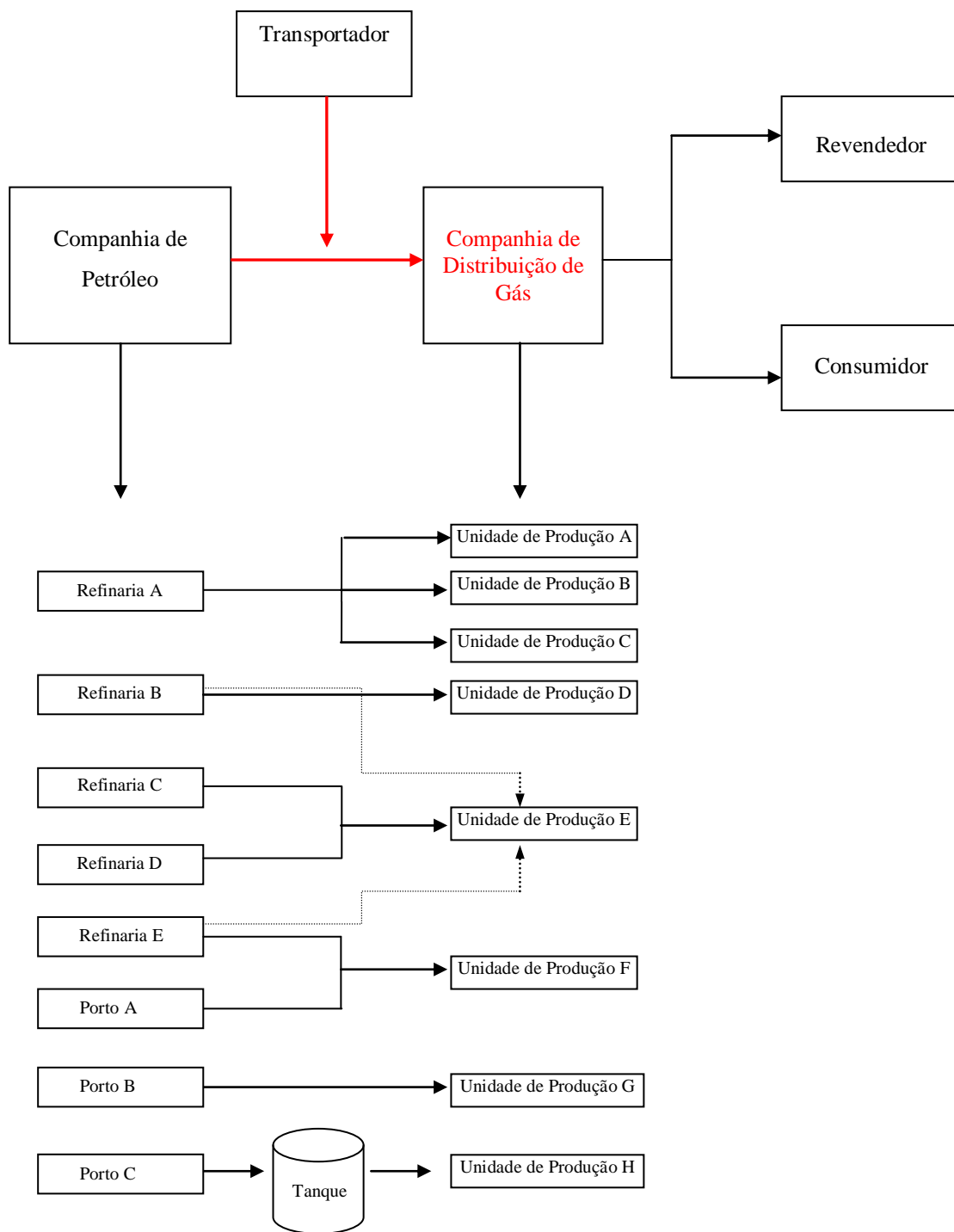


Figura 14 - Abastecimento de GLP

#### 4.2.1 Riscos e suas significações nas relações de suprimento

Das e Teng (1999), argumentam que as relações inter-organizacionais possuem riscos peculiares que, por isso, diferem do gerenciamento de risco de uma única companhia. Os autores classificam os riscos presentes nesses arranjos em relacionais e performativos. Os riscos relacionais referem-se ao grau de atenção dada pelos tomadores de decisão ao comportamento oportunístico dos parceiros. Para os autores, incluem-se neste comportamento negligência, apropriação dos recursos dos parceiros, distorção e retenção de informações, problemas de entrega. Já os riscos relacionados à *performance*, referem-se a probabilidade de insucesso na aliança firmada, em virtude de fatores externos, como políticas governamentais e recessão econômica, e fatores internos, como falta de competência em algumas áreas.

Esta pesquisa está interessada nos riscos das atividades operacionais das relações de suprimento. Não é possível encontrar uma clara definição do que seja ‘risco operacional’. Segundo Power (2004), é uma nova classificação que se refere a uma cesta de diversas ameaças enfrentadas pelas organizações. Para Mikes (2009), no estudo de instituições financeiras, risco operacional é tudo o que não se encaixa em risco de mercado, ou de crédito, ou ainda de seguros. Nas palavras de Elliot et al (2000), embora os problemas com mercado financeiro, crédito e liquidez serem considerados fontes de risco, incluem-se ainda os erros estratégicos e dificuldades contratuais, e enfatizando, as pessoas e processos que elas operam.

A companhia compradora não trabalha com a gestão de risco nos moldes do arcabouço da ‘Gestão de Risco Corporativa’ proposto pelo AICPA<sup>148</sup>, que considera de antemão a identificação dos riscos e desenvolve processos para gerenciá-los que liga todas as partes da empresa, desde a alta administração até as áreas operacionais. Tem a função de assegurar o alcance dos objetivos da organização, e beneficiar a tomada de decisão e o controle gerencial (COSO, 2004). Arena, Arnaboldi e Azzone (2010) chamam a atenção para a necessidade de investigar a gestão de risco corporativa na prática. Os autores sugerem investigar com as tecnologias de gerenciamento de risco o comportamento das pessoas e suas inter-relações.

Enquanto buscam a formalização da gestão de risco, Miller; Kurunmäki e O’Leary (2008) chamam a atenção para as incertezas que são gerenciadas por práticas que vão além das

---

<sup>148</sup> American Institute of Certified Public Accountants.



estruturas padronizadas de gestão de risco. Nesta tese, nós fomos à campo ver não somente o que, mas como os eventos e situações consideradas como ameaças tornam-se objeto de gerenciamento de risco para o suprimento de GLP. A principal preocupação na gestão operacional das relações de suprimento por parte da distribuidora é ficar sem produto em uma das unidades de produção. A falta de produto é resultado de combinações complexas que envolvem o fornecedor de GLP, a estrutura de transporte de GLP no mercado, e a oscilação na demanda das unidades, conforme pode ser percebido nas seguintes palavras:

**RS** - O risco é ficar sem produto. Quais são as minhas variáveis? Produto do fornecedor de GLP: disponibilidade no Polo para fazer aquela movimentação. Isso é um ponto. Outro ponto: tem o equipamento [caminhão-tanque] para fazer essa movimentação? Pode ser que aquele transportador, daquela linha, ele tenha o equipamento localizado em São Paulo. Se eu preciso buscar no Polo B, ele tem? Não. Se ele não tem, eu vou ter que chamar alguém que tenha. Eu tenho que amarrar o fornecedor de GLP, eu tenho que amarrar a disponibilidade dos equipamentos no polo que o fornecedor de GLP está me oferecendo, e eu tenho que atrelar isso à necessidade da unidade. Então eu tenho que amarrar essas três coisas para fazer.

Os eventos que muitas vezes dificultam amarrar fornecedor de GLP, fornecedor de transporte, e a necessidade das unidades no local e tempo que tornam as ações sob controle, são vários e interligados. A figura 15 elencou aqueles que foram possíveis de serem identificados no período que o estudo de campo foi realizado. Eles correspondem à manutenção programada e não programada nas refinarias; manutenção não programada em alguma refinaria somada com as más condições atmosféricas; sendo que esta situação conduz a efeitos não previsíveis que emergem em diferentes unidades de produção ao longo do país; os eventos naturais, que isoladamente, como as más condições marítimas levam à atrasos nos navios; incertezas como resultado do desencontro de informações; o fluxo de informações para o gerente de suprimentos; erro dos transportadores; tempo de transferência do produto das refinarias para as unidades de produção; custo de transporte extra; diferenças tributárias entre os Estados; acidente rodoviário; tempo de nacionalização de produto importado; programação inadequada de navios; capacidade de armazenamento tanto por parte das distribuidoras, quanto das refinarias etc.

### Eventos que levam a falta ou redução de GLP para a distribuidora

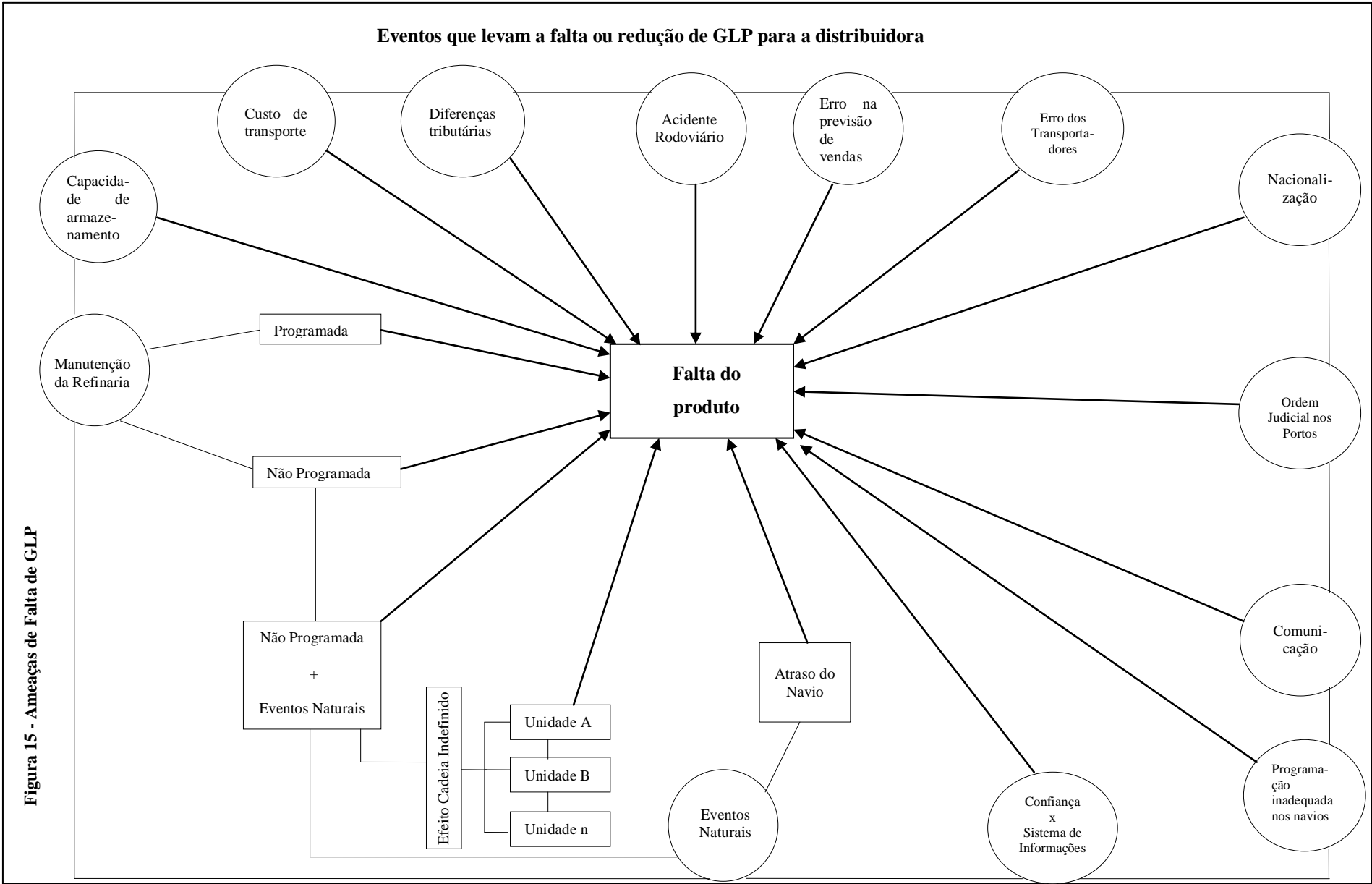


Figura 15 - Ameaças de Falta de GLP

Reduzir custos, melhorar a qualidade e reduzir o tempo de entrega são elementos vistos como importantes para enfrentar a competitividade. Estas são razões utilizadas para justificar a busca por terceirização e a necessidade de que as empresas envolvidas nas relações de suprimento busquem conjuntamente melhorar a eficiência (BAIMAN; RAJAN, 2002). A redução do tempo leva a redução dos custos e melhora o atendimento ao cliente. Com isso, estimula-se a pressão sobre o tempo que influencia as relações de suprimentos (THOMAS; ESPER; STANK, 2010; 2011) para que os produtos sejam entregues no tempo certo, oportuno (BROWN et al, 2005).

Uma das formas como a companhia distribuidora de GLP enfrenta a competição com as outras distribuidoras, é sempre ter o produto disponível inclusive em momentos de crise de abastecimento. No entanto, algumas unidades da distribuidora enfrentam restrições para aumento da capacidade de armazenamento.

**RS** - No polo H a gente não tem, porque neste polo a ampliação de estocagem tem uma restrição ambiental, porque eles querem que a gente mude de lugar, então qualquer obra, qualquer coisa que a gente vá fazer naquela região é complicado. Então a gente não consegue colocar uma tancagem maior lá. Eu nem sei se tem espaço físico. Mas mesmo que tenha, a gente não consegue. No momento eu tenho esse problema lá. E quando eu preciso, ou eu levo de outro polo, que está acabando o gás também, a reserva de gás está acabando, cada vez mais está diminuindo, ou então tem que trazer do Polo J. O Polo J tem uma disponibilidade maior de produto. Aí de lá é livre para levar para qualquer lugar.<sup>149</sup>

A restrição de capacidade não é somente na tancagem, mas também no vasilhame que desocupa o gás dos tanques das unidades para transferência ao varejista. Este vasilhame é o botijão mostrado na introdução deste capítulo. A quantidade maior é de botijão P13, que conforme a denominação, ele armazena 13 Kg. Em menor quantidade, tem o P45, e o P90, que armazenam 45Kg e 90kg, respectivamente. Esses botijões são ativos imobilizados, investimentos. Por isso, não existe excedente na companhia. Em virtude do aumento na venda de GLP em 2011, existe a possibilidade de as unidades da distribuidora pararem não por falta de produto, mas por falta de botijão. Este não parece ser um fator relacionado com o suprimento, e sim com a distribuição. Porém, a oscilação nas vendas juntamente com a consequente falta de botijão, pode estar associada com a situação de atraso do navio e manutenção não programada, como pode ser observado nos comentários a seguir:

---

<sup>149</sup> Entrevista 5, linhas 262-269.

**RS** - Eu senti que no mesmo período comparado com o mês anterior teve uma evolução na venda. A venda está mais aquecida. Talvez por aquilo que o diretor falou: ‘olha tá voltando botijão, coloca 3.000 a mais que eu vou vender’. Então, ela está mais aquecida neste período que, normalmente, a gente está mais tranquilo. É prá começar a ter problema a partir do dia 15 que é a segunda quinzena. Não ter problema do Fornecedor de GLP, eu digo assim, pra gente correr mais pra poder vender. Aí, teve o mês passado que foi no começo do mês também. No mês passado a venda foi forte no começo do mês, e agora está forte de novo no começo do mês. Essa semana pegou fogo. Unidade G estava vendendo 500 toneladas ela faz 350. É muita coisa.<sup>150</sup>

E prossegue:

**RS** - [...] mas a grande maioria para por falta de botijão. Um ou outro dia para por venda, aquele dia foi mais fraco, parou mais cedo. A grande maioria é falta de botijão. Por exemplo, a unidade H, envasou 20% a mais do que costuma envasar.<sup>151</sup>

Quando ocorre parada de produção, seja ela por qualquer motivo, torna-se muito difícil recuperar a quantidade que deveria ter sido produzida, devido às características do processo. O processo de produção envolve não somente máquinas, mas também pessoas. Em algumas partes faz-se necessário o esforço físico. E como comentado anteriormente, o peso do produto pode variar de 13 a 90 kg quando o vasilhame ainda está vazio, subindo para 28kg, no caso do P13, após receber o gás. Este é um dos pontos que inviabiliza a possibilidade de ampliação de horas de trabalho diárias, mesmo que de forma esporádica.<sup>152</sup>

A partir desta perspectiva, práticas como *Just-in-Time*, amplamente divulgada nos livros-texto de contabilidade gerencial (ATKINSON et al, 2000; HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004), prevê ser a tecnologia adequada para situações de baixo estoque e para reduzir o tempo de *set up*. Tal prática prevê ainda um alinhamento linear com os fornecedores para que a demanda cause imediata entrega do produto. Porém, vários pontos encontrados na identificação das ameaças tornam o sistema longe de ser aplicado.

### Segundo o responsável pela área de suprimentos:

O mais importante de tudo é entregar conforme programado. Por quê? Você trabalha com aquilo que é previsto, o que vai acontecer, com essa confiabilidade de que vai acontecer, a gente consegue programar tudo. Porque a gente depende muito de equipamento rodoviário. E eu tenho uma limitação de carretas, não tem sobrando. Tenho carreta indo e voltando. Prá eu trabalhar com a programação, se eles, dois dias antes falarem ‘eu não vou ter produto aqui, mas eu vou ter lá’, eu consigo me planejar. O que eu não posso é chegar agora de manhã e eles falarem que não vão

<sup>150</sup> Entrevista 12, linhas 22-29.

<sup>151</sup> Entrevista 12, linhas 32-34.

<sup>152</sup> Elaborado com base em observação e conversações conduzidas durante as visitas realizadas às unidades de produção.

entregar o produto em tal polo, minhas carretas já estão indo para lá! Então, a gente tem que sair ligando para o transportador para ir para outro lugar, geram deslocamentos. Eu não tenho produto aqui, vou ter que buscar num outro polo. Qual outro polo? Polo B, Rio de Janeiro... não é aí do lado, isso me gera um custo super elevado. Eu gastei [...] milhões só com custo de transporte extra. ... Só movimentação que não estava prevista. Teve um mês que eu fui buscar [...] do Polo E para atender outra região distante deste polo. É carreta movimentando, risco de acidente, apesar de ser motorista capacitado, não é o dia-a-dia deles. É uma transferência diferente buscar no Polo E. Agora já está acostumado, mas aumenta um monte de coisas. Você vai fazendo emergência, e o cara sabe que precisa, pode ficar uma ou duas horas a mais dirigindo, isso não é legal também. A gente briga bastante para que isso não aconteça, a gente não tem todo o controle sobre isso, mas o transportador, às vezes, ele quer acelerar.<sup>153</sup>

E,

Então eu não tenho saída. Tenho um problema logístico aqui na ponta de abastecimento, que qualquer impacto aqui [na refinaria] me gera um problema na ponta de imediato. Algumas unidades de imediato, porque daí é aquele caso pontual que cada uma tem as suas características. E tem o caso que é bem pontual mesmo. Cada um vai ter o seu probleminha. Por exemplo, tem uma unidade que aguenta ficar sete dias, em compensação eu tenho uma unidade que não aguenta ficar nem meio-dia. E tenho um volume grande de venda. Então, a relação produção-estocagem não está alinhada, porque não tem como colocar tanque. Não é conveniente abrir uma nova unidade com uma tancagem pequena. Está adequada com aquilo vai produzir. Então, por exemplo, como esta nova unidade fica a três dias daqui, é preciso uma tancagem que garanta quatro dias de produção.<sup>154</sup>

O alinhamento do planejamento de vendas em uma determinada unidade precisa alinhar-se com a disponibilidade de produto no polo em que o produto é retirado, e a disponibilidade de equipamentos para o transporte. Um dos instrumentos que contribui para este alinhamento é a programação de paradas das refinarias. Porém, a associação entre mudanças intempestivas na programação, desalinhamento da capacidade de armazenamento do fornecedor em relação a demanda do distribuidor em previsão de parada da refinaria, pode gerar custos desnecessários de frete extra.

**RS** - Vamos supor Polo R. Ele tem capacidade para receber 300 toneladas por dia, vamos supor que eu precise de produto, de mais de 600 toneladas naquele polo, eu posso pedir um segundo bombeio para o fornecedor de GLP, só que eu também preciso tirar porque ele só tem capacidade para receber 300. Então, eu tenho que mandar carreta pra lá correndo pra ele tirar. Isso tudo vai depender da minha necessidade. Vamos supor, ia acontecer essa semana. O Polo O ia entrar em manutenção, ia ficar sem bombeio 4 dias. Eu liguei para o fornecedor de GLP e falei 'eu quero dois bombeios no sábado e dois bombeios no domingo', se eu pudesse levar o produto. Chegou na sexta-feira à tarde eu fui informada que a manutenção tinha sido cancelada, mas aí eu já tinha feito toda a programação. Eu carreguei um monte de coisas para um monte de lugares. Aí eu vou retirando, dependendo da necessidade eu vou pedir, mas como também eu não tenho uma tancagem para armazenar muita coisa, aí eu tenho que retirar rápido isso de carreta. Então, esse produto que eu pedi extra agora no final de semana, solicitei alteração do pedido de outros polos

<sup>153</sup> Entrevista 1, linhas 166-182.

<sup>154</sup> Entrevista 3, linhas 551-563.

para o polo R. Aí não ocorreu aquilo, eu tirei e mandei para outro lugar. Já fui abastecendo as unidades mais distantes. Eu vou carregando as carretas e mando seguir viagem.<sup>155</sup>

Além disso, o dia-a-dia apresenta surpresas que desviam do esperado. O fornecedor tem uma programação de manutenção das refinarias, mas, às vezes, ocorrem manutenções não programadas. O período de parada da refinaria também pode se estender além do previsto. Isto tem diferentes motivos, um deles é a especificação do produto. A recorrência de problemas nas refinarias difere-se entre elas, ou seja, uma refinaria para com mais frequência do que outra. Dependendo de onde está localizada a refinaria, o envio do produto de outras regiões pode causar risco financeiro devido à necessidade de frete extra.

**RS** - O que aconteceu? Teve uma queda de energia elétrica na refinaria, [...] ela entrega, somente para você ter uma ideia de quanto ela produz, ela produz em média, só para esta distribuidora, são x00 toneladas por dia. Então para de receber x00 toneladas por dia no momento em que ela para. Na segunda-feira passada, eu deixei de receber x00 toneladas. Essas x00 toneladas, são praticamente o consumo da Unidade xx. Aí, eu começo a deslocar produto de outros lugares para lá.<sup>156</sup> [...] Ela [refinaria] passou por uma manutenção de 45 dias. Essa unidade quando voltou, ainda continuava apresentando problemas. Até, semana passada teve um problema, tive que levar gás de outro lugar para lá. A refinaria teve um problema pequeno que fez com que a unidade parasse, não tinha entrega de GLP. E quando uma refinaria para e volta, tem que adequar o produto, tem que reprocessar, às vezes está indo muita água, enxofre. Então, leva 2, 3 dias para eles adequarem o produto. Às vezes, tem que reprocessar o produto colocado inicialmente. Não é colocar os padrões no sistema e a coisa vai funcionar.<sup>157</sup>

A previsão de vendas feita pela área comercial, é um outro fator intra-organizacional que interfere nas decisões que envolvem as relações de suprimento. Dessa forma, não basta que haja informação para evitar riscos (RING; VAN DE VEN, 1992), caso não haja um gerenciamento deste número, ele pode conduzir à falta de produto.

**RS** - A área de vendas errou no Polo O. Aí, eu tive que ajustar. A minha margem de segurança desse mês não está muito boa. Normalmente fevereiro cai. Mas aqui eles erraram alguma coisa. Tem uns que você pode ter uma diferença de 14%, mas não é de nada, né? O importante é uma unidade grande. Aqui eles erraram também. Aí eu passei para eles, eles olharam e tal. Depois, o pedido foi corrigido, porque o pedido tem que ser sempre em cima daquilo que eles decidirem. Aí, eu nem atualizei aqui para não mexer tudo de novo, já que eu já tinha apresentado. Aqui, como ficou o pedido. Eu consolido todas as informações. Em fevereiro o planejamento de vendas é de 1xx, a previsão de vendas é 1xx, e eu estou pedindo 1xx, 4,8% acima da previsão de vendas. Então, esses 4,8% são exatamente para eu trabalhar com os polos mais críticos. E neste caso, também foi para corrigir as duas estimativas de vendas que estavam erradas. Eu abro também o Polo E, aqui também está embutido este valor. Olha, você vê março como pula. Previsão de vendas de 13% a mais do que fevereiro. Olha, aqui como eles erraram? Lembra que eu coloquei xxxx? Não estava muito longe, não. Eu coloquei mais próximo do planejamento de vendas.

<sup>155</sup> Entrevista 2, linhas 194-208.

<sup>156</sup> Entrevista 12, linhas 4-8.

<sup>157</sup> Entrevista 1, linhas 221-229.

**Entrevistadora** - Dá para você concluir quem normalmente mais acerta ou erra?

**RS** - Eu tenho um relatório que faz isso, comparativo de retiradas e previsão de vendas. Inclusive eu uso ele para analisar as diferenças. Eu faço um rateio dessa diferença.<sup>158</sup>

O planejamento, ainda que de curto prazo, não consegue acompanhar a dinâmica do ambiente.

Decisões rápidas precisam acontecer.

Eu pego no sistema integrado, jogo naquela planilha que você viu e daí essa planilha lê aquela e lê essa aqui também, que eu pego lá... Nessa planilha aqui tem cota-dia acumulada, retiradas por dia... pedido aprovado por dia, em [...] é 22, tá vendo? Ele divide por 28 que é o número de dias que tem no mês. Então, se eu tirasse constantemente, eu teria uma cota de 22 toneladas por dia. Se eu somar aqui vai dar os 812. Dá 612, que eu lembro que eu coloquei 200 toneladas a mais lá. Esse é o meu pedido aprovado por dia. Então, eu posso puxar aqui 500 toneladas por dia ou 600 se o fornecedor de GLP tiver disponibilidade. Vamos supor que eu tire, tire, chega nos últimos dias do mês não tem mais, o fornecedor pode não me entregar ou eu posso pedir alteração de outro polo para lá. Tudo vai depender da oferta deles de produto. Se tiver, eles vão aprovar, se não, eles vão ter que levar de outro polo para compensar a falta desse produto. Aí, você fala assim “você planejou errado?” Não. Por quê? O que eu planejei? Eu sempre vou planejar aquilo que o comercial planejou vender, se o comercial vendeu a mais eu vou ter um problema. Ou, quando o fornecedor de GLP fala que vai entregar muito menos, e começa a entregar muito mais, aí eu começo a receber mais, aí acaba com a minha cota antes. O próprio fornecedor de GLP ajusta para aquele polo porque sabe que também errou. Então o erro pode ser meu, quando vende muito mais do que estava planejado, ou falar que vai ofertar menos e está ofertando muito mais. Se falar ‘eu vou te entregar 600 toneladas’, e eu tenho condições de receber, eu vou receber as 600 toneladas. Eu nunca vou falar ‘não, só quero 450’. Só se eu não tiver condições de receber. Só se eu não tiver condições de estocar. Porque assim, o produto na minha mão é a melhor coisa que tem. Eu vou trabalhar com ele, vou dar um destino para nele. Vou abastecer as minhas unidades. O problema é na mão do fornecedor de GLP que pode entregar para outros, faz um novo rateio, e aí eu ficar sem. O que eu puder pegar, eu vou pegar, só se em último caso eu não tiver onde colocar, não tiver nenhuma maneira de abastecer, aí não tem jeito.<sup>159</sup>

Contrariando modelos de análise de custos em relações de suprimentos (DEKKER, 2003), o tempo como um fator para a redução de custos (FRANKEL, 2006) e aumento dos riscos (RING; VAN DE VEN, 1992), a tecnologia contábil quando de acordo com as necessidades da distribuidora, torna transparentes os locais onde o risco de falta de produto é proeminente, e o tempo um indicador para gestão deste risco.

O cumprimento do prazo acaba sendo mais importante que o custo. A entrega do produto naquela localidade conforme está previsto no pedido. Eu pego isso aqui, eu já sei o que vai acontecer, eu sei que não vai entregar no Polo A, então 1/3 eu tenho que ir buscar lá... Eu pego uma carretinha, uma por dia, vai retirando prá eu pegar essa diferença que não vai me entregar. Estou com o equipamento lá, mas se ele fala assim “[...] não tem mais”, uma carreta só não vai resolver eu vou precisar pelo menos três. Aí começa a complicar. Nordeste é carente de carretas, só tem duas transportadoras que fazem no Nordeste, pouquíssimos equipamentos. Enquanto aqui [aponta para uma localidade] tem uma disponibilidade maior, enquanto no Nordeste a disponibilidade é bem menor. Então prá você tomar uma ação, para fazer alguma coisa, você tem que ser muito rápida, e

<sup>158</sup> Entrevista 1, linhas 779-795.

<sup>159</sup> Entrevista 2, linhas 170-192.

não vai conseguir fazer da noite para o dia, não vai. Depois eu vou te mostrar os indicadores que eu tenho. Você vai ver que é praticamente no Nordeste que falta mais carretas. Lá não tem muito que fazer. Atrasou o navio, teve algum problema vai parar mesmo. Os deslocamentos são grandes e faltam equipamentos. No Polo J é onde tem disponibilidade mais do produto, então chega lá, sempre tem produto. Mas como que eu vou levar para o Polo H se não tem carreta? Não adianta nada.<sup>160</sup>

Se por um lado, o desencontro de informações pode levar a falta de produto, por outro o fluxo de informações alerta para o risco.

Às vezes eu fico sabendo antes deles um monte de coisas porque a gente tá muito em contato com os Polos. Eu tenho contato com a sede do fornecedor de GLP. Mas como a gente está o tempo inteiro falando com as unidades, a gente fica sabendo antes. Quando é um problema muito sério, eles [o fornecedor de GLP] passam e-mail para todo mundo. ‘Estamos com problema assim, assim, vai demorar’. Teve subproduto contaminado na semana passada, aí eles não puderam entregar. O produto foi para o Polo O para reprocessar. Ficou dois dias sem a gente receber bombeio no Polo G. Eles passaram um e-mail, “Devido à contaminação na linha, amanhã ou depois não haverá o bombeio. Estamos disponibilizando mais produtos em x e x lugares para compensar”.<sup>161</sup>

O transporte rodoviário é repleto de ameaças para a chegada do produto no seu destino, como pode ser visto na conversação a seguir:

**Entrevistadora** - Nessa atividade de contratação de transporte o que você considera risco? Quais são os riscos operacionais no dia a dia?

**RF** - Riscos de transporte, a partir do momento que você coloca o caminhão na rua, na verdade você já tem riscos envolvidos. Você está trabalhando com um produto inflamável, perigoso. A partir do momento que você tem uma mão-de-obra, uma pessoa dirigindo este caminhão, isto já é um risco bastante grande.

**E** - Mas é um risco em relação à que?

**RF** - Em relação à acidente, em relação à operação não ser realizada. Não ser finalizada. [...] Isso tudo é risco em relação à continuidade da operação, em relação ao atendimento do cliente, ou mesmo em relação ao processo como um todo, como um acidente. O risco, por exemplo, de você chegar num cliente, numa operação, você chega no cliente e este cliente não tem botijão, porque quando você vai fazer o atendimento CIF, por exemplo, o cliente fez um pedido de 100 botijões, você deixa 100 botijões cheios ele te devolve 100 botijões vazios. E se ele não tem todo o volume que ele pediu? Então, o que acontece? Isto já faz com que atrapalhe a operação para ele seguir para um novo cliente, o caminhão fica lá preso até ele captar os botijões. Então são n variáveis, n riscos na operação.<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Entrevista 1, linhas 183-197, grifo nosso.

<sup>161</sup> Entrevista 1, linhas 899-908.

<sup>162</sup> Entrevista 6, linhas 231-238; 246-253.



O transporte por navio interfere no suprimento de petróleo para as refinarias e de GLP para as unidades. A instabilidade no fornecimento de gás em decorrência de problemas no refino é creditada a variação na qualidade do petróleo, dependendo de onde ele é importado.

**RS** - Aqui eu faço um comparativo de retiradas para falar que naquele período eu tirei até o dia 15, 91 e aqui (segunda quinzena) 97, daquilo que era previsto. Aqui não tá nem tão avançado nem tão atrasado, a retirada tá fluindo. E esse quadrinho aqui que eu coloco na reunião da diretoria. Quanto que eu gastei neste mês de frete adicional para movimentar produto que não estava previsto fazer? Então, teve demora na nacionalização de produtos no Polo R, programação inadequada de navios, mandaram navio num intervalo inferior àquilo que eu precisava. O Polo E – produto fora da especificação e redução de oferta. Este aqui tem em todos os quadros. Então assim, do Polo E para a Unidade B eu levei, Unidade G para a Unidade B eu levei, Polo B para a Unidade A eu levei. Tá vendo? Eu levei e depois eu trouxe. Unidade G para a Unidade A eu levei 1.200 toneladas do Polo R para a Unidade A. Polo B para Unidade G. Desci para a Unidade B 500 e subi com... porque aconteceram em momentos diferentes do mês. Da Unidade V para Unidade Y, 1900 toneladas. Polo R é onde eu mais recebo produto, levei do Polo Z para lá. E isso no ano eu gastei x.350 milhões de fretes extras. Eu tive um gasto... Fora o que eles me mudam para o polo alternativo, que eu já contemplo que vou gastar, eu tenho que buscar mais longe do que isso. E isso é por conta de desvio entre o planejado e o realizado da entrega de produto pelo fornecedor de GLP. O fornecedor de GLP sofre muito por conta da nacionalização do produto.<sup>163</sup>

Os trâmites para nacionalização do produto pode levar mais tempo do que o programado. Com o crescimento das importações de GLP, conforme mostrado na Figura 16, poderá haver mais casos de atraso no recebimento de GLP devido a este processo.

A comunicação que eu tenho é com essa área comercial. Tudo o que eu preciso fazer da parte administrativa com eles. Se está com falta de produto, eu ligo para saber se vai demorar, o que está acontecendo. Com o tempo a gente já sabe. É nacionalização? Aí eu pergunto: ‘Quando chegou o navio?’, ‘Os documentos foram entregues?’, se eles falam que não, eles mesmos já falam ‘entregamos hoje de manhã’ para a receita federal. Então, só amanhã na hora do almoço. Então, a gente tem condições de fazer uma previsibilidade do que está acontecendo. Quando o Polo E tem problemas, eu sei que vai levar uns quatro dias para voltar. Teve problemas no sábado, voltou na quinta. Mais ou menos segue um padrão. Pode às vezes demorar muito mais. A nacionalização é o que impacta mais o produto. O navio vem com x0.000 toneladas, é muita coisa. Vai deixar de entregar um dia. Tudo bem que ele não entrega x0.000 num dia, entrega 15%, 20%, é muita coisa.<sup>164</sup>

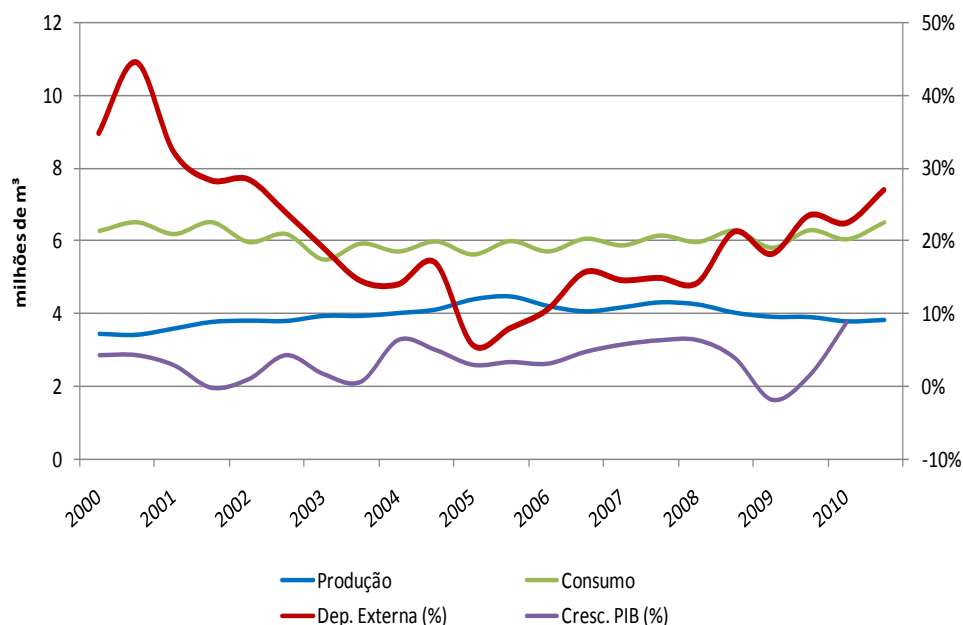
A busca por informações por vários meios, mesmo aqueles informais, não consegue evitar que horas paradas nas unidades de produção por falta de GLP aconteçam.

**RS** - Então, Polo U muito problema de navio. Polo H também, Polo C. Esses outros, Unidade I, Unidade N... foi por causa da crise de março. Fiquei algumas horas paradas só em março. Coisa que em média eu fico 20% a menos. Sempre tem, todo mês tem. É difícil o mês que não tem. Tá vendo o Polo E? Eu gastei quase tudo, mas eu não deixei a unidade parar. Ficou 3h 40m. Mas eu gastei muito para mandar para lá. Não, foi muito mais que do isso. Esse gráfico mostra [mostrando

<sup>163</sup> Entrevista 1, linhas 880-896.

<sup>164</sup> Entrevista 1, linhas 913-923.

no computador]. Somando dá mais de 50, 60% do que eu disse. Essa aqui foi uma grande crise mesmo. Novembro, dezembro [2010] a gente teve problema também.<sup>165</sup>



**Figura 16 - Produção Interna x Importação x Consumo de GLP**  
**Fonte:** ANP

Nos últimos tempos tem havido um crescente interesse nos estudos de riscos provindos de eventos naturais para a gestão de suprimentos. Esses riscos são comumente associados com grandes catástrofes e desastres naturais, tais como o furacão Katrina ocorrido em 2005 (WAGNER; BODE, 2006; BUSCH, 2011) e o terremoto/tsunami no Japão em 2011<sup>166</sup>. No entanto, eventos atmosféricos de menor proporção, porém inesperados, podem aumentar o risco, por reduzir o controle das operações (RING; VAN DE VEN, 1992).

**RS** - É uma refinaria que ela depende de muitas coisas. O petróleo que ela recebe de navio, petróleo bruto, o navio precisa ser amarrado em alto mar em monobóias. Se tem muita onda, ele não consegue atracar. Ele não consegue por a matéria-prima lá dentro, então ele não consegue produzir. Pode levar 1, 2 semanas para o navio conseguir atracar. E aí ele fica sem produzir. Não tem como prever, pode ter uma tempestade, seca, então tem 'n' fatores.<sup>167</sup>

<sup>165</sup> Entrevista 1, linhas 925-931.

<sup>166</sup> Fonte: <http://veja.abril.com.br/tema/tsunami-no-japao>.

<sup>167</sup> Entrevista 1, linhas 216-220.

**Entrevistadora** - Esses navios são transferência aqui do Brasil ou vem de fora?

**RS** - Vem de fora também. Porque assim, existe um transbordo porque esse navio não entra lá em qualquer porto. Então, ele vai e faz o transbordo para navios menores. Os navios podem vir de vários países. Normalmente é da Argentina. A maior parte vem da Argentina no Sul, porque é mais perto.

**E** - Tá, mas estava aqui no Brasil em algum ponto do fornecedor de GLP, não é assim, digo, comprado de outro país?

**RS** - É comprado de outro país, mas faz o transbordo para navios brasileiros. Tem bandeira brasileira tudo bonitinho. Só que eles só ficam fazendo cabotagem, eles não saem dos limites do Brasil. Aí os novos chegam, ocorre o transbordo e utilizam esses aqui para entregar. Por quê? Em determinados Polos não entra esse navio grande. Ele tem que fazer o transbordo para esses navios menores.<sup>168</sup>

A figura 17 mostra uma ponte que se abre para a passagem dos navios menores. Porém, se chove muito, aumentando significativamente o nível das águas, esta parte indicada pela seta, não sobe, com isso não é possível a passagem do navio.



**Figura 17 - Ponte em Canoas/RS**

**Fonte:** Companhia sob estudo

As diferenças tributárias entre os Estados e a necessidade de licenciamento ambiental específico dos transportadores em determinados Estados são elementos que contribuem para a falta de GLP. É o caso dos efeitos do protocolo 33. Em discordância com o entendimento de que o ICMS gerado nas operações de GLP deve ser cobrado no local em que ocorre o consumo, os Estados de Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins fazem parte do

---

<sup>168</sup> Entrevista 11, linhas 154-166.

acordo a que se refere o protocolo 33. Estes Estados cobram o ICMS em decorrência do GLP produzido a partir de fontes naturais na origem. Como resultado, a transferência de gás de um Estado pertencente ao acordo para um não pertencente, ocasiona a dupla cobrança, na origem e no destino. Esta é uma situação que influencia a decisão de não transferência entre alguns Estados em caso de necessidade.<sup>169</sup>

O estabelecimento de níveis de risco nas relações inter-organizacionais não é incomum na literatura da área (RING; VAN DE VEN, 1992). Schoenherr, Tummala e Harrison (2008), elencaram e atribuíram grau de importância para cada um dos fatores de risco em uma cadeia de suprimentos. Considerando que, às vezes, mais de uma situação de risco acontece ao mesmo tempo, como por exemplo, atraso do navio e parada não programada, todos os elementos de risco possuem o mesmo grau de risco para a companhia e muitos deles estão interligados.

Apesar de haver um contrato entre o distribuidor e fornecedores, ele não é suficiente para que o foco esteja centralizado nos resultados, como preconizado por Groot e Merchant (2000). Diante desta situação, como as tecnologias contábeis mobilizam as decisões que envolvem distribuidor-fornecedor de GLP, distribuidor-fornecedor transportador e distribuidor-fornecedor de GLP- fornecedor transportador, para que os riscos de suprimentos de GLP apontados sejam gerenciados?

#### **4.2.2 Seguindo a ordem de compra<sup>170</sup>**

Os pontos de risco operacional nas relações de suprimentos são aqueles que causam falta ou redução de quantidade de GLP nas unidades espalhadas pelo país. Por isso, o processo de compra torna-se peça importante para o gerenciamento dos riscos de suprimento. Os cálculos para a gestão do processo de compra estão centralizados na área de suprimentos do distribuidor que é responsável pela elaboração do pedido. No entanto, esta é uma ação coletiva tanto intra como inter-organizacional.

---

<sup>169</sup> Parágrafo escrito com base na Entrevista 1 e página da internet: [http://www.fazenda.gov.br/confaz/confaz/protocolos/ICMS/2003/pt033\\_03.htm](http://www.fazenda.gov.br/confaz/confaz/protocolos/ICMS/2003/pt033_03.htm). Acesso em: 20 jan. 2012.

<sup>170</sup> A construção desta seção foi feita com base na entrevista 1, entrevista 5, *shadowing* da ordem de compra e observação.

Como discutido no item 4.1, a comercialização de GLP no país, depende de produção interna, bem como de importação. As duas situações possuem restrição de capacidade e dependem de programação. No caso de importação, acrescenta-se a necessidade de negociações por parte do fornecedor. Diante disso, foi determinado o envio com antecedência do volume a ser adquirido pelas distribuidoras nos próximos três meses. O mecanismo compreende as seguintes etapas:

- A estimativa de compras para os próximos três meses especificadas por polo deve ser enviada até o dia x do mês anterior ao trimestre;
- Até o dia y do mês anterior ao trimestre, a quantidade relativa ao mês 1 é aprovada. A partir dessa aprovação por parte do fornecedor, não são permitidas alterações;
- Há a possibilidade de novas demandas pela distribuidora, “[...] por exemplo, eu pedi para um polo e lá não está vendendo nada, solicito alteração de um polo para outro. O fornecedor também pode demandar alteração na entrega”<sup>171</sup>.
- A quantidade mensal a ser adquirida possui um limite máximo, visto que o fornecedor possui uma capacidade limitada tanto de produção quanto de importação. Esta quantidade é estabelecida com base no volume médio adquirido nos meses anteriores pelo distribuidor.

O pedido de GLP feito mensalmente não é um trabalho unilateral nesta relação de suprimentos. Alguns pontos que influenciam a ordem de compra foram determinados no contrato, porém outros emergem nas atividades mensais de aquisição. O contrato<sup>172</sup> com o

---

<sup>171</sup> Entrevista 1, linhas 149-151.

<sup>172</sup> Resolução ANP nº 15 de 18.05.2005 DOU 20.5.2005 alterada pela Resolução ANP nº 14 de 06.07.2006 DOU 7.7.2006: “Art. 17. O distribuidor e o produtor contratarão entre si a quantidade de GLP, objeto do fornecimento. § 1º O contrato de compra e venda de GLP celebrado entre produtor e distribuidor será objeto de prévia homologação pela ANP, devendo ser encaminhada cópia autenticada de seu extrato, até o dia 15 (quinze) do mês anterior ao de início da entrega desse produto, do qual constem a quantidade contratada, por unidade produtora, expressa em quotas mensais, local de entrega e o modal de transporte utilizado.

§ 2º Na análise da cláusula do contrato de compra e venda referente às quotas mensais de que trata o parágrafo anterior, serão observados pela ANP, entre outros, os seguintes critérios:

I - compatibilidade entre o local de entrega do produto e a localização geográfica das bases do distribuidor, próprias ou de terceiros, observado o disposto no § 2º do art. 19 desta Resolução;

II - volume a ser adquirido versus a capacidade de tancagem operacional do distribuidor, própria ou de terceiros, observado o disposto no § 2º do art. 19 desta Resolução;

III - vendas realizadas, nos 3 (três) meses anteriores à homologação do contrato, em recipientes transportáveis com capacidade de 13 quilogramas de GLP e em outros tipos de recipientes transportáveis e fixos ou, para novos

fornecedor define a data limite em que a ordem de compra deve ser enviada; a cota para cada distribuidor; penalidades pelo não cumprimento das retiradas conforme solicitado na ordem de compra; alterações do pedido etc. A cota significa o quanto será retirado por dia em cada polo. A informação do volume mensal é enviada de uma só vez, porém este volume é dividido pela quantidade de dias do mês de referência que resulta na quantidade diária que será entregue para o distribuidor.

A elaboração do pedido de compras é um processo de idas e vindas que compreende o planejamento anual de vendas; previsão mensal/trimestral de vendas elaborada pela área comercial; gerente de suprimentos; reunião mensal de vendas com a participação de diretores imediatos; fornecedor; negociação entre gerente de suprimentos e fornecedor. Sendo assim, o pedido de compras é uma decisão coletiva elaborado de forma híbrida, ou seja, pessoas e objetos que transcendem os limites das companhias participam desta elaboração.

O processo de decisão da quantidade a ser adquirida durante o mês para cada uma das unidades inicia com as informações enviadas pela área comercial da distribuidora. A área comercial envia a previsão de vendas para os próximos três meses feitas com base no planejamento anual de vendas por cliente e por unidade; na quantidade vendida no mesmo período do ano anterior e no mercado atual. Contudo, a estimativa da demanda não tem força suficiente para movimentar a necessidade de produto. A instabilidade da demanda conflita com os custos financeiros que podem ser gerados nesta decisão. Cabe observar neste ponto, que as estratégias e o planejamento de vendas feito pelas outras distribuidoras, concorrentes, pode ocasionar aumento de custo na companhia sob estudo ou, conforme a decisão, a falta de produto. O *set up* da distribuidora conflita com o *set up* médio do mercado, o qual não há como controlar. Isto acontece nos locais em que as distribuidoras dependem de entrega por navio. Este atendimento por parte do fornecedor de GLP é feito com base na demanda do

---

distribuidores, projeção do volume de comercialização para os 3 (três) primeiros meses de operação em consonância com o estudo técnico-econômico do empreendimento a que se refere o art. 8º desta Resolução;  
IV - universo de recipientes transportáveis com capacidade de 13 quilogramas de GLP da própria marca do distribuidor; e

V - oferta e a demanda nacional de GLP.

§ 3º O produtor não poderá dar início ao fornecimento de GLP ao distribuidor antes da homologação de que trata o § 1º deste artigo.

§ 4º No ponto de recebimento onde a oferta de GLP, por parte do produtor, for insuficiente para o atendimento da demanda dos distribuidores, a ANP poderá estabelecer medidas específicas visando à adequação entre a oferta e a demanda do produto.

§ 5º Em caso de conflito sobre o fornecimento entre produtor e distribuidor, caberá à ANP mediar e, se necessário, determinar a solução da questão.” Fonte:

[http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes\\_anp/2005/maio/ranp%2015%20-%202005.xml?f=templates\\$fn=default.htm&sync=1&vid=anp:10.1048/enu](http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/resolucoes_anp/2005/maio/ranp%2015%20-%202005.xml?f=templates$fn=default.htm&sync=1&vid=anp:10.1048/enu)

mercado como um todo em intervalos específicos. No entanto, as distribuidoras podem ter diferentes capacidades de armazenamento que conflita com o intervalo determinado para o mercado.

**RS** - eu vou fazer o pedido em cima dessa previsão de vendas, eu nunca vou pegar menos do que a previsão de vendas, tem alguns polos que eu sei que eu preciso pedir um pouco mais, por quê? Por exemplo, no contrato tem isso, até a ANP olha isso também. Por exemplo, aonde tem navio, nos polos que eu tenho restrição. Por exemplo, têm polos que são deficitários, todo mundo quer comprar lá e o fornecedor de GLP não tem para entregar para todo mundo. Tem uma regra para fazer a entrega, eles analisam nossas retiradas, eles analisam os nossos pedidos, aí ele define a participação que eu tenho naquele polo.

Além do mais, a estimativa de vendas não está livre de equívocos por parte de quem a elabora.

**RS** - Esse mês houve um erro em x.000 toneladas na estimativa de vendas. Eles se esqueceram de mexer no N+2 [terceiro mês], quando eles foram mexer os meus ajustes ficaram comprometidos. Eu coloquei, mas não achei que eles tivessem errado tanto, como o mês de fevereiro é baixo eu não achei que tinha ficado tão ruim. Quando eu fui fazer o ajuste de fevereiro, normalmente em alguns polos eu coloco um volume maior para deixar produto em estoque. O que eu já fiz neste mês? Eu coloquei x.000 toneladas para o mês de março. Como houve um erro neste mês e no anterior, e se eles também errarem no mês de março, eu não consigo incluir mais nada no pedido.

173

O planejamento anual de vendas considera a sazonalidade nas vendas durante o ano, porém ele não é suficiente por não prever o ingresso de novos clientes após a sua elaboração. Além disso, as suas informações podem conflitar com a estimativa de vendas.

**RS** - [...] porque a gente faz a estimativa? Porque determinados clientes, eles não estavam sendo trabalhados no ano passado. De repente surgiu uma demanda, por exemplo, teve um cliente que entrou no [...] esse mês, vai começar com 300 toneladas, é significativo. Como que eu vou fazer se ele não estava no planejamento anual? Ele não estava no planejamento anual! Então, eu preciso considerar ele. Se eu comparar o planejamento com a previsão de vendas, a previsão de vendas, às vezes, está maior, às vezes, está menor. Isso na verdade é um ajuste.<sup>174</sup>

**Entrevistadora** - E como você fica sabendo que existe este cliente?

**RS** - Olha, primeiro, eu vejo diferença na previsão de vendas, se ele perdeu ou ganhou um, daí eu não pego. No caso, a gente tem um fluxo de solicitação de frete, quando tem alguma negociação grande a gente fica sabendo, ou via área comercial, ou via..., eles precisam pedir transporte para isso. Daí o que acontece? Chega para cá também essa informação. [...] E quando o volume é superior a 100 toneladas eu sou consultada porque isso gera um impacto na unidade. Vamos supor Unidade I. Unidade I eu abasteço por [...], 30%. Se ele coloca um cliente lá de carreta,

<sup>173</sup> Entrevista 1, linhas 328-336.

<sup>174</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 27-32.

provavelmente eu vou falar assim ‘abasteça por [...], não abasteça pelo Polo D’, porque daí eu vou estar colocando mais produto lá, tendo um custo mais alto, para depois ir para o cliente.<sup>175</sup>

A ordem de compra alinha os interesses da distribuidora em suprir GLP às unidades conforme a necessidade de cada uma delas, com os interesses do fornecedor de oferecer de acordo com a disponibilidade das refinarias em termos de quantidade e período.

O fornecedor de GLP me informa o planejamento de paradas das refinarias. Quando vai parar uma determinada refinaria. Eu vou fazer uma manutenção no mês tal, de tal refinaria. Então, eu sei que de lá... até escreve assim ‘só para o mercado local’. Eu sei que de lá eu não vou poder retirar nada. Não adianta que eu vou pegar produto do Polo O e mandar para fora. Então, todo mundo que está acostumado a retirar produto lá, vai ter que retirar em outro lugar.<sup>176</sup>

A previsão mensal de vendas e o planejamento anual de vendas estão disponíveis no sistema. Mas para gerar a ordem de compra, a equipe de suprimentos construiu planilhas Excel que não substituem o planejamento e as previsões, mas nelas que as informações tiradas do sistema serão combinadas, que novas delimitações que relacionam polos com produto disponível e as unidades a serem atendidas são construídas, que gráficos e grandezas são visualizados. Desta forma, os dados do sistema são transportados manualmente pelo responsável pelo suprimento e combinados entre si. O responsável pelo suprimento é quem prepara a inscrição que atuará como objeto delimitante entre distribuidor e fornecedor de GLP. Como tal, a sua construção se dá conforme a necessidade de informações (STAR, 2010).

**RS** - Eu fechei a previsão de vendas e vou exportar por unidade. Então eu tenho a previsão de vendas por centro, onde eu vou colocar o mês, mês oito, que é o próximo mês, o produto é o [...], que é aquela parte toda do granel. Aí eu vou gerar um arquivo, que esse arquivo vai alimentar todas as minhas planilhas. Então, aqui, o que ele [sistema] pegou? Ele pegou toda aquela previsão de vendas que foi feita por cliente, definido e colocado. As colunas da previsão de vendas. Então, eu tenho, previsão de vendas do mês oito, do mês nove e do mês dez, por unidade, granel e envasado. Somando envasado e granel, eles falaram que vão vender [...] na Unidade G. E no meu total... aqui não vai aparecer o total, mas na outra planilha aparece. Então, agora eu já gerei este arquivo, e esse arquivo vai alimentar as minhas planilhas. Então, agora eu vou abrir as minhas planilhas. E são várias, muitas planilhas.<sup>177</sup>

Como pode ser observado, as relações não dispõem de um sistema integrado que englobe todas as informações para as decisões. A literatura tem chamado a atenção que a existência de sistemas de informações não significa que a integração foi alcançada. As tecnologias

<sup>175</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 33-37, 42-45.

<sup>176</sup> Entrevista 1, linhas 969-974.

<sup>177</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 64-74.



adquirem o poder de agir quando associados com outros elementos (DECHOW; MOURITSEN, 2005). A tecnologia contábil precisa estabelecer fronteiras por unidades e não por atividade (DEKKER, 2003). Além disso, o domínio das atividades é menos importante do que a capacidade delas de reverterem a ordem de prioridade ou as relações de força entre as unidades, entre a periferia e o centro (LATOURE, 1988). Os números das planilhas apontam, por meio de visualização, a existência de algum problema e mobilizam ações para esclarecê-los.

**RS** - Primeira coisa, eu vou colocar a previsão de vendas num arquivo que eu já tenho consolidadas todas as previsões de vendas. Então, aqui, em junho, quando eu fiz o pedido, deu essa proporção aqui. A Unidade G vai consumir isso aqui. Então, eu vou colar isso aqui. Agora, eu olho para ver se tá alguma coisa errada. Já peguei muitas vezes. Eu olho a ordem de grandeza, se está muito discrepante, se for pequena eu não pego. Além de tudo, às vezes, aqui tem todas as unidades, então a primeira coisa que eu faço é verificar se está tudo bonitinho aqui, Unidade G, Unidade H, Unidade F, Unidade AJ, Unidade AL...eu na verdade me preocupo com o mês de agosto. Os outros meses eu não dou tanta importância, por enquanto. Mas claro que a gente olha. Por exemplo, aqui subiu um pouco, aqui nem mexeu, Unidade G diminuiu granel. Normalmente o pessoal do envasado não mexe muito. Você está vendo? Tá igual.<sup>178</sup>

A visualização oferece comparação, variações mais elevadas, e também serve como instrumento de validação. A possibilidade de colocar as diferentes estimativas, lado a lado, e comparar os números e obter discrepâncias que conduzem a ações de esclarecimento e/ou soluções.

**Entrevistadora** – Você acha que visualiza melhor pelo gráfico do que pela planilha?

**RS** – Sim. Aqui dá para perceber o que? A previsão de vendas está bem superior ao planejamento de vendas, em xxxx% toneladas para o mês de setembro. No mês de agosto só, está quase xxx toneladas. Isso aqui eu vou questionar. Vocês vão vender tudo isso no mês de setembro mesmo? Está bem alto. E aqui não colocou nada. Provavelmente eles nem mexeram na previsão de vendas do mês de setembro. Mas aí eu levo esse gráfico para mostrar como está essa variação. No mês de julho variou 1.000, agora variou 900, está bem razoável. O granel também, 352 só. E aqui, depois, eu vou colocar a venda. Aí, a gente vai poder comparar a previsão de vendas e venda realizada. E a gente faz uma estimativa. Está vendo que o envasado está colocando sempre...? É que, eu não coloquei a venda do mês passado ainda. Mas a gente está sempre vendendo a mais do que a previsão de vendas, está vendo? A diferença entre a previsão de vendas e as vendas realizadas foi de 2% a mais. Isso daqui é ruim. Isso não poderia acontecer.<sup>179</sup>

**RS** - Diminuiu em relação ao que ele me informou no mês passado. Ele me informou que agosto ele ia vender tanto, e quando agosto virou de verdade, ele diminuiu [chegou a hora de fazer o pedido]. Eu estou olhando em relação a essa coluna aqui. Tá vendo, o envasado quase não muda. Aí depois, em uma outra planilha, que ainda não está pronta, eu pego melhor isso. Porque eu ponho a venda do último mês, eu ponho o planejamento anual de vendas e a previsão mensal de vendas, tudo na mesma linha. Eu analiso mais no detalhe. Eu já sinalizo à área comercial que tem algum problema. Aí, eles correm atrás para resolver. Tem meses que eu consigo fazer bem antes.

<sup>178</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 79-88. Elaboração do pedido de agosto, setembro e outubro.

<sup>179</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 170-179.

Mas é que esse mês eu queria fazer com você [entrevistadora], porque eu já podia ter feito isso semana passada, já ter passado essa planilha para eles já estarem analisando, para ver se está tudo OK. O pessoal do granel já analisou e já falou que está tudo OK. O envasado ainda não. Mas o que eles me falam, é se tem algum tipo de erro, alguma coisa assim. Porque o valor é validado lá na reunião. [olhando a planilha]: aparentemente está tudo normal, a ordem de grandeza não tem nenhuma variação significativa. Uma coisa é ter 500 toneladas, dependendo se é depósito ter 300 toneladas, aí eu vou ter que saber o que está acontecendo. Se ganharam cliente, o que realmente está acontecendo.<sup>180</sup>

O planejamento anual de vendas deixa de ser a causa para ser um elemento de comparação com a previsão mensal de vendas, cujo resultado alerta para algo que precisa ser explicado. A hierarquia dá lugar a construção do *network*. O planejamento de vendas, agora, com o responsável pelo suprimento, adota um novo objetivo.

**Entrevistadora** - E entre os dois, planejamento anual de vendas e previsão mensal de vendas, em termos de estimativa?

**RS** - Eu faço previsão de vendas e realizado. Porque eu não utilizo o planejamento anual de vendas como a principal previsão de vendas. Eu fazia até a gente implantar isso...

**E** - Então para que serve o planejamento anual de vendas?

**RS** - Para balizar, para ver se eles estão errando muito, até a área comercial que trabalha muito com o planejamento anual de vendas ter... porque tudo na empresa é feito pelo planejamento de vendas, os custos... Por exemplo, eu já sinalizei tanto para as áreas competentes quanto para as outras áreas, que se a gente não ajustar os custos lá do polo G e não olhar direitinho essas informações, vai chegar no meio do ano vai usar toda a verba que tinha para o polo G. Se impactasse somente na compra, tudo bem. Mas você concorda que impacta na tinta do botijão, no lacre, impacta em tudo. Ele falou que ia vender 2.800, se ele está colocando este volume em outro lugar, tudo bem, porque vai sobrar dinheiro em outro lugar. Se não, não. Aí, eles estão analisando para chegar a alguma conclusão. Só tem essa que dá praticamente 1000 toneladas. É que na verdade este mês deu 1.000, mas eu olhei o planejamento anual de vendas, ele vem crescendo 200, 300, 400 toneladas por mês.

Na comparação, uma variação não conduz diretamente à uma ação. Pequenas variações detectadas com a visualização podem ser consideradas aceitáveis. Quando a previsão mensal tem uma variação considerada ‘significativa’ em comparação com o planejamento anual, outros elementos são trazidos para análise.

**Entrevistadora** – Quanto mais ou menos você considera uma média de variação aceitável? Que você não vai atrás?

**RS** – Depende do lugar. Depende do... aqui eu não enxerguei nada muito significativo, não. Dá para a gente olhar também em relação a julho. Subiu aqui um pouco, aqui subiu, subiu... não vai vender tudo isso no mês de agosto. Eu estou achando muito alto. Depois, na hora que eu comparar com o planejamento anual de vendas, que eu vou ter certeza se o planejamento estava refletindo a mesma coisa que a previsão de vendas, entendeu? Porque a área comercial tem todo o trabalho,

<sup>180</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 90-103.

tem toda essa questão, se vai vender ou não. Eu, no mínimo, vou pedir a previsão de vendas. Eu vou comparar, por exemplo, a gente tem os relatórios gerenciais, que são os relatórios de vendas, acompanhamento. [...] Se eu for considerar isso, está coerente este volume, mas julho é o mês que vende mais. Setembro, também é um mês bom. Agosto, já não é que nem julho. Ou ele é igual, ou ele é menor. Maior que julho, não é. Então, eu vou ter que dar uma olhada nisso aqui. Ó, Unidade S, já deu uma queda. É perigoso isso daqui. Isso daqui eu vou ter que olhar, tá vendo? Apesar de que, está dentro de uma média. Não está tão fora. Olhando aqui, não tem nada que me remeta a algo de cara que eu consiga identificar. Isso daqui é bem superficial. A gente vai depois ter outras ferramentas para olhar. Então vou salvar. [...] Ele falou que a área comercial esqueceu de lançar...o que acontece? O envasado, às vezes, ele lança no primeiro mês, e fica dois, três meses sem lançar. Ele falou que o mês de setembro ele esqueceu de arrumar. Assim, depende... Se a pessoa é bem controlada, ele sabe, ele arruma os dois próximos meses, e deixa só o último mês.<sup>181</sup>

Durante a reunião para aprovação do pedido de compras para o mês seguinte, um diretor solicitou que fossem acrescidas 3.000 toneladas, com a justificativa que o mês de agosto ainda é um mês de inverno e as vendas poderiam ser maiores. Após os ajustes, o pedido de compras é enviado para o fornecedor de GLP via um canal de comunicação com o cliente, neste caso o distribuidor. O pedido age como um objeto delimitante que permite a comunicação entre o fornecedor e a distribuidora-compradora (STAR; GRIESEMER, 1989). Para este, o objetivo é assegurar o produto para cada uma das unidades, enquanto para o fornecedor é um elemento da gestão de produção em cada polo (STAR, 2010). Após análise e ajustes, o fornecedor de GLP retorna o pedido com a confirmação.

**RS** - No dia 25 eu recebi a confirmação do pedido de agosto, eles me mandam um arquivo com o pedido. Eu pedi 1000 no Polo A, ele vai me atender 759. Essa diferença do que eu pedi ele vai me jogar num polo alternativo que é o Polo S. Isso que ele coloca aqui é bem de praxe, praticamente são os mesmos polos, ao menos que tenha... Por exemplo, o Polo S está em manutenção, eles colocam em outro, mas é claro que eles colocam mais próximo do Polo A. Como na Unidade U a previsão de vendas está em torno de 900 toneladas. Veja, 920 toneladas, eu coloquei 1000, provavelmente o impacto que eu vou ter aqui não é de 241, um pouquinho menos. Eu devo levar umas 150 toneladas, se vender mais eu vou levar mais. Então eu estou tranquila, teve meses que eles entregaram menos. Daí, Unidade B, lá eu pedi uma quantidade e ele atendeu 12,5% a menos. Qual é o polo alternativo da Unidade B? [...]. Então ele jogou tudo no Polo R. E aí vai, para cada um desses polos ele vai dando uma alternativa.<sup>182</sup>

Embora o contrato entre fornecedor e distribuidor, dê ao fornecedor o direito de aprovação da decisão da quantidade a ser fornecida mensalmente (GROOT; MERCHANT, 2000), ela está aberta a negociação. O pedido é um objeto que permite ambos trabalharem juntos mesmo sem haver consenso do volume a ser adquirido em cada um dos polos (STAR, 2010). E se torna a materialização da decisão conjunta.

<sup>181</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 106-125.

<sup>182</sup> Entrevista 10, linhas 6-17.

**RS** - Aí, o que aconteceu? Eu sempre olho antes de dar o de acordo. Tem duas coisas que eu não concordei e eu conversei com o fornecedor de GLP, porque isso poderia gerar impacto para cá. O polo alternativo do Polo I normalmente é o Polo J, e ele colocou como Polo H. Aí, eu pensei, Polo H? Mas o Polo H é um pouco mais longe, o meu contrato de transportes, as minhas carretas são todas da Unidade V para lá, então porque ele colocou o Polo H? Aí eu fui e falei assim: esse aqui do Polo R eu conversei por telefone, mas esse outro eu mandei para o fornecedor de GLP. Aí eu falei assim (e-mails): 'Favor verificar o polo alternativo do Polo I, pois normalmente esse volume é alocado em Polo J'. Aí, eu pensei, será que vai ter restrição no Polo J? No inverno? Gera até uma insegurança no Polo J, porque o polo alternativo já é esperado em uma localidade, quando não é aquela localidade, é porque alguma coisa vai acontecer naquele polo. Então, porque ele estaria deslocando do Polo I para o Polo H e não no Polo J, o que normalmente é feito? Será que vai ter restrição? Manutenção? Gera uma insegurança, eu preciso entender. Porque eu tenho que me preparar para buscar então no Polo H. Então, eu mandei o e-mail. E ele me respondeu: 'Perdoa, foi engano, segue a planilha com o pedido aprovado'. Então, ele se enganou quando ele colocou. Porque na verdade, não é ele quem faz, é outra pessoa. Eu acho que na hora que ele foi fazer, não prestou atenção e colocou no Polo H. Agora tá lá como Polo J, tá vendo? [pedido]<sup>183</sup>

A decisão coletiva do pedido mensal não dá garantia de que a média de entrega por dia ocorrerá durante todos os dias do mês. Assim, inclui-se no gerenciamento coletivo, fornecedor e distribuidor, uma reunião local, ou seja, realizada em cada polo com representantes das distribuidoras e das refinarias. Esta reunião é realizada nas quintas-feiras para repassar a programação da entrega da próxima semana. Diferentemente da concepção de que reuniões ocupam o lugar das programações (LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003), nesta reunião é possível obter informações referentes, por exemplo, ao atraso de navio na semana que segue e agir para que não falte gás na unidade. Como resultado destas reuniões, em algumas unidades são elaboradas programações, como apresentado a seguir, que mobilizam o envio de caminhões em caso de não chegar o navio conforme previsto.

A inscrição a seguir (mostrada na tabela 4), enviada para a área de suprimentos, mostra que, se um navio chegar no dia 10, e o outro somente no dia 13, será necessário transferir GLP de outros polos para lá em quantidade suficiente para suprir 181 toneladas. Esta é uma situação que cobre o espaço físico de um polo e as respectivas unidades da distribuidora no espaço temporal de uma semana. A semana que se segue à descrição da decisão. No entanto, a planilha construída pela unidade local com informações do fornecedor, não possui força suficiente para mobilizar ações, tendo em vista que não engloba todos os fatos que interessam para a decisão.

---

<sup>183</sup> Entrevista 10, linhas 18-33.

Tabela 4: Cenário GLP Polo E em 08/08/2011 às 10:07 h

	08/08 Seg	09/08 Ter	10/08 Qua	11/08 Qui	12/08 Sex	13/08 Sab	14/08 Dom
<b>Abertura</b>	250	76	-68	86	-58	-181	19
Terminal		93	93	93	93	93	93
Transferência			51				
<b>Navio</b>			<b>247</b>			<b>247</b>	
<b>Soma 1</b>	<b>250</b>	<b>169</b>	<b>324</b>	<b>179</b>	<b>35</b>	<b>159</b>	<b>112</b>
Produção	-147	-147	-147	-147	-147	-147	
Outros	-14	-14	-14	-14	-14		
Indústria							
Unidade	-7	-7	-7	-7	-7		
Unidade	-7	-14	-14	-14	-14	-14	
Unidade							
Unidade		-56	-56	-56	-56	-56	
<b>Saldo</b>	<b>76</b>	<b>-68</b>	<b>86</b>	<b>-58</b>	<b>-181</b>	<b>19</b>	<b>112</b>

**RS:** Eu peço para ele me mandar toda hora para a gente poder avaliar o risco, avaliar as informações. Vamos ver a hora do e-mail que ele me passou isso aqui. Às 9 da manhã de ontem ele me passou esse cenário de GLP. Que ele teria essa condição quinta e essa condição aqui. Tinha [...]. Só que ele não considerou que eu estava na quinta-feira carregando x carretas. Neste cenário ele não pôs aqui, que seria para sábado. Daí eu, [...] toneladas, apesar de aqui acabar. O que eu tinha falado para a diretoria ontem? “oh, sexta-feira vai parar”, “amanhã não tem jeito de salvar”. O que mudou daí, das 9 horas da manhã até o final da tarde? Foi de que a refinaria lá disponibilizou alguma coisa a mais. E essa quantidade a mais, e mais essas carretas que ele não estava contando, salvou o dia de hoje. Só que também eu carreguei na quarta, e chegaram hoje. As que eu carreguei ontem, vão chegar no sábado, e a refinaria acabou disponibilizando mais. Se ela não tivesse disponibilizado mais, com certeza a gente teria parado, porque a quantidade de carretas que eu estou mandando não era suficiente. Agora elas estão sobrando lá. O que eu falei? Dois dias. Não é assim, né? Eu tenho que tomar uma decisão de coisas que vão acontecer daqui a dois dias. Em dois dias a refinaria pode melhorar a produção dela, como aconteceu. E aí acabou ajudando. Porém, a quantidade programada para a semana seguinte não se restringe as informações obtidas em reuniões formais com o fornecedor.<sup>184</sup>

A tabela 4 foi inicialmente construída às 10:07 h, cinco horas depois um novo quadro é disponibilizado com informações atualizadas obtidas por comunicação informal. Estes quadros foram enviados pelo responsável do polo E para o responsável pelo suprimento via e-mail. Com a tabela 5, a quantidade de caminhões a serem mobilizados para o polo E, altera-se em pelo menos o triplo do previsto anteriormente, para atender a diferença do dia 12/08. Este é um polo que, se a programação de navio e as retiradas nas refinarias permanecessem conforme o que fora programado, não haveria necessidade de envio de GLP oriundos de outras regiões do país. No exemplo apresentado, referente ao início do mês de agosto, fretes extras terão que ser providenciados.

<sup>184</sup> Entrevista 11, linhas 55-66.

Tabela 5 - Cenário GLP Polo E em 08/08/2011 às 15:15 h

	08/08 Seg	09/08 Ter	10/08 Qua	11/08 Qui	12/08 Sex	13/08 Sab	14/08 Dom
<b>Abertura</b>	250	69	-140	10	-161	-304	-124
Terminal		35	88	74	74	74	74
Transferência			51				
<b>Navio</b>			<b>247</b>			<b>247</b>	
<b>Soma 1</b>	<b>250</b>	<b>104</b>	<b>247</b>	<b>83</b>	<b>-87</b>	<b>17</b>	<b>-50</b>
Produção	-147	-147	-147	-147	-147	-71	
Outros	-14	-14	-14	-14	-14		
Indústria		-7		-7			
Unidade	-7	-7	-7	-7	-7		
Unidade	-14	-14	-14	-14	-14	-14	
Unidade							
Unidade		-56	-56	-56	-35	-56	
<b>Saldo</b>	<b>69</b>	<b>-140</b>	<b>10</b>	<b>-161</b>	<b>-304</b>	<b>-124</b>	<b>-50</b>

O responsável pelo suprimento recebe as informações por meio de inscrições e telefonemas, faz a comparação e analisa para retornar a decisão. É necessário conciliar a demanda atual, de curtíssimo prazo, isto é, 2 ou 3 dias, com a possibilidade de os caminhões ficarem parados - o que não é visto como cooperação com os parceiros fornecedores de transporte - a chegada ou não dos navios e a possibilidade de parada da refinaria.

**RS** – Então, como ele ficou agora? Aí, ele pegou meio-dia e me mandou outro. ‘Eu tava contanto... vai chegar o navio no sábado. Eu estava pensando que o navio ia chegar no sábado’. Aí ele mandou a conta. Aí ele já arrumou nas transferências, fez umas outras coisas. Depois ele falou assim ‘não, agora eu vou trabalhar na sexta, sábado com aquelas carretas que chegaram’. Aí ele mudou tudo de novo, ficou positivo. Ele falou assim ‘RS, para de me mandar carreta’. Quando chegou ontem a essa hora, 15:22, eu falei, [para o membro da equipe], não manda mais carreta para o Polo E. Por quê? Vai chegar navio no domingo eu não tenho espaço para receber. Eu tenho que ter. Então, ele vai usar aqui, vai terminar o dia com 230. Eu vou receber o navio, aí vai ter outro na segunda, vai estar lotado. Terça vai estar lotado, mas quarta vai faltar. Tudo que eu carregar agora sábado e domingo, vai chegar segunda e terça quando ele não pode receber produto. Não adianta eu mandar. Aqui para terça. Até, de repente, dá para eu começar a mandar pra pegar esse volume aqui. Só que esses valores aqui, de 125 toneladas, ele está contando que vai parar uma unidade da refinaria. A refinaria vai parar e só vai ficar uma outra unidade. Ele está falando aqui, que para o mercado vai ter somente 300 toneladas. Então, ele vai ter só 125 de entrega, somado com o que tem no navio. Terça ele já tem condições de receber alguma carreta, mas antes disso eu não posso. Eu sei que eu tenho um problema para resolver, mas eu não posso tomar nenhuma ação. Vou deixar o equipamento parado lá na porta esperando ter espaço? Não tem lógica. Aqui o cenário não é dos melhores, semana que vem eu vou ter que sair correndo. Eu recebi um e-mail do fornecedor de GLP, e reclamei. A informação que eu tinha era outra. Mas, o que está confirmado, de fato, são esses que estão aqui. Por quê? Você fala como que eles confirmaram? Eles ligaram para a capitania dos portos local e perguntaram ‘o que tem programado aí para chegar?’ Esse, esse e esse. ‘Tem mais alguma coisa?’ ‘Não, não tem mais nada aqui’. Mas, pode ser que, de repente... Por exemplo, a refinaria também está com problema de petróleo que não consegue atracar, porque é lá, em alto mar, e aí isso todo ano acontece. Você depende desse ciclone extra-tropical, às vezes, é um pouquinho mais cedo, às vezes, é um pouquinho mais tarde, e eles não conseguem atracar não tem produto para processar. Aí gera esse problema também. Então, o que eu vou fazer? Desse cenário, no final da tarde de hoje ou, hoje à noite, eu vou ligar para o responsável pela unidade. Eu

vou falar assim “Responsável pela unidade, como está a sua produção?” Porque eu já fiquei sabendo, e é uma coisa que eu procuro quando eu falo com as pessoas de fora que estão lá, eu pergunto se está frio ou se está calor. Pergunto para todo mundo ‘está frio aí? Tá calor?’ Por quê? Se estiver calor a venda dele vai cair. Você entendeu? Eu perguntei, e ele disse que está calor.<sup>185</sup>

A inscrição recebida compila todas estas informações, porém não tem força suficiente para mobilizar a ação. Ela precisa ser atualizada com os acontecimentos das próximas horas.

**Entrevistadora** - Que nem agora, você vai tomar a decisão de... você ia falar para mim.

**RS** - Então, eu vou tomar a seguinte decisão: hoje à noite eu ligo para ele porque agora não adianta ligar para ele, que ele está na produção. Quando tem gás ele está na produção, eu não consigo falar com ele, tem que pedir para chamar. Eu sei que ele volta mais ou menos umas 5:30, 6 horas, ou eu mando uma mensagem pelo celular que eu sei que ele me retorna depois. Aí eu fiz o cenário, eu sei que terça-feira começa a baixar, adianta eu mandar alguma coisa já no domingo, porque eu tenho que carregar no domingo? Se ele falar assim: “manda alguma coisa”, mas também não manda muito porque eu também não posso frear ele aí, não adianta mandar hoje e nem amanhã porque vai chegar na segunda porque vai ficar carreta parada lá. Ah mas demora às vezes 3. Meu demora 2, então não dá. Se não tiver trânsito no final de semana chega rapidinho lá. Aí eu vou falar assim ‘GU o que você...’ ele foi na reunião hoje de manhã ‘o que vai acontecer nos próximos dias?’ Porque a gente tem dois navios, é bastante gás. A gente tem que gastar o gás do domingo e tem que gastar o gás da segunda. Então tem bastante gás. Aí se tá calor vai vender menos. Então, às vezes é meio período ou um dia que você ganha. Assim, a venda caiu bruscamente, é brusco. É uma queda bem acentuada. Apesar que, tá frio à noite. No inverno a queda é brusca, mas não é tão brusca. No verão ele faz 300 toneladas enquanto no inverno são 600. Vai cair um pouco. Dá para ele trabalhar mais algumas horas até ver. Se a refinaria se posicionou que realmente vai ser aquele 125, lembra que falta 230 ali? Eu vou trabalhar para abastecer ele 230 na quarta. Aí, depois chega outro navio. Chega outro navio aqui, só que ele já vai dar negativo porque o gás desse navio... porque ele já vai estar aqui, vamos supor que não.<sup>186</sup>

Quando se aproxima a data da previsão de chegada dos navios, as informações recebidas remotamente, sozinhas, perdem credibilidade. Elas precisam ser confirmadas ou refutadas.

**Entrevistadora** - Mas então se isso aqui não acontecer é por um problema de informação passado pelo Fornecedor de GLP?

**RS** - Vou ligar lá. Isso aqui ele me respondeu dia 10. Aí o gerente da unidade falou o quê? O gerente falou o seguinte. O que o gerente da unidade confirmou? Um navio, domingo, esse aqui já está OK. Esse vai chegar no dia 14, eu não vou falar nem qual navio que é. Vai chegar esse, está OK, está confirmado. Está confirmado um no dia 15, que eu acho que é esse aqui tá?! Aí vai ter outro no dia 18, ele já me falou que vai tentar colocar outro no dia 17. E aí não tem mais nada. Cadê esse, vai virar mesmo dia 15 ou não. Vai ter o navio dia 17. Esse do dia 18 está confirmado. E do dia 21, cadê? Agora eu vou ligar lá e dizer assim: “confirma para mim essas informações”. Ele tem dia 18, falta esse e esse. Se tiver esse do dia 17 também não posso mandar nada. Aí vai chegar o do dia 18. Se chegar esse e esse o meu estoque vai estar alto, concorda?! Aí você concorda que na sexta eu também não tenho que me preocupar porque esse gás daqui vai deslocar para cá? Aí a única coisa que eu tenho que pensar é no sábado. Só que no sábado eu tenho 240 só. Vai ter uma sobra. E sábado não adianta eu carregar agora também não. Eu tenho que esperar. Mas a gente tem, no caso do Polo E como são dois dias de viagem, eu tenho que olhar dessa maneira, porque senão eu começo a carregar um monte de carreta e não vejo que tem navio lá, daí as

<sup>185</sup> Entrevista 11, linhas 67-92.

<sup>186</sup> Entrevista 11, linhas 113-133.

carretas ficam paradas lá. Uma vez já aconteceu, eu carreguei, tava com problema, as carretas chegaram lá e o navio chegou, aqui deu problema, eu trouxe tudo de volta.

**E** - Por exemplo, que nem aqui para sábado, no dia 20, você vai olhar na quarta-feira, né?!

**RS** - Eu tenho que olhar na terça porque quarta eu tenho que carregar.<sup>187</sup>

[No telefone com o fornecedor de GLP, somente a fala do RS]:

**RS** - Eu queria tirar uma dúvida com você, será que você pode me atender agora? Eu queria confirmar algumas datas dos navios que vão chegar lá no Polo E. Lembra que o [...] passou um e-mail com navio 13, 14, 17, 18 e 21?

**RS** - Eu queria saber o seguinte: o do dia 13 eu sei que não vai chegar mais, que ele vai ficar para o dia 15, correto?

**RS** - Não importa. Eu sei que vai chegar um dia 14 e outro dia 15. O do dia 13 não vai chegar mais, tudo bem. Eu preciso saber se o navio do dia 17 vai chegar, se o navio do dia 18 está confirmado e o navio do dia 21? Por quê? 17 e 21, ninguém me confirmou ainda que existem estes navios. Por quê? Se esses navios não forem chegar, eu já vou começar a carregar carreta. Eu não vou carregar de última hora. Se você falar que vai chegar, eu não preciso me preocupar com o Polo E esta semana. Você pode ver? Estou esperando, tá! Você me liga?<sup>188</sup>

Após passar as semanas de crise, o custo com o frete extra é apurado e serve para dar uma dimensão dos desvios entre o planejado e o realizado. A informação do custo raramente é considerada na decisão de envio dos caminhões.

**RS** - [...] até que eu levei bastante, xx00 toneladas. Mas eu mandei mais para garantir o sábado, porque eu não estou considerando nem amanhã. Amanhã não vai ter entrega. Nossa, x300. Nem eu acredito que eu mandei tudo isso. Olha aqui, Polo R. Vamos ver quanto foi. Porque eu levei muita coisa semana passada também. Por isso que eu queria ver. Dia [...], eu levei, dia 3, dia 4. Se você for pensar por dia não foi muita coisa. Mas no total do mês foi. Olhando assim, nesta semana não é muita coisa que eu levei. Quem levou mais foi o Polo R. Polo R levou x00 toneladas. Quer saber quanto isso custou? O valor da multa não é representativo. Eu gastei R\$ x0.000 só para levar do Polo R para lá. Unidade G para lá vamos falar que é a mesma coisa. Eu vou por x50, vai, R\$ x0.000. Do Polo B para ela é mais ou menos a metade do preço, mais ou menos isso aqui. Então, eu já gastei R\$ x0.000 nessa semana. Frete que não foi repassado para preço, que não tinha necessidade de gastar. E eu levei esse custo. Aí você fala manda uma a mais, manda uma a menos, tem que mandar, né!? Não tem jeito. Eu mando até a hora que eu vejo que precisa em outro lugar. Não tem jeito, eu vou mandando. Não tem fim. Nem sei como eu consegui levar tudo isso. Sinceramente eu não sei, achei que eu tinha levado bem menos.<sup>189</sup>

Assim, o conflito entre gerar custo financeiro no curto prazo e manter ou obter novos clientes para a distribuidora está presente nas decisões diárias com os fornecedores.

<sup>187</sup> Entrevista 11, linhas 167-188.

<sup>188</sup> Entrevista 11, linhas 193-204.

<sup>189</sup> Entrevista 12, linhas 274-287.



**Entrevistadora** - E você paga essa ajuste que você faz para o Polo E?

**RS** - Sim, eles não pagam nada disso. Não tem compensação financeira por gasto adicional de frete. Não há ressarcimento.<sup>190</sup>

**RS** - Vamos ver. Desde a semana passada eu estou levando, vamos ver aqui no sistema desde o dia 01/08. Demora um pouco para rodar, mas a gente fica com um número melhor. [Enquanto aguardava o sistema rodar] Eu já devo ter colocado lá umas 900 toneladas. 800 toneladas eu coloquei. Você põe... 'Ah, eu preciso de uma carreta' Aí você consegue uma, depois consegue outra... e outra... quando você vê, você está com 10. Eu não conto, tem hora que eu paro de contar porque começa a mandar. Manda o que tiver disponível. Aí, ele já começa tem que mandar mais, 10 não vai dar. Aí quando chega na segunda-feira as coisas acontecem que dez dá, entendeu?! Mais aí eu perguntei para eles, porque depois eu sabia que eles iam querer saber. Aí o gerente da unidade "eles decidiram porque as carretas estavam chegando aqui, aí até mandar ia atrasar ainda mais" Por quê? O que eu faço? Antes eu não fazia isso. Mas eu acho que eu ganho mais.<sup>191</sup>

Como dito anteriormente, devido às retiradas dos polos não cumprirem a média diária conforme previsão, não é possível chegar à metade do mês, por exemplo, com o número de retiradas em cada polo constante. O controle das retiradas é feito conjuntamente pelo fornecedor e distribuidor e serve para contribuir nas decisões da segunda quinzena. No canal cliente, que conecta o fornecedor de GLP e as distribuidoras, é disponibilizada uma tabela, onde é possível verificar se a unidade vai precisar de mais produto do que o previsto para a segunda quinzena e se alguma unidade pode disponibilizar parte da sua cota.

**Entrevistado G** - O relatório de cotas, a gente tira no canal de comunicação com o cliente. Esta tabela que eles atualizam todos os dias. No meio do mês a gente vê, a gente faz toda uma conta para ver se a unidade vai precisar de cota ou se está sobrando. Se está sobrando, a gente deixa de lado, porque nos últimos dias do mês, na maioria das unidades falta. Então, a gente pode tirar e passar para uma outra unidade. Então, hoje a gente faz uma prévia. Se a unidade está faltando muito, então a gente já pede para o fornecedor de GLP, pelo canal de comunicação com o cliente. Então a gente faz assim: que nem na Unidade U, [...] então tem 458, sobrando para 15 dias. Então a gente vai contar os dias úteis que a gente tem, 15. Então vamos dividir por 15. A Unidade U trabalha no sábado, então inclui. Dá uma média de 30 toneladas por dia. A gente vai olhando o histórico deles. Tá vendo? Tirando 20, 60...mas normalmente ele está tirando 20. Então a gente sabe que vai passar o mês tranquilo. Não vai precisar de cota. Unidade B, 421. Aqui não entrou os outros dias, mas eu tenho porque eu olhei, mandaram um e-mail . [...] tem uma média de 508... Pela soma aqui não dá, porque normalmente a Unidade B recebe umas x00 toneladas por dia. Então, falta 91 toneladas por dia, vezes 15, falta 1.xx0. A gente faz a conta, mas o que é navio a gente não mexe. Normalmente, sempre sobra. A gente não mexe porque é navio. A gente faz a continha só para ter certeza. O que faltar eu entro no canal de comunicação com o cliente. [...] No canal de comunicação com o cliente, pedido, rascunho, base: Polo A. Produto: GLP. Quantidade. Por exemplo, Polo B, 1.xxx. Então eu venho aqui e coloco 1.xxx. E mando. Lá o fornecedor de GLP que analisa, e eles vão ver se podem disponibilizar o produto que eu estou pedindo. Se der, eles vão dar o OK. Aí aparece assim, dia 16, ajuste. [...] que pode ser a gente que pede ou eles que

<sup>190</sup> Entrevista 12, linhas 222-224.

<sup>191</sup> Entrevista 12, linhas 232-242.

falam ‘olha, eu não vou atender a cota do Polo L, eu posso ajustar para o Polo S que tem produto lá’. Se eles aumentaram 1.xxx que eu estou pedindo, eu vou no contrato, no sistema, e mudo.<sup>192</sup>

Com a possibilidade de as informações no sistema não estarem atualizadas, como pode ser observado no trecho anterior, outras fontes são acrescentadas. A área de suprimento combina as informações de retiradas na primeira quinzena obtidas pelo sistema mais as informações recebidas pelas unidades.

**Entrevistado G** – Quando eu faço todas as contas eu mostro para o gerente de suprimentos, a gente vê os e-mails, a gente pede para todas as unidades para que até o dia 15 às 10 horas da manhã, eles passem para nós. Aí o que eles responderem, eu olho aqui se está coerente com a minha conta. Aí fala assim ‘esse aqui você não mexe’ vamos deixar para o final do mês.<sup>193</sup>

O tempo de resposta na construção da decisão coletiva se altera de acordo com alguns fatores que permeiam o processo. Quando o risco de falta de produto tem um tempo mais curto, a resposta é mais rápida. Ademais, outros meios de comunicação além do sistema que busca esta integração são empregados a fim de reduzir o tempo que envolve o processo de decisão. Assim, o sistema pode não reduzir as distâncias de tempo por si só, mas associado com os fatores que influenciam a falta do produto em alguma unidade.

**Entrevistado G** - A resposta do fornecedor de GLP no meio do mês pode levar mais tempo, mas no final do mês é bem rápido. No meio do mês é mais lento, pois sempre tem saldo. Eu sei o que eles aceitaram por aqui [canal de comunicação com o cliente]. Não vem um e-mail dizendo se aceitaram ou não. Eu pego no canal de comunicação com o cliente, se eles aceitaram vai ter a alteração. O máximo que acontece é eu ligar no final do mês para confirmar. No final do mês que tem aquela corrida de falta de cota, aí sim eles mandam um e-mail. Por exemplo, ‘proponho o [ajuste] do Polo Q para o Polo B’, aí a gente coloca ‘de acordo’. Aí a gente está preocupado também porque está faltando cota. Por exemplo, ‘peço um [ajuste] do Polo A para Unidade S’, aí eles colocam “de acordo”.

**Entrevistadora** – Tem situações que eles negam?

**Entrevistado G** – Tem muitas. Por exemplo, hoje no Polo B está faltando 1.300. Se eu pedir, eles vão negar, porque a gente está no meio do mês. Polo B então a gente já fica sabendo que vai faltar. No final do mês eles vão ajustar de algum lugar para o Polo B. Eles vão propor. Mas se a gente pedir hoje, eles podem não aceitar. Então, a gente sabe que no final do mês vai ser corrido.

<sup>192</sup> Entrevista/shadowing 15, linhas 8-36.

<sup>193</sup> Entrevista 15, linhas 23-26.

### 4.2.3 Relações de transporte

Na companhia do estudo de campo, o transporte é necessário para o suprimento e também para a distribuição dos vasilhames das unidades de produção para as empresas revendedoras. Em consonância com o escopo deste trabalho, a análise está centrada nas relações com os fornecedores de transporte para o suprimento. Seguindo a tendência de se concentrar nas atividades principais (GROOT; MERCHANT, 2000; BAIMAN; RAJAN, 2002; COOPER; SLAGMULDER, 2004; FRANKEL, 2006), há alguns anos atrás a companhia terceirizou o transporte.

As parcerias são feitas em três modalidades. Uma delas é para longo prazo – três a cinco anos - outra para curto prazo - alguns meses - e o *spot*, também chamado de frete combinado ou frete extra, um acordo por tarefas. As duas primeiras modalidades possuem contratos. O sistema de controle da distribuidora aciona quando é necessário começar um novo processo de contratação.

**RF** - O primeiro passo do processo de contratação é o planejamento. O que é planejamento? Um dos aspectos que dá início ao processo de contratação é a gestão do contrato. Tem um contrato já válido. Esse contrato ele está vencendo por prazo ou por valor. A gente tem um sistema que acompanha esse processo inclusive com informações via e-mail. Com oito meses de antecedência o sistema já nos avisa “Vai vencer um contrato”. Ele olha tanto por valor quanto por prazo. E passa essa informação para a gente.<sup>194</sup>

A seleção do fornecedor é o resultado da hibridização entre hierarquia e mercado. Após um teto estabelecido pela distribuidora, a contratação e o preço serão definidos pela concorrência entre as transportadoras. A experiência oriunda de relacionamentos anteriores, como critério preconizado por alguns autores (DEKKER, 2004; DEKKER, 2008) não faz parte da decisão para contratação de fornecedor à longo prazo. O processo de seleção é todo ele realizado via sistema e internet, ou seja, neste momento não há um contato direto entre as companhias. A decisão coletiva de firmar a parceria é mediada pelo sistema.

**Entrevistadora** - Quais são os critérios para ser o vencedor?

**RF** - Menor preço. A gente tem basicamente três formas de contratar: primeiro e mais utilizado é o modelo de concorrência. [nome da empresa] Essa empresa disponibiliza uma ferramenta via web. Em que através dessa ferramenta você realiza cotações. Eu estabeleço e vou até a diretoria e defino qual o valor máximo que eu vou pagar. Baseado numa expectativa, numa estimativa que esse serviço saia por ‘x’ reais. Ela dá o de acordo. Eu vou e convido os fornecedores já listados neste

---

<sup>194</sup> Entrevista 6, linhas 117-122.

documento que foi aprovado pela diretoria. Informo os fornecedores que no dia tal haverá uma concorrência. Esses fornecedores já foram convidados, eu informo que o valor máximo que eu vou pagar por este serviço é tanto. E aí no processo pode haver ou não disputa. Se o preço que eles virem é factível, então cada um vai dando lance com 1% de redução. A cada lance, 1% de decréscimo sobre o último valor informado. De forma que no final haja um vencedor. Quem está participando não enxerga os participantes. Se você, por exemplo, for um fornecedor participando, você dá lances no sistema, mas você não sabe quem é o outro que deu lance menor do que você. Eu consigo enxergar através de uma tela quais são os fornecedores, a posição de cada fornecedor. Então, esse processo a gente faz à porta-fechada.

**E** - Existe um lugar para fazer isso ou o fornecedor lá da empresa dele tem acesso?

**RF** - Da empresa dele. Defino dia e horário. Neste dia e horário o pregão se inicia automaticamente. Quem perde esse dia e horário não tem uma nova chance. É um processo que tem dado bastante resultado para a companhia.<sup>195</sup>

A hierarquia não é algo estável, ela circula entre os parceiros, distribuidor e transportadores.

O custo estimado media a decisão entre ambos.

**RF** - Tem dois processos aqui que eu estou fazendo porque não houve interessados. Existe essa possibilidade. A gente vai ao mercado... Os fornecedores se conectaram? Mas não deu preço. Então, se imagina que realmente o preço não é factível. Este é o pressuposto. Então a gente conclui o processo, entra em contato com os fornecedores que se conectaram, e a gente questiona 'fornecedor, você não participou por quê?' 'o preço que você informou não é o preço que a gente tem'. Então tá. Então passa uma proposta com o seu preço. Faz esse contato com todos os fornecedores que participaram, que não realizaram e questiona o motivo. É preço. Então, a gente solicita preço, com base nesse preço a gente avalia, a gente tem uma ferramenta chama-se [...], uma consultoria que a gente tem de parâmetros de frete, o custo máximo de frete, de acordo com os parâmetros definidos em cada operação, a gente consegue chegar num custo estimado sob a ótica do transportador, considerando margem, considerando o custo de mão-de-obra em cada Estado, considerando combustível, custo de peças, enfim..., imposto. Então a gente avalia de acordo com essa ferramenta. E verifica se o valor que ele está realmente orçando é um valor que está de acordo com o mercado 'sob a ótica dessa ferramenta', um custo máximo para ser remunerado para aquela atividade. Então a gente tem esse balizamento, tanto mercado sob a ótica da consultoria, e interno em relação aos processos que nós já temos contratado.<sup>196</sup>

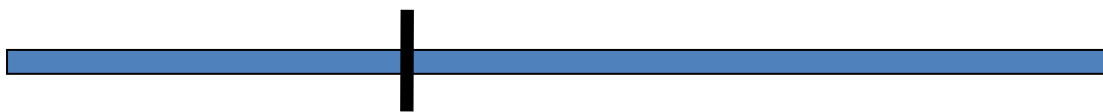
A familiaridade entre parceiros credita-se que gera confiança (GULATI, 1995; GULATI; SYTCH, 2008). No entanto, esta relação de consequência pode ser questionada.

**Entrevistadora** - Imagine duas situações. Na primeira, se, por exemplo, esse aqui que está somente fazendo *spot* e não está fazendo fixo nesse momento. Aí ele participa da concorrência, assina um contrato e passa a fazer parte como fixo. Aí tem outro, uma segunda situação, que nunca foi *spot*, participa de uma concorrência, e aí ele entra como fixo. Existe alguma diferença em relação ao risco, se um ou outro entrar?

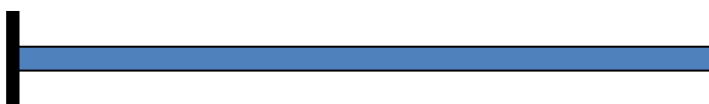
<sup>195</sup> Entrevista 6, linhas 140-159.

<sup>196</sup> Entrevista 6, linhas 177-194.

## Situação 1



## Situação 2



**RS** - Sinceramente, é o mesmo. Primeiro, se ele entrou para uma linha fixa, na primeira situação, talvez eu tenha confiança porque eu já conheço o trabalho dele. Mas também nada garante que ele vai atender aqui. Não tem garantia para nenhum dos dois. Depende de como você olha. Ah, mas esse transportador já fazia, então ele vai se dar bem aqui. Não é porque ele fez duas, três vezes, que para qualquer ele possa efetuar o mesmo trabalho. Esse é o risco, e continua o mesmo. É mais fácil porque o transportador já fez alguma coisa, a gente já conversou, já nos conhece, é mais fácil. O risco da operação é o mesmo.

No caso de um transportador já ter uma linha fixa e ganhar uma nova é diferente. Por exemplo, quando houve a mudança de transportadora do polo x, a outra transportadora era muito ruim. A transportadora que entrou, ela já tinha uma linha. E prá aquela linha, ela prestava um bom serviço. Então, eu sabia que não ia ter problema. Então claro, o risco era bem menor. Mas no caso de o transportador somente fazer *spot*, e passa a ser fixo, o risco para mim de um novo ou esse, é o mesmo. Para mim, eles são dois novos. O segundo dá um pouco mais de trabalho, porque eu não vou ter cadastro, mas é só no começo.<sup>197</sup>

A avaliação de desempenho que resulta no ‘bom serviço’ é feita diariamente. A planilha em que são registradas as ordens diárias de serviço para os transportadores, também possui um campo em que nele é registrado se o serviço foi cumprido ou não. Como resultado, a área de suprimentos tem disponível o histórico de serviços cumpridos para cada fornecedor. Este número pode conduzir à preferência para contratação de fretes extras, principalmente em situações de emergência, quando é imprescindível a finalização do serviço do tempo certo. Assim, tem-se um número contra o risco de falta do produto em situações de curtíssimo prazo.

<sup>197</sup> Entrevista 10, linhas 303-319.

A forma de contratação não difere em relação à existência de relacionamentos anteriores (GULATI, 1995). Conforme conversação a seguir, a experiência não influencia nas relações com os parceiros.

**Entrevistadora** - Para vocês é interessante manter o mesmo fornecedor quando faz uma renovação de contratação, uma nova contratação?

**RF** - Isso é uma pergunta que eu acho que tem algumas respostas a serem pensadas. Se a gente pensar que o nível de serviço contratado tem alguma qualidade, você não tem problemas, sob esse ponto de vista é muito bom manter este fornecedor. Isso seria uma ótica a ser considerada. Outro ponto é custo. Ele é muito bom, esse fornecedor tem um excelente nível de serviços, mas por outro lado o custo não é um dos mais baratos. Mas claro, quem define isso é o mercado no processo de contratação. Então, você tem essas duas variáveis que são muito importantes. E hoje, a gente não tem condições nenhuma de avaliar o nível do fornecedor e falar 'você é muito bom, mas seu custo está alto, eu quero manter você na operação, você presta realmente um bom serviço, mas como o seu custo está fora de mercado vamos dar uma enxugada, vamos dar uma melhorada aqui'. Eu não tenho isso, não tenho essa condição. O que vai definir a continuidade na operação é preço. Porque quando eu faço um processo de contratação e convido 4, 5, 10, 15 fornecedores para participar do processo de contratação, a gente parte do princípio que todos ali estão na mesma Na concorrência você tem um fornecedor vencedor. Não tenho hoje. 'você é muito bom, vamos dar continuidade, porque vai ser bom para a empresa, vai ser bom para o meu revendedor, vai ser bom para a operação', não tenho hoje possibilidade. O meu risco diminui porque certamente quando eu estou falando que eu já tenho um fornecedor que presta um bom serviço, já tem lá frota alocada, já tem lá motoristas e ajudantes treinados, sob a ótica da prestação de serviço, da continuidade de um bom serviço, seria a melhor opção.<sup>198</sup>

Por ocasião de firmar a parceria entre distribuidor e fornecedor de transporte a previsão da demanda é uma informação que deve ser considerada.

**RF** - Então eu contrato o fornecedor, e na minha cláusula fala o seguinte: "Você tem que atender a demanda da GazBraz de acordo com a programação que é realizada pelas unidades". Essa programação pode ser realizada tanto aqui pela área de suprimentos quando se trata de uma operação de transferência a granel de abastecimento primário como você está acompanhando, como por exemplo, uma operação de transferência de envasado ou distribuição. Existe uma programação, onde essa programação busca atender a nossa demanda. E o fornecedor ele tem que disponibilizar frota, veículos para que faça esse atendimento.

**Entrevistadora** - Quem faz essa programação?

**RF** - Essa programação é feita tanto pela unidade como é feita pela área de Suprimentos.

**E** - E passa para o fornecedor com antecedência?

**RF** - Sim. Contratualmente existe esse documento de programação para que seja passado com antecedência. Quando eu falo com antecedência, na verdade é um dia de antecedência. Porque você já tem uma frota que é basicamente uma frota "indicada para essa operação". Quando você faz o contrato você já tem uma expectativa de volume a ser transportado, realizado. Então com base nessa expectativa de volume o fornecedor se programa, se estrutura para que possa vir a atender a GasBraz nas suas 'n' modalidades. A partir daí a gente procura de acordo com a

---

<sup>198</sup> Entrevista 6, linhas 430-450.

demanda da empresa estar fazendo a programação, ‘hoje eu vou precisar de 3’, ‘amanhã vou precisar de 4’. Então vai se ajustando com o fornecedor.<sup>199</sup>

A programação de frete é realizada diariamente e enviada para o transportador até o final da tarde do dia anterior em que a tarefa será realizada. Cada membro da equipe de suprimento, com exceção do gerente, é responsável por efetuar este trabalho para um número ‘x’ de unidades. A proximidade dos membros da equipe, conforme pode ser observado na Figura 10, e a interação entre eles contribui para a elaboração da programação. Isto ocorre, por exemplo, quando uma unidade que normalmente é suprida por navio, e por problema de entrega, necessita de gás de outros polos. Como estes outros polos geralmente atendem outras unidades, que são de responsabilidade de outro membro da equipe, a liberação do espaço acontece imediatamente e concomitantemente ao trabalho de programação para todas as unidades. Neste sentido, a ameaça de falta de produto em um determinado polo, age para mobilizar ação conjunta intra-organizacional.

A programação envolve os seguintes passos: (1º) No dia que antecede, verificar no sistema integrado ou ligar para a unidade de produção para verificar o saldo inicial do estoque neste dia; (2º) Acrescentar o volume constante nas ordens de carregamento que já foram enviadas e ainda não chegaram na unidade ou está aguardando para descarregar. Neste passo é preciso considerar o tempo de viagem das refinarias/portos para as unidades que serão abastecidas; (3º) Considerar a demanda média diária da unidade. Para este passo, foi solicitado que as unidades de produção enviem um e-mail com a quantidade que será produzida naquele dia. Mas este procedimento não tem sido feito de forma regular; (4º) Verificar aonde será feito o carregamento; (5º) Enviar a ordem de carregamento para as transportadoras com os respectivos itinerários.<sup>200</sup>

A necessidade de entrar em contato com a unidade deve-se ao fato que o número visto no sistema comparado com a demanda média da unidade e o volume enviado em dia(s) anterior (es), sugere dúvidas. Às vezes, a carreta está descarregando ou prestes a fazer isso, e a nota de entrada ainda não foi lançada. Tendo em vista toda a dinâmica que envolve o suprimento de gás, a demanda média não tem força suficiente para agir no suprimento. A produção pode ter caído. Se mandar, carretas ficarão paradas esperando para descarregar, pois não tem capacidade para estocagem. Além disso, esse gás poderá fazer falta em outros lugares. A

---

<sup>199</sup> Entrevista 6, linhas 22-39.

<sup>200</sup> Escrito com base na entrevista/shadowing 14.

dificuldade de se estabelecer a produção da unidade provém da dependência com as saídas dos revendedores e a produção das indústrias. Este fluxo varia bastante.

Vamos pegar O [...]. O [...] é uma unidade secundária. A unidade primária, eu não estou muito preocupada, porque está entregando gás, só se não entregar, ela tem que me avisar. Sei mais ou menos quanto vai sobrar daquele bombeio. Digamos que vai sobrar 600 toneladas, entro em contato com a unidade, confirmo ‘estou mandando para aí x carretas’, ‘manda um pouco mais porque a minha produção hoje está boa, de repente eu vou precisar’ ou ‘pode mandar menos porque a produção hoje vai ser bem baixa’. Então, eu sei quanto eu posso retirar e quanto eu não posso retirar. A gente faz isso um dia antes. De manhã a gente faz os ajustes necessários. Até às 16 horas eu já programei tudo para o dia seguinte. Tudo que vai ser carregado no dia seguinte. Só que sempre de manhã ocorre ‘eu não carreguei uma ontem porque a carreta não chegou. Está prevista para hoje de manhã’ ‘Cheguei lá a unidade está muito cheia então a minha carreta não voltou para carregar amanhã’. Então ajustes vão ter sempre. Unidade H eu sei que consome 318. Ele abriu com 313. Se eu não mandar nada para ele hoje. Na teoria ele vai trabalhar, só que eu preciso mandar porque amanhã ele vai ter que trabalhar. Eu não posso deixar a unidade amanhecer sem gás. Então eu vou ter que mandar. Quanto que eu vou mandar para ele? No mínimo 318. O tanque dele cabe 317 toneladas. Então hoje eu vou mandar pelo menos esta quantidade para deixar ele cheio para amanhã. Claro, se você falar assim ‘eu estou com muito gás’ ‘estou’. Tem como mandar, eu vou mandar. Se não, eu vou mandar somente aquilo que ele precisa para trabalhar amanhã. Vamos supor que eu estivesse num momento de crise, que o fornecedor de GLP não tivesse me entregando aquela quantidade necessária, aí sim eu vou trabalhar unidade a unidade ainda mais. Eu vou por no limite, no limite cada uma delas para tentar abastecer todo mundo sem deixar ninguém sem gás. Se eu tenho uma sobra de gás muito grande eu vou deixar todo mundo cheio. Eu vou pegar e abastecer todo mundo. Então, o que eu vou fazer hoje? Eu vou pegar essa unidade, ela não recebe bombeio e ela não tem previsão de compra, porque é uma unidade secundária. Então, eu, lá numa planilha de transferência de carretas, dia 28/02, eu vou falar que eu vou abastecer da Unidade G para a 1.... que é O [...]. E eu vou levar 300 toneladas. Isso aqui é uma estimativa. Se eu pegar hoje e levar 300 toneladas para lá, amanhã ele vai abrir com 295, porque ele vai consumir hoje. (Ah, mas eu acho que eu preciso levar mais. Eu estou achando que 295 é pouco...) Aí, eu vou começar a analisar. Então, quero levar 350 para deixar ele cheio. Então, ele vai ficar com 345. Então, hoje eu vou precisar levar 350. Quantas carretas vai dar? 14 Quem faz? V [...]. Então, eu vou chegar ‘[...]’, eu estou precisando fazer uma transferência, quero levar 14 carretas para lá’. Porque é assim, a transportadora quando ela ganha um contrato, ela leva em consideração o fato de que ela vai ter que transportar x000 toneladas/mês para aquela unidade. Daí, ele faz as contas de quantos equipamentos. Então, eu vou ligar para a transportadora e ‘você tem condições de fazer isso?’. Esse planejamento que eu fiz aqui, eu fiz um dia antes. Eu vou falar que é para amanhã. E ele fala: ‘não tenho. Só tenho 10 equipamentos’. Mas eu preciso levar 14. Tudo bem que hoje eu estou trabalhando com folga. Eu poderia falar 10 está bom. Aí no outro dia eu recupero. Se conseguir levar mais, leva mais. Mas assim, não é um momento de crise. Vamos supor que 14 ele não tem. Nós vamos precisar colocar outro transportador que não é da linha.<sup>201</sup>

O uso de transportadores ao invés de, a distribuidora manter a sua própria frota de caminhões, faz com que ela possa dispor de veículos excedentes em diferentes partes do país quando se faz necessário. Além disso, a comunicação entre eles traz informações que contribuem no gerenciamento de suprimento tanto referentes às refinarias quanto das próprias unidades da distribuidora, não obtidas com os atores locais. O parceiro também pode contribuir para fazer a programação diária. Algumas vezes, o transportador é mais rápido em fornecer informações sobre as unidades da companhia do que a própria unidade. A decisão da empresa em não mais

<sup>201</sup> Entrevista 2, linhas 397-436.



mandar carregar as carretas mesmo que fiquem paradas esperando descarregamento, disponibiliza equipamentos tanto para a própria poder utilizar como *spot* em outras linhas como para que outras companhias eventualmente utilizem.

**Entrevistadora** – [...] Mas eles recebem alguma informação dessa cota? (cota diária)

**RS** – Não. Como que eles ficam sabendo que tem que ir naquele polo, naquele...? Então eu preciso levar para este lugar 350 toneladas. De onde pode sair o abastecimento para a Unidade H? Pode ser de qualquer lugar aonde eu tiver produto. Primeiro passo, eu vou pegar daquele que é mais barato para aquele que é mais caro. Nós que falamos aonde ele vai retirar o produto. Então assim, um dia antes... ele não sabe aonde vai ter produto, porque ele não sabe como o fornecedor de GLP está me entregando. Ele não sabe aonde vai ter. O que ele sabe, que ele pode me ajudar e me alertar muitas vezes, é falar assim ‘eu estou com 3 carretas paradas lá na porta da unidade G que não descarregou desde sexta-feira’. Então, hoje eu não tenho equipamento para mandar. Por exemplo, se eu precisasse de 12. E ele fala ‘eu tenho 3 parados lá. Então eu só tenho 9’. Mas 9 não dá... ‘Não RS. A venda está muito baixa lá’. Eles, o transportador me ajuda às vezes neste sentido. Às vezes também não está nem aí, eu vou mandar e ele vai ficar parado lá na porta. Claro que eu tento ao máximo pegar... eu tenho lá a previsão de vendas, mas como flutua muito um dia pode ser 200 no outro 100, pode acontecer de a carreta chegar e ficar parada lá, e pode ser que eu esteja mandando, mandando e nunca tenha fim. Que esteja acabando, só no limite. Quando eu vejo que estou só no limite... Unidade O. Unidade O, se chegasse atrasada uma carreta, ia parar a produção. O transportador estava trabalhando com um equipamento a menos. A gente chegou: ‘não dá. Eu vou ter que colocar alguém na linha’. Daí ele conseguiu contratar mais uma carreta, colocar na linha. Aí, resolveu o problema. Não dava mais... isso foi sexta-feira que a gente resolveu. Colocou duas na verdade. A gente vai olhando se tem carreta na porta ou não. A unidade, a gente conversa também. ‘Unidade, como está a sua previsão de vendas?’. Eu tenho a previsão, mas a gente sempre... A unidade sabe quanto que ela vai produzir no outro dia, tem uma capacidade, tem todo um... Aí, eu ligo. Na quinta-feira eu liguei para a Unidade Q ‘Como que está?’ Só para você ter uma ideia de como foi ruim. ‘Não, não, eu preciso aqui’. ‘Quanto que você descarregou?’ ‘Eu descarreguei todas. Não tem mais nenhuma aqui na porta’. ‘Então eu vou programar 3 para ir no sábado e 4 para segunda. Vai chegar para você umas 7 carretas na segunda, porque assim, é ruim que tem domingo’, porque Unidade Q é um dia e meio. Se eu mandar sexta e sábado, de qualquer maneira vai chegar na segunda-feira. Se eu não mando, fica ruim porque aí eu tenho que carregar domingo para terça. E normalmente eu não trabalho no domingo, porque as unidades não trabalham. Então assim, eu tenho que carregar bastante na sexta e no sábado. Chegou lá (eu acreditei nele), veja só o e-mail que ele me passou hoje de manhã. Olha quantas carretas tem na porta. Eu tenho capacidade no tanque de 200 toneladas. Ele abriu hoje 166 no tanque, não descarregou nenhuma ainda, e tem 9 na porta. Provavelmente duas carretas que estão aí, era de quinta-feira ainda. Eu que programei 7, porque eu programei 4 saindo na sexta e 3 saindo no sábado. Poderia ser de uma maneira bem mais otimizada? Seria. Mas ele não falou que ia consumir isso sexta e sábado? Eu acreditei, olha o que aconteceu. As carretas ficaram paradas lá. E o que acontece? Eu só vou conseguir carregar essas carretas, essa linha tem x0 carretas, eu só vou conseguir carregar quando descarregar, porque é um dia e meio para voltar para cá. Se ele tiver um pico de consumo. Vamos supor que hoje ele consiga descarregar 6 carretas. Aí, eu só vou carregar essas carretas amanhã à tarde. Se não tiver bem alinhado, ele desalinha toda a programação das carretas. Eu vou ter que ficar correndo, de repente eu vou precisar colocar no meio *spot* porque as carretas estão lá. Aí vai consumir tudo e as carretas não estão aqui no outro dia para carregar. Se a pessoa de lá...que nem eu estava falando de manhã “não dá para confiar nele”. Então, eu vou fazer a minha programação levando em consideração a PV. Não vou mandar o que ele está me pedindo. Porque assim, por mais que eu tenha um número, por mais que eu tenha toda a programação, eles que estão lá sabem muito mais que a gente. Por quê? Ele tem a programação, e tá lá no dia-a-dia. Então a gente espera que ele possa trazer uma informação melhor. Às vezes a gente tem até uma informação do transportador ‘Não. Não está consumindo isso por dia RS. Está muito ruim as vendas’. Por quê? O transportador está vendo que as carretas estão paradas lá. Tem um transportador que eu confio, um. Quando ele me fala, eu vou verificar e ele está com a razão. Eu não falo para ele. Ele fala ‘Não, não adianta mandar 10 carretas para lá que a venda não está boa não. As carretas estão ficando paradas na porta’. Aí, eu vou olhar. Dou uma olhada nos últimos

dias como está a venda. Ligo na unidade: ‘você não está vendendo nada mesmo?’ ‘Não’ ‘Qual a previsão de venda para amanhã?’ Tem umas unidades que são...Unidades N e Q. Aí, nesse sentido o que a gente está fazendo para melhorar? Agora, como não é funcionário da nossa área. Manda um e-mail, eu posso pedir. Mas tem que vir o negócio mais formal possível. O pessoal da unidade vai mandar um e-mail dizendo o seguinte, todo dia eles vão ter que me mandar a previsão de abertura do dia seguinte, e a previsão de consumo, para que eu possa planejar o suprimento. Hoje, eles vão ter que me passar o consumo de amanhã e a previsão de abertura para que eu possa programar um planejamento. Por exemplo, unidades que são 1 dia e 1,5 dia, se consumir mais ou menos eu consigo mandar. Agora, aquelas que são 3 dias, como eu faço? Unidade P é difícil. Unidade R é difícil. Unidade R não vende quase nada. Então, são duas carretas a cada 3 dias. Então, eu estou tranquila. Não muda isso, não muda. Agora, a Unidade N e a Unidade Q flutuam muito a venda. Algumas têm que ficar de olho mesmo, dia-a-dia. Então, fica mais difícil. Unidades como H e G, à noite eu consigo pegar e abastecer eles, porque tem o Polo Q que é do lado e ela trabalha 24 horas. Qualquer problema que essas duas unidades tenham é só pegar à noite por para trabalhar nos operadores. Em 6 horas eu estou com a unidade abastecida. Se as duas pontas cooperarem. Dá para abastecer a noite toda e não tem problema.<sup>202</sup>

Apesar de haver transportadores específicos para as linhas, pode-se dizer que da mesma forma que o abastecimento, o transporte também é flexível. A necessidade de se contratar equipamentos por tarefas deve-se aos eventos inesperados, como a seguir:

**Entrevistadora** - Digamos que o transportador entra num processo de falência, se já aconteceu o que vocês fizeram, se vier a acontecer o que vocês farão?

**RF** - Já aconteceu, inclusive não faz muito tempo, a morte de um proprietário de transportadora. Ele fazia para a gente a distribuição na unidade de S [...]. Ele sofreu um acidente de automóvel e faleceu. Ele não tinha quem tocasse a empresa. Inclusive era individual, micro-empresa. Neste caso, a empresa não teve continuidade. Então, o que a gente tem como alternativa no transporte, até porque sendo uma atividade fim você não tem como ficar parado, amarrado, você tem que abastecer, quer ser um revendedor ou uma unidade primária. Então, quais são as regras para que você possa suprir, para que você possa transportar? Regra principal: é ter um contrato que suporte esta operação, quando você tem uma operação de continuidade, então é sempre bom a gente ter este contrato, e é isso que a gente busca sempre identificar. Se é uma operação que tem continuidade, estar com suporte contratual. Agora, tem suporte contratual, mas houve algum problema, no caso falecimento ou extinção de uma empresa, o que a gente pode fazer naquele momento? Isso é o que a gente chama de frete *spot* ou combinado, onde eu vou naquele momento emergencialmente buscar alguma alternativa no mercado. E, em havendo essa alteração de suprimentos, ele ter que recorrer a um número maior de equipamentos do que havia sido estimado. E aquele fornecedor que faz aquela operação, por exemplo, que hoje retira, vamos imaginar uma operação que eu retiro da Unidade G ou Polo Q para a Unidade H. É uma operação basicamente simples, se você for considerar a distância para percorrer, o tempo, enfim... Então, tem lá um número de veículos estimados, deu um problema no Polo Q, não chegou gás lá, eu tenho que retirar do Polo T ou do Polo R. Já é um percurso muito maior, certamente vai levar muito mais tempo, que certamente aquele número de veículo que tinha a partir da base principal que é o Polo Q, não será suficiente. Não vou abastecer? Não, vou abastecer. Se o fornecedor que é contratado para aquela operação não tiver veículos, eu vou para um *spot*, que é frete combinado, e vejo no mercado quem tem veículos para fazer esta operação. A partir daí, a gente vai definir. No exemplo anterior citado, é quem tem veículos.<sup>203</sup>

E deve-se também a flutuação da demanda. Segundo o Entrevistado A:

<sup>202</sup> Entrevista 2, linhas 463-535.

<sup>203</sup> Entrevista 6, linhas 315-344.

Hoje, para a gente utilizar um *spot*, porque o *spot* não é aquele que é contratado da linha, a gente recebe um e-mail dos transportadores até às 4 horas da tarde, falando que eles têm disponíveis carretas para fazer *spot*. Por quê? Porque até às 4 da tarde a gente fecha a programação do dia seguinte. Então eu sei a minha necessidade para o dia seguinte. Se eu preciso para uma linha mais equipamentos do que aquela transportadora pode carregar, pode ter uma carreta em manutenção ou o volume está muito superior do que ele costuma levar, pode acontecer picos de venda e a gente tem que deixar todo mundo abastecido, eu vou utilizar um *spot* para fazer essa movimentação. Então, às 4 da tarde eu fecho a programação, aí chega às 4:30 eles mandam um e-mail, aí depois eu ligo para confirmar esta programação.<sup>204</sup>

Na maior parte das vezes, na contratação de *spot* a discussão do preço não faz parte. O preço é o praticado para a linha para o fornecedor fixo. Desta forma, o acordo para a realização do serviço e a seleção dos fornecedores difere-se em relação à contratação de longo prazo.

Existe uma regra para que a gente possa fazer essa escolha. Vamos supor, se eu tenho 5 transportadores mandando e eu preciso de 5 cargas. Vamos supor que cada um mandou duas carretas, então eu vou distribuir de maneira equilibrada um para cada transportador. Não vou pegar e dizer 'vou usar cinco de um'. A critério de desempate, se tiverem o mesmo número de carretas, eu tenho duas movimentações e eu tenho três carretas disponíveis, eu uso uma de cada. Mas se eu tiver o contrário, tiver poucas e eu precisar de mais ou qualquer critério de desempate a gente vai acompanhando o faturamento daquela transportadora para não ficar direcionando para uma única transportadora, para que outras possam também utilizar. É claro que pode ocorrer durante o mês que uma única transportadora tenha muito mais *spot*, tenha mais disponibilidade do que as outras, porque podem estar trabalhando nas suas próprias linhas de maneira mais... Só que toda essa tratativa ela está documentada com e-mail, foi o único transportador que mandou, está rastreável. Então a utilização, hoje, da carreta *spot*, ela é rastreável. Tem o e-mail, tem a necessidade, as outras não têm equipamento, aí eu vou utilizar da melhor maneira para ficar transparente.<sup>205</sup>

No entanto, na situação em que se faz necessário contratar *spot* o risco de faltar o produto é maior porque a disponibilidade de carretas é incerta. A apropriação financeira em ativos específicos pode atuar como uma oportunidade de parceria para frete extra e não somente como risco em decorrência do comportamento oportunístico do parceiro.

**Funcionário da equipe de suprimentos:** Em agosto, mesmo que tiver um cliente novo ainda é fraco?

**RS** - Não tem cliente significativo assim. A gente sabe com muita antecedência, por quê? É instalação que você precisa montar. É transporte que você precisa contratar. No meio do mês não aparece um cliente da noite para o dia, não acontece. Hoje...e ah amanhã entrou um cliente grande. A equipe de vendas tem que relatar isso, porque ele sabe. Ele tem uma obra no cliente, então eles tem informações. Ele pode assim, olha eu achei que ia começar, mas não começou ainda. Quinze, vinte dias ele erra. Provavelmente ele já colocou alguma coisa na previsão de vendas, dificilmente ele não coloca.

**Entrevistadora** – Então, quando ele faz a previsão de vendas já foi previamente acertada a questão do transporte?

<sup>204</sup> Entrevista 3, linhas 17-25.

<sup>205</sup> Entrevista 3, linhas 25-39.

**RS** – Nem sempre.

**E** – E nem sempre vocês estão sabendo que vai precisar do transporte extra?

**RS** – Quando eles vão entregar a proposta para o cliente, por exemplo, quando é um percurso novo, não tem frete contratado ainda, tem que entrar em contato com a área responsável pela contratação de frete. E aí quando eles entram em contato com as outras áreas envolvidas para saber por onde o cliente tem que ser abastecido, aí normalmente a gente já tem algumas informações, de quando ele vai começar. Aí fica a negociação do cliente, quando eles ganham o cliente, normalmente eles informam a data para a área de transporte conseguir contratar e eu disponibilizar o produto. Nesse meio tempo, eles colocam na previsão de vendas. Não é assim, eu ganhei hoje e na semana que vem começa a atender. Se for na semana que vem, normalmente são clientes que vão consumindo pouco e depois vão evoluindo. O que acontece também se eles tem que fazer um abastecimento rápido? Primeiro passo, ganhou o cliente, eles colocam carreta estacionária se a obra de instalação não está pronta. Eu não posso abastecer os tanques que não sejam de nossa instalação, então eu ponho tanques de carretas estacionárias, faço instalação prévia e vou começar a atender. Essa contratação de carreta estacionária não é feita por aqui. É feita por outra área. Quando isso acontece, o pessoal me informa que vai ter um consumo, que entrou um cliente. Aí eu peço um ajuste para o fornecedor de GLP. A gente resolve.<sup>206</sup>

[...]

**RS** - Se eu colocasse numa escala de problemas que eu tive aqui nesse período que eu estou, a maioria foi Polo E. Polo E e navios nas regiões atendidas por cabotagem. O navio vai atrasar, a gente já está sabendo, isso vem antes. Ou estão desviando navio, liga lá para não desviarem. Sabe o que foi pior desse mês? Porque apresentou problemas durante à noite. E só avisaram as companhias às 9 horas da manhã do dia seguinte. Foi quando eu também fiquei sabendo. Todo mundo ficou sem informações. No meu caso é muito tarde. Na segunda-feira, eu não podia fazer muita coisa, mas a vontade que eu tinha era de pegar todas as carretas daqui e mandar para lá e esquecer do resto, porque você fica com aquele impulso. Mas eu também não posso fazer isso. O que a gente conseguiu aquele dia mudar e alterar foram oito carretas. Foi bastante coisa. Talvez se eu tivesse sabendo disso antes, eu teria conseguido alterar, eu teria conseguido muito mais no domingo. Eu deixava todo mundo posicionado num lugar certinho, as primeiras vão para o Polo E, as demais vão para outros lugares.<sup>207</sup>

As informações referentes a realização de *spot* para uma determinada linha não são incluídas no histórico de movimentação desta rota.

**RF** - Não. Não leva em conta isso. Porque eu já estou considerando...porque o *spot* é algo emergencial, é algo não previsto, é algo imprevisível sob o ponto de vista da operação. Pode acontecer como pode não acontecer. As variáveis são tantas que não teria nenhum motivo para estar utilizando *spot* como um histórico. Eu parto desta informação que as coisas vão acontecer de acordo com o que foram previamente programadas, e atendidas conforme o volume. Porque para atender, por exemplo, Unidade N, o mix vai ser x% do Polo T, x% de Polo O, x% do Polo R. Este mix já está sendo considerado quando eu vou para o processo de contratação. Quando eu falo que ele vai atender 5.000 toneladas ou 10.000 toneladas para Unidade N, eu estou falando que essa é a minha expectativa. Esses 10.000, 7.000 vai sair do Polo R, 2.000 de... e assim por diante. Isso pode se alterar ou não. Pode haver necessidade de *spot* ou não de acordo com o mix.<sup>208</sup>

<sup>206</sup> Entrevista 5/*Shadowing*, linhas 126-155.

<sup>207</sup> Entrevista 12, linhas 52-63.

<sup>208</sup> Entrevista 6, linhas 405-415.

Porém, quando há muita recorrência de *spots* em uma determinada rota, isto é um indicador para fazer um acordo de contratação fixa.

**Entrevistadora** - Então não tem havido *spots* que podem se tornar ocorrência regular, algo que tem que se pensar em contratar permanentemente?

**RF** - Tem sim. Por exemplo, a gente começou uma operação a pouco tempo. Recentemente a gente fechou um contrato que inicialmente a operação havia iniciada como *spot*. Necessidade da área comercial lá do Nordeste que recebeu um produto específico que só é disponibilizado aqui em São Paulo, onde para fazer o atendimento para aqueles clientes, havia a necessidade de você sair de São Paulo. Então, começou como *spot*. Aí a gente vai, faz as cotações, verifica o menor preço e faz *spot*. No outro mês, outra nova necessidade, no outro mês, outra nova necessidade. Aí, já não é mais um cliente, são dois, depois três clientes. A gente percebeu isso, aí nasceu como *spot*, uma necessidade eventual, mas não é mais *spot*. Vamos validar com a área comercial se é contínuo, e vamos fazer o processo de contratação. Isso foi algo que aconteceu, inclusive a gente está com o contrato para ser assinado para atendimento desses clientes lá do Nordeste. Para você ter uma ideia em razão dessa mudança de *spot* para contrato, a gente teve uma redução de 10% em relação ao preço que era praticado no *spot*.<sup>209</sup>

A área responsável pelo transporte depende de informações locais para acompanhar o desempenho dos transportadores e tomar alguma decisão a respeito.

**Entrevistadora** - E como vocês fazem para administrar esses riscos?

**RF** - Esse processo em relação a operação está bem definido, estruturado, fiscalizado pela unidade, é a unidade que fiscaliza. Nós aqui não temos como estar olhando e acompanhando a operação. Nós temos, como eu falei no início, um contrato. O contrato estabelece as regras. Eu, por exemplo, redijo todos os contratos de transporte, mas eu não fiscalizo. Quem fiscaliza é o gerente da unidade. Então, o gerente da unidade para o qual o serviço está sendo contratado ele é 'os olhos da operação'. Ele sabe quais são as regras. As regras estão definidas no contrato. Ele fiscaliza para que aquilo que a gente está contratando está sendo cumprido pelo fornecedor. Por exemplo, idade de frota. A gente exige que o veículo tenha uma idade máxima de frota, exige que o veículo seja padronizado, exige que cada caminhão saia com um motorista e um ajudante. A gente exige que todos os motoristas e ajudantes sejam registrado, exige que o recolhimento seja feito corretamente do INSS, FGTS. Então, são 'n' necessidades, obrigações exigidas que eu não tenho como, aqui da sede, acompanhar isso. Seria necessário que eu tivesse uma força de trabalho muito maior para eu conseguir fazer essa gestão. A minha responsabilidade é gerenciar o contrato, mas se eu não for questionado, se eu não for provocado pela unidade em relação a algum tipo de problema, algum tipo de não realização, descumprimento de contratação, eu não consigo atuar, preciso que alguém entre em contato e fale 'o fornecedor x não está cumprindo o contrato por causa disso e disso'. Com base nessas informações a gente vai tomar alguma ação, que pode ser ou uma reunião com o fornecedor com prazos que possa realizar a correção, ou mesmo uma notificação ao fornecedor. Notificação via jurídico. Inclusive, eu estou com um processo de notificação que será realizado para um dos fornecedores que nós contratamos, e aí vai se verificar. Conseguiu cumprir as exigências? Conseguiu cumprir aquilo que foi solicitado? Continuam os problemas, no contrato a gente tem cláusulas que permitam fazer a rescisão contratual. Esta rescisão pode ser tanto imotivada como motivada em razão do descumprimento de algumas cláusulas.<sup>210</sup>

[...]

O principal termômetro é a unidade. [...]

<sup>209</sup> Entrevista 6, linhas 416-430.

<sup>210</sup> Entrevista 6, linhas 231-278.

**E** - Existe algum instrumento formal que as unidades passam para vocês ou é por telefone...?

**RF** - Não existe. Informação de e-mail mesmo, de problemas existentes.<sup>211</sup>

A companhia não necessariamente buscou aperfeiçoar competências e novas tecnologias (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001) nos fornecedores de transporte que mantinha parceria, mas o desenvolvimento de um método de estabelecimento de parcerias que possibilitasse novos entrantes no mercado de transporte de GLP. Tal metodologia não somente contribuiu para a empresa que a desenvolveu, mas também para novos parceiros e para o mercado tanto de transporte como os próprios concorrentes na distribuição de GLP. O tempo, aqui novamente foi um elemento chave. O tempo no processo de formar parcerias fez com que transladasse em melhora no trabalho de transportar. O indicador tempo torna-se um ator no busca desta melhoria.

A comunicação entre os transportadores e a distribuidora é feita por telefone ou e-mail.

**Entrevistadora** - Você tem algum canal com o fornecedor de transporte, como tem o canal de comunicação com o cliente com o fornecedor GLP?

**RF** - Na verdade, a gente não tem um canal via sistema. Mas a gente tem um e-mail que é o fretes@gasbraz, um e-mail específico da área de transporte, onde toda a demanda, toda a necessidade, é passada através desse canal. Ou, mesmo os transportadores já conhecem as pessoas que operam aqui dentro da área de transporte, e normalmente quando tem alguma necessidade, algum questionamento, algum problema, já vai esse e-mail, essa reclamação para alguma pessoa já definida. Apesar de, eles conhecerem o frete@gasbraz, quando eles vêm com alguma demanda, eles passam diretamente para o gestor da área, para que seja dada uma visibilidade maior, um tratamento maior. Mas existe este frete@gasbraz, que todo o trabalho que a gente faz de cotação, de encaminhamento, a gente busca fazer, apesar de que, aqui todo mundo tem o seu e-mail pessoal, através deste e-mail, para que haja transparência em todo o processo conduzido, para que não seja tratado através de e-mail pessoal, caixa postal de cada funcionário.<sup>212</sup>

**E** - Quando existe uma situação especial, tipo uma solicitação de frete especial, que envolve fornecedor, no caso fornecedor de GLP, que envolve ao mesmo tempo frete, os três precisam tomar uma decisão numa contratação especial, esporádica, como é feita essa comunicação, talvez seja melhor eu ver, mas só perguntando como é feito entre vocês três?

**RF** - Há casos e casos. A área de suprimento tem contato direto com os fornecedores. Situações em que área de suprimentos consegue solucionar, ela trata disso diretamente. Quais são os fornecedores, aqueles que atuam em todas as rotas, os contratos já são conhecidos, já busca uma solução para aquilo. ‘Stressou’ o assunto e foi até aonde podia ir. Quando existe o problema, e o problema não é solucionado simplesmente pela área, aí essa necessidade de ajuda vem para cá. Por exemplo, sábado, a área não conseguia falar com o fornecedor, havia necessidade de alguma mudança naquilo que havia sido planejado, a área precisava entrar em contato com o transportador, um fornecedor lá do Rio de Janeiro, não conseguia contato. Não conseguia. Então, não consigo, me ajuda’. Na mesma hora eu já entrei em contato com o proprietário da transportadora. ‘O canal de comunicação deve estar com alguma falha que a área de suprimentos

<sup>211</sup> Entrevista 6, linhas 510; 531-532.

<sup>212</sup> Entrevista 6, linhas 553-566.

não consegue...’ Na mesma hora, ele já acionou as pessoas para atender a área de suprimentos. É bem dinâmico. Você não tem muito tempo a perder quando você está nesse tipo de atuação. As coisas tem que acontecer com velocidade muito grande. Entra celular, entra e-mail, entra todos os canais de comunicação, para que você consiga estabelecer uma comunicação efetiva para que você consiga solucionar a demanda. Não tem uma regra única para solucionar o problema. Entra tudo que é necessário, ou seja, todas as partes envolvidas. De acordo com cada caso. Há casos, em que a área de suprimentos já tem a informação como: ‘O fornecedor de GLP avisou que vai parar a refinaria x’. Então, a gente não tem produto através desta refinaria. Eu já falei com o fornecedor [transportador] para retirar o produto na refinaria disponibilizada, ele não tem todos os equipamentos. Eu vou para o mercado e ver quem pode ajudar. Através de contratação, rapidamente aprovada pelo meu executivo, pelo diretor, para que a gente vá ao mercado e faça esse processo. Isso daí vai de caso a caso, processo a processo, situação a situação, mas sempre olhando a rapidez necessária para a gente atender a demanda, e ao mesmo tempo com toda a regra de baixo do braço, para que a gente não vá contra os procedimentos, os processos estabelecidos pela companhia.<sup>213</sup>

O planejamento de vendas para uma determinada unidade é utilizado como base para prever a demanda de trabalho para o transportador. Esta informação é dada no processo de seleção dos transportadores. Com base nisso, os candidatos à parceria poderão avaliar a viabilidade de participação no processo de seleção e consequente acordo mútuo. Porém, algumas vezes o realizado está distante do previsto.

Caso haja uma distorção muito grande entre aquilo que foi tido como expectativa, então você tem que trazer essa informação com maior antecedência para o fornecedor, para que seja avaliada a necessidade de ele colocar mais frota dedicada à operação. Isso eu estou falando apenas sob um aspecto, mas que para o transporte é o essencial, que é a disponibilização do veículo para que você consiga estar realizando. Então, esse é um ponto que gera um certo desconforto por parte do fornecedor porque ao mesmo tempo que você fala para ele “cumpra a demanda”. Eu não falo para ele “eu te garanto que vai haver essa demanda”.<sup>214</sup>

**Entrevistadora** - Como vocês fazem para gerenciar essa situação com o transportador?

**RF** - É uma negociação que vai de acordo com cada situação porque há situações realmente que você tem uma queda muito brusca. A gente já teve volumes aqui que realmente foi contratado ‘x’ e quando se iniciou o contrato, o fornecedor investindo, o volume não se realizou por ‘n’ questões. Aí você tem diversas variáveis inclusive disputa de mercado. Tem um caso específico, por exemplo, na Unidade M, é um caso bastante interessante. Nós tivemos em três anos, quatro transportadoras. Isso não é normal numa operação, até porque os nossos contratos são contratos de três a cinco anos. Então, o normal é que você inicia um contrato e essa relação contratual ela se realize até o fim. Esse, eu diria para você, que 95% de nossas operações são realizadas dessa forma. A gente tem uma relação contratual, eu diria para você, próxima daquilo que é contratado, senão isso não aconteceria.

**E** - Nesses casos em que mudou a demanda, tipo assim não se realizou, o que acontece com o transportador?

**RF** - Há casos que para. Isso vai muito do tamanho dessa mudança, da variação. O caso da Unidade M, por exemplo, é um caso onde o volume foi projetado 300, 400 toneladas se não me engano, e chegava a 150 toneladas, quer dizer, era praticamente 1/3 daquilo que foi contratado, ele não conseguiu sustentar a operação e parou. Agora, há casos onde você tem essa flutuação de demanda, mas são situações que vamos dizer assim, que não são... não inviabiliza o processo. Que

<sup>213</sup> Entrevista 6, linhas 568-596.

<sup>214</sup> Entrevista 6, linhas 40-46.

não torna o processo inviável para o fornecedor, mas de certa forma reduz a sua remuneração, haja vista que ele é remunerado em razão do volume transportado. Mas essa questão, normalmente, quando isso acontece, a gente percebe que essa redução está causando algum tipo de transtorno, ou quando isso é reclamado por parte do fornecedor, a gente sempre envolve a área comercial, porque a nossa função é atender a nossa unidade, atender o revendedor. Então, isso também passa para a área comercial, então a área comercial é envolvida em situações como esta, “olha, o fornecedor...”. Eu estive semana passada na Unidade R, por exemplo, o fornecedor reclamou para mim. “A gente ainda não conseguiu atingir o volume que havia sido contratado no processo de contratação”. Já envolvi a área comercial, para que a área comercial apresentar algum plano de ação em relação a este volume, e a área comercial informou que em curto prazo, até o final do ano, com a expectativa da abertura das ZBN’s que está se realizando, deve estar se equalizando, chegando muito próximo daquilo que foi estimado no processo, estimado pela própria área comercial. Porque nosso processo de contratação a gente busca se cercar de todas as áreas que participam de todo o processo, e a área comercial é uma delas. Quando a gente fala “estou contratando X com a expectativa deste volume, não é uma informação que sai simplesmente de pesquisa interna, de sistema. Primeiro é certo, a gente busca no sistema e identifica como está o realizado, mas a gente não fica só no realizado. A gente pega este realizado e passa para a área comercial, “é este o volume que você está prevendo para os próximos meses? A gente está fazendo um processo novo, é este volume que devo considerar?”. Ela vai responder “não, não considera isso, considera a mais ou a menos” e assim por diante. E a gente se cerca dessa informação até porque... a gente se cerca dessa informação e valida com a área responsável, e depois também cobra da área responsável em relação aquilo que ela nos passou. Aí, fica mais fácil de você estar negociando, entender aonde que vai, qual que vai ser o resultado de uma situação, porque é comum, é algo bastante...falando especificamente da revenda, é algo bastante natural esse tipo de situação que você perde uma revenda, leva um tempo para você conquistar outra, e você perde no volume, faz parte do negócio.. Isso é natural acontecer e acontece com uma constância bastante grande. O que a gente busca é tentar equalizar essas situações porque realmente fique bom para ambos os lados. O transportador pode ter perdido o volume numa determinada área, mas a área comercial conquistou um outro volume. Na balança como está isso aí? Favorável, desfavorável, houve uma perda muito grande em relação aquilo que se estimava? E aí a gente negocia entre as áreas para que a gente consiga... porque sempre para a GasBraz é interessante manter a operação. Porque quando você já contrata, houve um processo de contratação, foi gasto energia, quando eu falo energia é tempo de quem participou do processo de contratação...<sup>215</sup>

Das (2004) defende que o oportunismo por parte de um dos parceiros está relacionado com o risco do relacionamento e não com o risco de desempenho. Segundo Wathne e Heide (2000 *apud* DAS, 2004), entende-se por comportamento oportunístico a evasão, recusa para adaptação, violação e renegociação forçada por parte dos parceiros. Durante o trabalho de campo foi possível acompanhar uma situação com um dos fornecedores de transporte que coloca em dúvida essa não causalidade entre oportunismo e desempenho.

Apesar de o fator ‘justiça’ estar presente nas transações, conforme comentário anterior, nas situações emergenciais, as relações não estão livres de oportunismo.

**RF** - Vamos fazer, é importante, mas paralelo é o custo. Quem é o fornecedor que está disponível? Se só tem um vamos fazer com ele. Mas se têm dois ou três, vamos fazer uma cotação e ver desses fornecedores qual ti possibilita um custo menor. A liberdade, ela vai em paralelo com a necessidade e com o custo sempre andando junto.

**Entrevistadora** - Você não toma essa decisão sem ter essa informação?

<sup>215</sup> Entrevista 6, linhas 74-115.



**RF** - Essa informação... até os nossos fornecedores já sabem. Se pegar o mercado de GLP a granel, eles já sabem que quando eu vou para o *spot*, quando ele está sendo contratado, ele está aceitando, ele já sabe que vai ser remunerado pela tabela paga hoje pela GasBraz. Quando ele não concorda, ele já fala ‘tem disponível, mas eu não aceito seu preço’, até porque os transportadores sabem, *spot* é uma situação emergencial. É uma necessidade e você não tem muito tempo para tomar uma decisão. Então ele usa deste artifício também. Já que é emergencial, já que é *spot*, não é um contrato à longo prazo, então eu vou forçar alguma coisa a mais. Isso pode acontecer. A gente percebe, inclusive quando a gente tem operações exteriores. Hoje, são atendidas por *spot* porque um fornecedor saiu, porque houve quebra de contrato, eu tive que colocar um *spot* ali. E depois quando a gente vai para o processo de contratação de longo prazo, regras bem definidas, tudo mais bem bonitinho, a gente consegue uma redução quanto ao preço.<sup>216</sup>

#### Outra situação:

**Entrevistado G** - Na semana anterior ele deixou de carregar Polo M, eu quase parei Polo M. Ele não carregou em lugar nenhum. As carretas sumiram. Ele falou que estava na Unidade M, mas não estava na Unidade M. Deve ter parado para fazer alguma manutenção e não comentou nada. Aí ele deixou de carregar no Polo M. Nós conseguimos suprir a unidade. Ele já deixou de carregar um dia no Polo M e na Unidade M. No outro dia, ao invés de ele fazer a programação exatamente como eu pedi, ele carregou tudo para o Polo M sem autorização. Não ficou lotado no Polo M porque eu estou com problemas lá na Unidade L, tem pouco produto. No Polo M ficou bom, mas praticamente parou a Unidade M. Foi um stress. Porque eu falei: “a gente faz uma programação para ser seguida”. Você não pode simplesmente achar que deve carregar mais uma unidade do que a outra, não avisar, e a unidade praticamente parou. E a gente conseguiu pegar uma carreta de outro polo. Só que ela está com problemas até hoje. Porque eu estou trabalhando exatamente no limite, então se a carreta não chegar até tal hora a unidade pode parar. Só que deve carregar mais para uma unidade do que para outra. Foi nessa briga que ele falou “mas eu deixei de carregar uma ontem”. Mas é para hoje já. Já salvando o que você deixou de carregar ontem.

**Entrevistadora** – Você chegou a perguntar por que ele não fez?

**Entrevistado G** - Ele respondeu que as carretas estavam na Unidade M e não estavam na Unidade M. Eu falei isso com ele também, ele falou comigo que estava. Eu liguei para unidade, falei com o gerente e ele falou que não. Eu acredito que deve ter feito alguma manutenção, alguma coisa assim. Ele bate na tecla que estava na Unidade M. Outra coisa que ele sempre bate na mesma tecla, que demora muito para descarregar. A gente sabe que tem esta dificuldade. O correto seria carregar três carretas por dia, mas não dá tempo. A gente carrega duas, mas uma sempre vai demorar um pouquinho a mais. Mas como ele quer sempre se livrar, ele sempre fala que vai demorar na descarga da Unidade M. A gente descarrega na [...], a esfera maior é na [...]. Eles descarregam, aí mandam para a gente para poder trabalhar. Ele fala que demora muito lá. Mas a gente sabe que não é. Alguns transportadores são bem difíceis.<sup>217</sup>

#### 4.2.4 Seguindo os Eventos Naturais<sup>218</sup>

As companhias envolvidas nas relações de suprimento de GLP são afetadas por imprevisíveis e cotidianos eventos naturais, principalmente aqueles relacionados com as condições oceânicas. Os meses de junho e julho, e em maior intensidade o mês de agosto, são considerados como o período de maior incidência de riscos provenientes de condições

<sup>216</sup> Entrevista 6, linhas 381-396.

<sup>217</sup> Entrevista 13, linhas 20-45.

<sup>218</sup> Com base em observações e entrevistas.

atmosféricas para o suprimento de GLP no Brasil. No caso do sul do país, isto é devido à tempestades, agitação marítima, furacões e ciclones, deslizamento de terras, enchentes etc<sup>219</sup>. Enquanto isso, na região central do país, no mesmo período o clima é seco e quente com temperaturas em torno de 35-40°. A mistura de calor, baixa umidade do ar e vários meses sem chuva, aumentam o risco de formação e proliferação de incêndios.

No entanto, apesar de ser esperado que a intensidade dos problemas ocorram nesse período, é difícil antecipar a variação do previsto com o realizado em virtude da imprevisibilidade dos fatos e de quando ocorrerão. O ano de 2011 é um exemplo desta oscilação. Os problemas provenientes de condições atmosféricas aconteceram com maior intensidade nos meses de agosto e setembro, diferentemente do ano anterior. Além disso, houve paradas em refinarias que não estavam planejadas.

Cotidianamente, algumas regiões são mais afetadas do que as outras. Isto pode ser observado na fala do **responsável pelo suprimento**:

E é uma refinaria que ela depende de muitas coisas, o petróleo que ela recebe de navio, petróleo bruto, o navio precisa ser amarrado em alto mar em monobóias, se tem muita onda ele não consegue atracar. Ele não consegue por a matéria-prima lá dentro, então ele não consegue produzir. Pode levar 1, 2 semanas para o navio conseguir atracar. E aí ele fica sem produzir. Não tem como prever, pode ter uma tempestade, seca, então tem 'n' fatores.<sup>220</sup>

A gestão de risco nesta relação de suprimento proveniente de fenômenos naturais envolvem dois contextos: (1º) unidades que dependem exclusivamente do abastecimento regular feito por navios; (2º) unidades em que o abastecimento regular é feito por navios e também por transporte terrestre. No primeiro caso, está relacionado com a decisão do volume a ser pedido para o próximo mês/trimestre. O segundo caso está relacionado com decisões imediatas que precisam ser tomadas em 'momentos de crise'.

---

<sup>219</sup> "Na atual temporada de furacões do Atlântico, que começou em 01 de junho e termina em 30 de novembro, se formaram cinco tempestades tropicais: Arlene, Bret, Cindy, Don e Emily (ainda ativo). A Administração Nacional Oceânica e Atmosférica (NOAA) previu em maio a formação de 12 a 18 tempestades tropicais, das quais até dez poderiam se tornar furacões. Três a seis desses furacões serão de grande intensidade, com ventos superiores a 178 km por hora" (publicado por Deliane Assis). Fonte:

<http://jornaldotempo.uol.com.br/noticias.html/53263/>. Acesso em: 03 Aug. 2011. Esta seção também, foi escrita com base em entrevistas, e notícias do site <http://jornaldotempo.uol.com.br/noticias>, publicado por Deliane Assis.

<sup>220</sup> Entrevista 1, linhas 216-221 (apesar de ter sido citada anteriormente, a sua importância é reconsiderada).

Eu sei a quota que eles vão me disponibilizar por dia. Toda a quinta-feira existe uma reunião local, em algumas refinarias depende do tamanho, que define a programação da entrega da próxima semana. Eu tenho a programação dos navios que eles me encaminham de quando vão chegar os navios pra gente se programar também. Em relação, por exemplo, na Unidade X e na Unidade Z eu não tenho como levar produto para lá, a estrada não é muito boa, então leva três dias para levar o produto como na Unidade R, é uma logística mais complicada. No Polo H não, eu consigo levar da Unidade V para lá porque a estrada é melhor, mas é isso. Então, se eu sei que o navio não vai chegar por essa previsão eu já posso fazer uma ação. Por quê? A nossa área é responsável por manter todo mundo abastecido, custe o que custar, eu tenho que deixar todo mundo abastecido, não posso deixar ninguém sem gás. Por isso que eu te falei, aqui a gente trabalha 24 horas, porque se acontecer alguma coisa no sábado e eu tomar a decisão somente na segunda-feira, não vai conseguir. Eu tenho que saber de imediato prá tomar alguma ação. O navio estava previsto chegar no sábado, e só vai chegar na terça-feira, e eu estava contando com aquele produto no sábado eu já tenho que me programar para entregar na segunda-feira. No Polo H, da Unidade V, por exemplo.<sup>221</sup>

No começo do mês de agosto ocorreu um ciclone extratropical na costa sul do Brasil que causou fortes ventos sobre o Oceano Atlântico. Não é suficiente ter a notícia de que vai haver um ciclone extratropical em determinada região, que conduzirá a uma ação para prevenir a falta de GLP. Essa informação precisa estar combinada com informações e inscrita de tal forma que permita o entendimento e leve a mobilização. A Tabela 6 compila as planilhas que materializaram os riscos atmosféricos em risco de suprimento para a companhia.

A partir do acompanhamento de previsão e alterações na previsão de chegada dos navios a companhia conseguiu transladar o ciclone para um objeto de risco gerenciável. Este acompanhamento mostra que em 24 horas a informação de chegada do navio alterou de 13/08 para 14/08, o que muda substancialmente o saldo da unidade. Da mesma forma, a inscrição do dia 15 apontava a chegada de um navio para o dia 19. Mas no dia 19, observa-se que não houve este suprimento. O saldo continua positivo e semelhante ao previsto, porque provavelmente o GLP foi enviado por transporte rodoviário por decisão da área responsável pelo suprimento. Como resultado, a unidade ficou abastecida porque as inscrições, conforme tabela 5, mobilizaram caminhões na quantidade e tempo hábil.

---

<sup>221</sup> Entrevista 1, linhas 93-106.

Tabela 6 – Programação de Suprimento

11/08 12:08	11/08 QUI	12/08 SEX	13/08 SAB	14/08 DOM	15/08 SEG	16/08 TER	17/08 QUA	18/08 QUI	19/08 SEX	20/08 SAB	21/08 DOM	22/08 SEG
<b>Abertura</b>	185	35	-9	231	464	242	27	36	-145	-354	-204	-375
Terminal	88	129	79	37	37	37	37		35	88	74	74
Ajuste	14	58								51		
<b>Navio</b>			<b>231</b>	<b>231</b>			<b>231</b>			<b>247</b>		
<b>Soma 1</b>	<b>287</b>	<b>222</b>	<b>301</b>	<b>541</b>	<b>501</b>	<b>279</b>	<b>291</b>	<b>36</b>	<b>-110</b>	<b>83</b>	<b>-131</b>	<b>-301</b>
Produção	-162	-162	-71		-162	-162	-162	-162	-162	-162	-162	-162
Outros	-14	-14			-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Indústria						-7			-7		-7	
Unidade	-7	-7		-7	-7		-7	-7	-7	-7	-7	-7
Unidade	-14	-14		-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Unidade					-23		-23					
Unidade	-56	-35		-56	-56	-56	-56		-56	-56	-56	-35
<b>Saldo</b>	<b>35</b>	<b>-9</b>	<b>231</b>	<b>464</b>	<b>242</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>-145</b>	<b>-354</b>	<b>-204</b>	<b>-375</b>	<b>-518</b>
12/08 15:22	12/08 SEX	13/08 SAB	14/08 DOM	15/08 SEG	16/08 TER	17/08 QUA	18/08 QUI	19/08 SEX	20/08 SAB	21/08 DOM	22/08 SEG	23/08 TER
<b>Abertura</b>	90	77	68	290	363	148	-74	-59	-210	-292	-213	-386
Terminal	135	107		101	37	37	37	79	79	79	79	79
Ajuste	55	39										
<b>Navio</b>			<b>244</b>	<b>231</b>			<b>231</b>					
<b>Soma 1</b>	<b>280</b>	<b>224</b>	<b>312</b>	<b>622</b>	<b>400</b>	<b>185</b>	<b>194</b>	<b>21</b>	<b>-131</b>	<b>-213</b>	<b>-134</b>	<b>-306</b>
Produção	-162	-71		-162	-162	-162	-162	-162	-71		-162	-162
Outros	-14			-14	-14	-14	-14	-14	-14		-14	-14
Indústria						-7		-7				-7
Unidade	-7	-7		-7	-7	-7	-7	-7	-7		-7	-7
Unidade		-22	-22	-14	-14	-14	-14	-14	-14		-14	-14
Unidade				-7								
Unidade	-21	56		-56	-56	-56	-56	-35	-57		-56	-56
<b>Saldo</b>	<b>77</b>	<b>68</b>	<b>290</b>	<b>363</b>	<b>148</b>	<b>-74</b>	<b>-59</b>	<b>-210</b>	<b>-292</b>	<b>-213</b>	<b>-386</b>	<b>-565</b>
15/08 11:57	14/08 DOM	15/08 SEG	16/08 TER	17/08 QUA	18/08 QUI	19/08 SEX	20/08 SAB	21/08 DOM	22/08 SEG	23/08 TER	24/08 QUA	25/08 QUI
<b>Abertura</b>	53	281	359	165	21	79	151	90	170	-10	-182	-362
Terminal	63	88	65	71	79	79	79	79	79	79	79	79
Ajuste			15	44								
<b>Navio</b>	<b>244</b>	<b>244</b>			<b>231</b>	<b>231</b>						
<b>Soma 1</b>	<b>360</b>	<b>614</b>	<b>439</b>	<b>279</b>	<b>331</b>	<b>389</b>	<b>231</b>	<b>170</b>	<b>249</b>	<b>70</b>	<b>-103</b>	<b>-282</b>
Produção		-156	-162	-162	-162	-162	-71		-162	-162	-162	-162
Outros		-14	-14	-14	-14	-14			-14	-14	-14	-14
Indústria		-7	-7	-7		-7			-7		-7	-7
Unidade		-7	-7	-7	-7	-7			-7	-7	-7	-7
Unidade	-22	-22	-22	-14	-14	-14	-14		-14	-14	-14	-14
Unidade		-7	-7									
Unidade	-57	-42	-56	-56	-56	-35	-56		-56	-56	-56	-56
<b>Saldo</b>	<b>281</b>	<b>359</b>	<b>165</b>	<b>21</b>	<b>79</b>	<b>151</b>	<b>90</b>	<b>170</b>	<b>-10</b>	<b>-182</b>	<b>-362</b>	<b>-541</b>
19/08 12:00	19/08 SEX	20/08 SAB	21/08 DOM	22/08 SEG	23/08 TER	24/08 QUA	25/08 QUI	26/08 SEX	27/08 SAB	28/08 DOM	29/08 SEG	30/08 TER
<b>Abertura</b>	296	191	155	244	89	-82		78	-64	-126	-47	-211
Terminal	82	88	88	88	79	79	79	79	79	79	79	79
Ajuste	15	24										
<b>Navio</b>						<b>247</b>	<b>247</b>					
<b>Soma 1</b>	<b>393</b>	<b>303</b>	<b>244</b>	<b>332</b>	<b>168</b>	<b>244</b>	<b>321</b>	<b>157</b>	<b>14</b>	<b>-47</b>	<b>33</b>	<b>-211</b>
Produção	-147	-71		-153	-153	-153	-153	-153	-71		-153	
Outros	-7			-14	-14	-14	-14	-14			-14	
Indústria	-7				-7	-7						
Unidade		-7		-7	-7	-7	-7	-7			-7	
Unidade	-14	-14		-14	-14	-14	-14	-14	-14		-14	
Unidade												
Unidade	-28	-56		-56	-56	-56	-56	-35	-56		-56	
<b>Saldo</b>	<b>191</b>	<b>155</b>	<b>244</b>	<b>89</b>	<b>-82</b>	<b>-6</b>	<b>78</b>	<b>-65</b>	<b>-126</b>	<b>-47</b>	<b>-211</b>	<b>-211</b>

O acréscimo de 3.000 toneladas no pedido de compras feito durante a reunião da diretoria, conforme discutido na seção 4.2.2, se pulverizou em diferentes significados durante o mês de agosto. A justificativa inicial para tal aumento na quantidade era a possibilidade de vender mais do que o previsto devido ao fato de ainda ser um mês de inverno e as vendas estarem crescendo. Ao alterar a quantidade mensal a média de retirada diária também é afetada e neste caso para cima. Com isso, uma cota maior de retirada contribuiu para suprir as unidades durante a falta de gás em decorrência do ciclone extra-tropical. Houve alteração de significado desta alteração de volume, pois se verificarmos a retirada mensal no apêndice E, há sobra de produto no final do mês. Porém uma cota maior diária amenizou os problemas ocasionados pelo atraso no navio.

**Entrevistadora** - Me diz uma coisa, aqueles 3.000 que aumentou na reunião da diretoria você acha que minimizou essa crise?

**RS** - Sim. Eu comentei isso com ele ontem. Ainda bem que eu pedi aqueles 3.000 a mais. Por quê? Se eu não tivesse pedido esses 3.000 a mais a minha porcentagem daqui do Polo Q ia ter caído. Eu estou com 23%, provavelmente eu iria estar com 21%. Ia passar, ia passar, mas ia passar muito justinho. Foi bom. Mas vai sobrar. Como a entrega não é regular ela não tá sobrando todo dia. Ela fica baixa e depois sobe. Na hora que subir não tem saída. Realmente vai sobrar. A gente até conversou hoje de manhã que no Polo R, a gente puxou muito gás do Polo R, a cota já está acabando e no Polo Q está sobrando. E ela falou... tirar produto do Polo Q. Aí eu falei 'não, depois a gente faz um ajuste de cota lá'.<sup>222</sup>

A ideia de parceria entre companhias tem como uma das motivações o compartilhamento de habilidades. Mas o que se tem neste caso, é um descasamento entre fornecimento e demanda. O desequilíbrio entre gestão de suprimento e gestão de fornecimento é evidente na relação entre algumas refinarias e a gestão de suprimento. A questão não é no volume total de GLP fornecido mensalmente. Conforme o apêndice E, por exemplo, o mês de agosto terminou com saldo positivo de retirada. A questão está em cumprir a programação diária de entrega das refinarias. No entanto, apesar disso foi garantido o gás em todas as unidades. Por outro lado, o compartilhamento de expertise (GROOT; MERCHANT, 2000), pode ser observado em sistemas de logística.

A instabilidade do transporte marítimo provenientes das condições atmosféricas pode fazer com que os navios não cheguem nos portos conforme planejado. Se o navio chegar e não tiver como atracar, gera um custo de sobre estadia que é da responsabilidade das distribuidoras. Isso leva a situação de riscos financeiros decorrentes de riscos naturais:

---

<sup>222</sup> Entrevista 11, linhas 30-40.

Outra coisa que eu acabei pegando foi a cobrança de sobre estadia, porque eu não sei se o navio chegou. O navio chega lá na unidade... Eu sei que vai ter o bombeio. Agora se o navio chegou ou não... Então, o controle de sobre estadia tem no contrato também algumas regras. Então se o navio chegou, ele tem algumas horas para atracar. Se ele não atracou dependendo do motivo a gente vai ter que pagar sobre estadia. O fornecedor de GLP vai e faz uma cobrança.<sup>223</sup>

#### 4.2.5 Risco como um fenômeno *network*

É que uma desgraça nunca vem sozinha. Começa a ter problema em um lugar, começa a dar em vários. O negócio fica difícil mesmo. Começa a dar problema em uma refinaria, aí eu não sei se eles começam a aumentar a produção em outro lugar, aí começa a dar problema de produto, fora de especificação... Aí acontece tudo, aí vai resolvendo um, depois o outro, até voltar à normalidade. A gente nunca sabe quando vem para cá o que vai ter durante o dia. Eu me planejo sempre para fazer... eu gosto de planejar o que vou fazer no dia seguinte, mas quando chego aqui, às vezes, não consigo olhar nenhuma daquelas coisas que eu estava planejando fazer.<sup>224</sup>

Conforme discutido nas subseções anteriores deste capítulo, os fenômenos que desencadeiam a falta de produto na distribuidora estão emaranhados em uma série de fatores, e fazem com que as informações precisem ser combinadas para que se tenha um gerenciamento do risco operacional. Os efeitos não são possíveis de serem determinados antecipadamente. E podem ocasionar desvios não somente no espaço, mas também em relação aos períodos de tempo. Em alguns pontos das entrevistas, é possível perceber mais claramente que algumas situações se desviam do esperado e formam um labirinto por meio de associações inesperadas.

**Entrevistadora** - Você tinha me falado que quando para uma refinaria dá um efeito cadeia, outras param...

**RS** - Como assim?

**E** - Eu me lembro que naquele dia você me chamou e falou assim 'eu sabia que mais alguma coisa ia parar'.

**RS** - É porque eles começam a mexer, só que eu não sei aonde vai ser. Esse momento aqui ó...

**E** - Por quê? Nas outras épocas também?

**RS** - Também aconteceu isso, só não sei aonde.

**RS** - Eu fiz uma planilha assim: eu lembro, eu sei alguma coisa, quando estava programado o navio para chegar no Polo C, aí, eles tiraram essa programação e mandaram esse navio para Polo U. Aí, eu sei que vai ter problema no Polo H, Polo U e Polo C, porque eles mexeram naquilo que estava tudo bem e vai prejudicar algum deles. Eu sei que eles quando mexem, vai dar problema nos navios. Isso é comum. Até que esse ano não está acontecendo muito. Já aconteceu várias vezes. O ano passado foi mais ou menos nesse período que começou dar problema, também lá nesse polo, porque eles iam parar para manutenção. A manutenção era... não, foi um pouquinho

<sup>223</sup> Entrevista 1, linhas 933-938.

<sup>224</sup> Entrevista 1, linhas 1034-1041.

mais para a frente. A manutenção estava prevista para começar em setembro e terminar em outubro. Aí, bem no começo de setembro ela deu problema, aí ficou mais tempo ainda do que o programado e também não chegava navio de petróleo. Sempre. Essa história se repete todo ano.<sup>225</sup>

**RS** - O que eu chamo de cadeia? Quando o fornecedor de GLP começa a mexer nos navios, e por algum fato emergencial ela começa a fazer isso, ela começa a mexer em vários polos, então a gente começa a sentir em outras unidades, como foi o caso [...], tava lá no Polo E, tava com problemas, eles precisavam colocar navio lá para atender o mercado. Em outra região tinha um estoque, tinha um produto, simplesmente acabou, provavelmente foi deslocado para outro polo este produto. Aí, em outro lugar onde a gente tem produto de navio também foi reduzida a entrega.<sup>226</sup> O Fornecedor de GLP, no momento que começa a mexer no navio a tem aquela programação tanto de aquisição, quanto de compra, o período quando ela fecha esses navios, qualquer flutuação disso, começa a gerar falta em outros lugares.<sup>227</sup>

**RS** - No fornecedor de GLP, essa questão de navio é fundamental, porque uma parte do produto vem de importação. Então, tem que negociar este navio. Quando uma refinaria para, pode consumir o planejamento de um navio. Às vezes, no mês seguinte, a gente tá sentindo o reflexo daquilo que aconteceu. Provavelmente a gente vai sentir, eu não vou falar no mesmo grau, mas a gente vai continuar sentindo falta de produto para o próximo mês. Isso vai acontecer, sim. Por quê? Eles mexeram nas quotas, se eles estão negociando o navio agora para o mês que vem, não. Se eles já negociaram, esquece. A falha fica lá e ninguém cobre, até o mercado se alinhar.<sup>228</sup>

Diante dessas decisões é inviável a pré-estruturação de processos de decisão que envolvem conjuntamente mais de uma organização.

**RS** - Quem garante que toda vez que isso acontecer essa vai ser sempre a decisão? Nunca. Porque se fosse assim, eualaria ‘eles vão desviar navio dali para por aí’ ‘vou olhar aí e vou cuidar dali também’ Não é. Toda vez... Não sabemos qual é o plano de ação para ajuda-los. Eles mexem em várias áreas. Esse é o sentimento que o fornecedor me passa. Não é... Por quê? Tá lá o problema, porque eles estão mexendo aqui? Porque está mexendo aqui?<sup>229</sup>

A parceria entre distribuidor e fornecedor de transporte pode ocasionar riscos operacionais para o fornecedor de GLP.

**RS** - Qual é o risco que gera a transportadora não ter equipamento? Ela vai gerar dois problemas: um que eu não vou abastecer a unidade, e o outro que eu não tiro produto para receber mais. E aí, se eu não recebo, eu posso gerar um problema para o fornecedor de GLP, porque ele vai ficar com os estoques cheios. E aí, ela vai ter que parar. Isso acontece constantemente. Por exemplo, lá na Unidade L, no Polo M, às vezes eles estimulam a retirada. Não importa para onde você vai levar, mas carrega, porque a refinaria vai parar se vocês não carregarem. Porque nesse caso a oferta de produto é bem superior do que a demanda que tem na região. Eles precisam tirar o produto de lá. Se eu fico sem tirar, eu gero um problema para o fornecedor de GLP. Se a transportadora fala que vai lá e não vai, dependendo se eu faço carregamento na refinaria direto, eu gero um problema no fornecedor de GLP. Se eu faço na minha unidade, eu vou gerar para a minha unidade e depois para o fornecedor de GLP. Tem que estar muito alinhado, para as carretas chegarem para o bombeio acontecer, para as carretas saírem, tem que ter um envolvimento de todas as áreas. Então esse risco ele tá atrelado à parte de investimento, de colocar mais tancagem. O objetivo é deixar todos os

<sup>225</sup> Entrevista 12, linhas 187-205.

<sup>226</sup> Entrevista 12, linhas 9-14.

<sup>227</sup> Entrevista 12, linhas 40-42.

<sup>228</sup> Entrevista 12, linhas 63-70.

<sup>229</sup> Entrevista 12, linhas 143-148.

tanques cheios para numa eventualidade garantir a operação por alguns dias. Eu vou falar, esse ano o fornecedor de GLP está de parabéns. Polo L é o mais crítico, mas tudo está sendo resolvido. Agora o ano passado, começava aqui no Sul, de repente estava lá no Nordeste.<sup>230</sup>

O inverso também acontece. O relacionamento entre distribuidor e fornecedor de GLP pode gerar problemas para o fornecedor de transporte.

**Entrevistadora** – Você conseguiria me dizer os riscos que envolvem esses três juntos? [o fornecedor de GLP-transportadora-distribuidor] Algo que aconteça que vai gerar problema para as três?

**RS** - Por exemplo, como eu faço a programação no dia anterior, vamos supor que, eu vou colocar só uma variável num lugar. O fornecedor de GLP esta produzindo o seu produto. Ele tem um x que ele consegue armazenar. Se ele não der a saída, ele não consegue produzir porque ele não tem onde colocar produto. Eu vou por essa variável para ficar um pouco mais fácil. Por exemplo, o Polo T. Eu tenho lá uma tancagem na refinaria, eu tenho uma tancagem nas distribuidoras e eu tenho o transporte para fazer a movimentação. Então, temos os três vinculados. Vamos supor que deu problema na bomba que faz bombeamento da refinaria para a unidade. Ele para de produzir, ele para a refinaria, para de bombear para mim e as minhas carretas estão paradas lá na porta. Eu estou parando todo mundo. E o que fazer com as carretas que estão paradas lá? Tem que ser deslocadas para outro lugar. Quando acontece isso, eles podem até cobrar deslocamento. Mas dependendo da transportadora ela não vai me cobrar. ‘Para ir para lá, agora você vai ter que me pagar para ir para outro lugar’. Vai me gerar um custo, não vai? Essa unidade aqui, além dela ficar sem gás, eu não vou conseguir contar com este produto para mandar para lá. Então, vai gerar ‘n’ problemas, o meu tempo de viagem vai dobrar. Talvez não dobrar, mas o tempo de viagem vai ser aumentado por conta de buscar produto em outro lugar. E se não tiver produto em outro lugar, vou ter que buscar mais longe? Então, começa a interferir em toda a cadeia. Em todos os meus... eu vou ter que movimentar outras carretas, outros transportadores, eu vou ter que mudar tudo. Tudo aquilo que eu tinha planejado no dia anterior. Então, todo o meu planejamento fica prejudicado quando o fornecedor de GLP, quando algum dos elos tem algum problema. Agora eu estou falando do fornecedor de GLP. Aí quando ele arruma a tubulação, o que acontece com a refinaria? Ela parou, você acha que ela volta com a mesma vazão? Ela leva alguns dias para retornar às atividades normais, devido a n fatores, por exemplo, especificar o produto. Gera um problema que não é de imediato resolvido. E leva um certo tempo para resolver. Claro que nos próximos dias eu não vou mandar carreta para lá. O meu planejamento, ele vai ser modificado dependendo dessa variável aqui, nesse polo. Qual vai ser o meu risco naquele momento? Se eu não carregar logo aquela carreta, se não tiver produto, lá na ponta eu vou ficar sem gás. Aí você pode falar assim “Mas GS, você movimenta, você tem tancagem nas unidades, como um problema pode gerar este risco tão grande e tão imediato?” Porque eu não tenho tancagem suficiente em determinados lugares que garantem um dia de trabalho.<sup>231</sup>

<sup>230</sup> Entrevista 3, linhas 573-589; 596-599.

<sup>231</sup> Entrevista 3, linhas 520-550.



## CAPÍTULO 5: DISCUSSÕES

Esta pesquisa se propõe a participar da discussão sobre o papel da contabilidade no emaranhado de relações que compõem os arranjos inter-organizacionais. O cenário estudado são as relações de suprimento de GLP e os aspectos que envolvem a construção de decisões coletivas para gerenciamento do risco operacional. A partir da distribuidora, acompanhou-se durante um período a construção de relações entre a distribuidora e o fornecedor de GLP e os fornecedores de transporte.

Na seção 4.2.1 foram elencadas as ameaças que geram incertezas se as unidades da distribuidora serão supridas no tempo certo. Estas ameaças podem ser agrupadas em: estrutura de transporte, longas distâncias entre os polos que disponibilizam o produto e as unidades que precisam ser atendidas, eventos atmosférico, dinâmica do ambiente, desvios que as programações e sua efetiva realização, fluxo de informações, capacidade de armazenamento, erros que ocorrem em vários pontos das relações, interligações e efeitos inesperados. Nem todas estas ameaças podem ser objeto de gerenciamento de risco. Como pode ser observado na análise, os elementos de risco precisam estar inscritos para serem visualizados, delimitados, e passíveis de serem mobilizados para que as companhias envolvidas possam manuseá-los e com isso, ganharem a essência de risco que precisa ser considerado nas decisões coletivas.

As duas primeiras seções deste capítulo discutem como as informações são geradas e a necessidade de serem acumuladas em um único lugar para que possam ser combinadas. A terceira, quarta e quinta seções tratam de surpresas apontadas no estudo, ou seja, a intensificação do risco no curto prazo de tempo, a forma como a confiança se manifesta nas relações e o relacionamento dos eventos naturais e decisão.

### **5.1 Área de suprimento como centro de cálculo para decisões coletivas e ação à distância**

Neste trabalho, nós temos uma situação em que existe uma relação contratual, formal, entre distribuidor e fornecedor de GLP, e outras entre distribuidor e fornecedores de transporte. Em

um primeiro olhar todas elas são independentes. Porém, da imersão na prática, o que se vê é algo menos simples. Em alguns momentos, uma relação parece única entre distribuidor e fornecedor de GLP, mas em muitos outros são relações que se estabelecem entre a refinaria ‘x’ e a unidade de produção ‘y’, ou entre o distribuidor e as refinarias. Devido às suas características distintas, se apresentam como relações e não relação.

O que se pode observar, é que na origem das relações, de um lado não está o distribuidor como se pode superficialmente deduzir pelas cláusulas do contrato, mas sim, a origem é cada uma das relações construídas entre distribuidor e as refinarias. É o resultado dessas construções, que se relaciona com ‘o’ ou ‘os’ transportadores. Se isso for verdade, e buscando novamente as palavras do responsável pela área de suprimentos citadas anteriormente, e que vale a pena repetir:

Eu tenho que amarrar o fornecedor de GLP, eu tenho que amarrar a disponibilidade dos equipamentos no polo que o fornecedor de GLP está me oferecendo, e eu tenho que atrelar isso à necessidade da unidade. Então, eu tenho que amarrar essas três coisas para fazer.

Como alcançar decisões coletivas em arranjos que envolvem várias relações? Como amarrar? Há a necessidade que haja integração intra-distribuidora, conjuntamente inter-organizacional com os fornecedores. Existem vários fatores que ligam as empresas envolvidas no suprimento de produtos, este trabalho está particularmente interessado em *network* para gerenciamento de risco operacional de suprimento.

A área de suprimentos do comprador atua como um centro de cálculo nas relações de suprimento. Ela media as negociações entre fornecedor, comprador e transportador. Centro de cálculo é o lugar onde literalmente são acumuladas as inscrições. De acordo com Latour (1987):

[...] a construção dos centros requer elementos trazidos de longe – para permitir aos centros dominar à distância – sem com isso trazê-los permanentemente – e assim evitar que os centros fiquem cheios. Este paradoxo é resolvido por meio da criação de inscrições que retêm, simultaneamente, tão pouco e tanto quanto possível, aumentando a mobilidade, estabilidade e combinabilidade. Este compromisso entre presença e ausência é frequentemente chamado de **informação**.<sup>232</sup>

---

<sup>232</sup> “[...] *the construction of the centres requires elements to be brought in from far away – to allow centres to dominate at a distance – without bring them in for good – to avoid centres being flooded. This paradox is resolved by devising inscriptions that retain simultaneously as little and as much as possible by increasing either*

O agrupamento do planejamento anual de vendas, a previsão mensal de vendas, informações recebidas sobre novos clientes, sobre refinarias paradas por manutenção, planilhas que acompanham a previsão de suprimento dos próximos dias, inclusive por meio de navios etc, fazem com que seja construído o conhecimento necessário para chegar na decisão do volume que será retirado em cada polo. Cabe ressaltar, que para ser estabelecido o volume por polo, além da decisão do volume demandado por unidade, o passo seguinte é a combinação das unidades que dependerão de um determinado polo. Assim, não somente é prescindível que se acumule informações para decidir as quantidades limitadas por unidade, mas também que permita a combinação e agrupamentos coerentes. A ordem de compra atua como um objeto delimitante que liga as unidades com os respectivos polos. Com isso, é possível que da área de suprimentos sejam empreendidas ações à distância para que não haja a falta de produto.

**RS** - A refinaria x apresentou problemas no final de semana ocasionando parada da unidade. Há risco de parada? Há. O que eu vejo? Vou conseguir levar carreta para lá? Vai dar tempo? É um volume pequeno? O polo E consome [...] toneladas por dia, cada carreta carrega 25 toneladas. Eu vou precisar levar 20 carretas, 30, 40. Eu vou conseguir? Se você for pensar aquele produto que está sendo ofertado para os outros polos, está sendo consumido por aquelas unidades, eu vou ter sobra para tirar para mandar para cá? Então a gente trabalha com a visão do todo aqui. Se não eu vou tirar de um lado e por no outro e aqui eu não vou ter para repor. Então eu não posso pegar [...] toneladas e jogar lá para o [...] e deixar aqui desabastecido. Tem que ter toda uma análise, não é tão simples assim.<sup>233</sup>

Reunindo as informações em um único local, no centro, o conhecimento sobre a periferia é construído. A Figura 18 mostra que a área de suprimentos acumula as informações obtidas na construção das relações, mostradas pelas linhas pontilhadas, e trabalha como um centro de cálculo (LATOUR, 1987). As informações fluem do relacionamento entre unidades de produção e refinaria, indicado na letra A. Assim como do relacionamento entre área de suprimento e refinarias, na letra B. Do relacionamento entre a área de suprimento e as unidades de produção, na letra C. Do relacionamento entre transportadores e unidades de produção, na letra D. Do relacionamento da área comercial do fornecedor de GLP e a área de suprimentos, letra E. Do relacionamento entre a área de suprimentos e transportadores, letra F. Do relacionamento de transportadores e refinarias, letra G.

---

*their mobility, stability or combinability. This compromise between presence and absence is often called information.”*

<sup>233</sup> Entrevista 1, linhas 242-249.

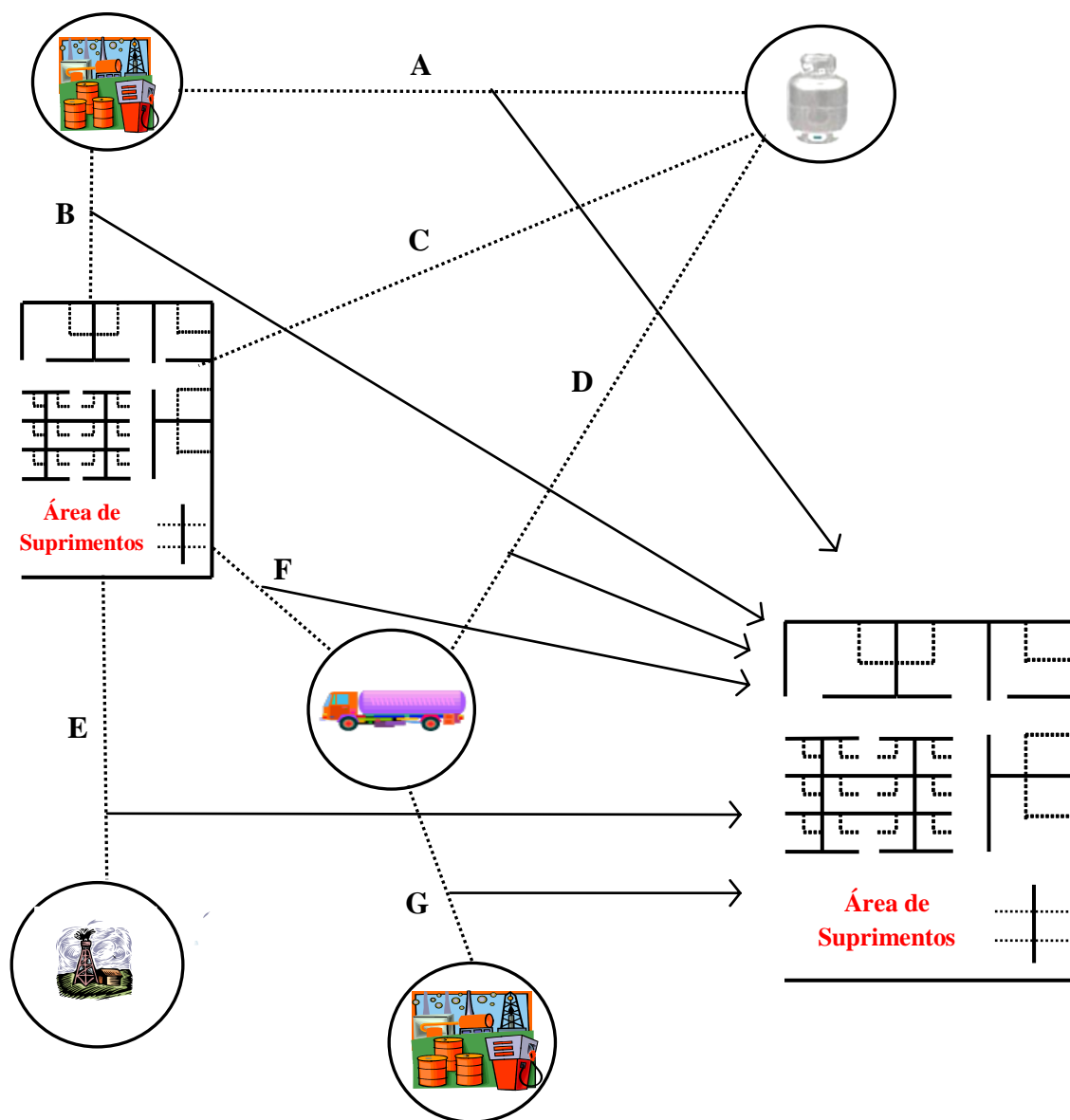


Figura 18 - Centro de Cálculo: área de suprimentos

A análise do centro de cálculo mostra que, a área de suprimentos precisa também construir relações com as próprias unidades de produção da distribuidora, para obter informações que contribuam nas decisões coletivas. Desta forma, para construir decisões inter-organizacionais, é necessário construir relações intra-organizacionais ao longo do processo de suprimentos.

## 5.2 Fluxo de informações para gerenciamento do risco de suprimento

O compartilhamento de informações entre companhias tem sido visto na literatura como forma de cooperação (MAHAMA, 2006) e um meio para alcançar proximidade (MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001). No entanto, não é somente a forma como ocorre o fluxo de informações entre companhias (HOPWOOD, 1996; TOMKINS, 2001) que necessita de mais investigação, mas também as “[...] práticas híbridas, processos e expertises que tornam possível o fluxo de informações laterais e coordenação através das fronteiras das organizações [...]”<sup>234</sup> (MILLER; KURUNMÄKI; O’LEARY, 2008, p. 942). Assim pergunta-se: Como ocorre o fluxo de informações entre a GasBraz e os fornecedores? Como são geradas as informações nas decisões de suprimentos? Quais práticas são adotadas?

Em situações de baixa capacidade de estocagem, é esperado que haja um fluxo rápido de informações. A geração de informações pode ser vista na literatura contábil como uma construção social (PRESTON, 1986). No entanto, as relações estudadas mostram que a comunicação não acontece somente como resultado das ações das pessoas. A acumulação não é feita por um sistema de informações integrado entre os parceiros, mas por outro lado, diversas formas de comunicações são adotadas. A área de suprimentos dispõe de intranet, internet, telefonemas, mensagens de celular e em menor escala pessoalmente. Com exceção da intranet, todos os demais recursos são empregados na esfera inter-organizacional.

**Entrevistadora** - Quando você tem uma reunião com o fornecedor de GLP, você tem um relatório que subsidia ou é mais discussão?

**RS** - Normalmente é quando aconteceu um fato relevante, uma situação crítica. Nós vamos lá para fazer uma reunião. ‘Vai acontecer isso?’, ou eles querem fazer um comunicado. Toda vez que eu fui lá, foram reuniões bem comerciais, às vezes com apresentação, para a gente mostrar algum problema. Alguma deficiência do processo que tem que melhorar. Falei com o pessoal responsável que eu precisava resolver algumas questões pendentes. Enviar uma reclamação para o fornecedor de GLP registrando o meu problema, o que eu precisava, aí eles vão tratar. Tem esse e-mail. Qualquer problema que a gente tiver, pode enviar uma reclamação para o fornecedor de GLP. Aí, eles vão registrar. E essas reuniões são assim, digamos que está tendo muito problema em no Polo H devido à demora do navio. O que eles estão fazendo para melhorar? Ou, eles querem mudar uma condição de pagamento, ou, olha, a gente vai agora... ter um duto ligando... Um exemplo bom, eles estão aumentando a produção no Polo Z, vamos conversar sobre isso, como a gente vai retirar? Quanto a gente pode retirar? Tem interesse nisso? Tem algum evento, alguma coisa? Normalmente é quando começa a ter muita crise, uma atrás da outra. A gente vai lá e diz ‘Não está funcionando’.

---

<sup>234</sup> “[...] hybrid practices, process and expertises that make possible lateral information flows and coordination across the boundaries of organizations [...]”.

Tudo a gente faz realmente pelo canal de comunicação com o cliente, quando não tem nenhuma interligação ou pelo telefone.<sup>235</sup>

O responsável pelo suprimento gera as informações para si mesmo de diferentes formas. Uma delas é a elaboração de planilhas que combinam e transportam os dados para gerar as informações necessárias. O responsável pelo suprimento elabora relatórios contábeis gerenciais que atendam às suas necessidades. As informações não são somente recebidas ou repassadas, mas gerenciadas (CZARNIAWSKA; MOURITSEN, 2009).

**Entrevistadora** – A alimentação desse sistema a respeito de quem cumpriu a programação é feita por quem?

**RF** – Por quem programa [programação de frete para o dia seguinte].

**E** – O que você usa deste sistema? Você alimenta alguma coisa desse sistema?

**RF** - Não, eu não alimento nada. Eu disponibilizo dados para que a equipe de suprimentos possa programar. Eu disponibilizo todas as informações de contrato. Quando alguém da equipe coloca rota A para rota B, já sai lá com a informação de qual transportador que vem para esta operação. O contrato que alimenta o sistema que a equipe utiliza. Por outro lado, o retorno que ela me dá, que é programando e informando se a programação foi cumprida ou não, alimenta o sistema de avaliação de desempenho. Que é a programação com a pontuação que foi calculada.

**E** – Esse relatório quinzenal, o sistema produz, gera?

**RF** – Não. Esse relatório quinzenal já é via sistema. A gente tira toda a informação que consta como frete combinado no sistema. E aí a gente faz todo o trabalho para gerar um relatório.

**E** – A gente quem?

**RF** – A área de transporte. Tem um funcionário que faz isso.<sup>236</sup>

As informações vindas da periferia para o centro permitem que o gerente de suprimentos aja sobre um local distante. O conteúdo das planilhas sobrepõe a padronização. Na verdade, a padronização é algo dispensável para o recebimento das informações, ao menos que a sua não adoção interfira na precisão e compreensão dos números.

**RS** – Agora, se o gerente da unidade sair, por exemplo, alguém vai ter que fazer esse tipo de coisa para a gente. Independente de quem seja. Alguém tem que fazer porque eu vou precisar da informação, quanto vai transferir, a produção. Talvez a pessoa use outra planilha, com outras necessidades, tem várias maneiras que a gente recebe esta informação. Legal assim... como lá é um local que recebe de várias maneiras, então ele fez uma planilha básica “abertura, movimentação...”, não precisa de mais. E outra coisa, eu poderia até fazer uma planilha padrão para cada um. Por que eu não faço? Se a pessoa tem facilidade para mexer com aqueles números daquele jeito que ela consegue enxergar, não importa para mim se está verde ou se está amarelo, o

<sup>235</sup> Entrevista 1, linhas 1013-34; 1041-1042.

<sup>236</sup> Entrevista 6, linhas 640-653.

que importa é esse número aqui para tomar a decisão, não se tá verde ou se tá rosa. Prá mim não importa, o importante é eu conseguir enxergar isso [número]. Tem gente que manda e eu não consigo enxergar. Aí eu ligo e digo “você tá querendo dizer que aqui é isso, que aqui..., que aqui...”. Aí eu converso com a pessoa, aí eu entendo a leitura que a pessoa faz. Isso acontece. Já aconteceu. Um tempo atrás eu pedi para todos mandarem o quanto que cada um ia consumir, chegou de diversas maneiras a informação. Aí, a gente teve que conversar, trabalhar. Algumas eu reclamei que não estava adequado, continha erros, não adiantava falar, eu converso com o gerente dele, ou local, às vezes, eu falo até com de um nível mais elevado para dar um peso maior. Aí eles mesmos se uniram e fizeram uma única planilha padrão que manda para os demais. Aí todo mundo fica com o mesmo tipo de informação. Aí foi bom. Por que a gente conseguiu entender, ficou claro. Agora, a do Polo E ele me manda assim. Se ele sair, tem que fazer igual.<sup>237</sup>

O responsável pelo suprimento reconhece a necessidade de considerar as informações que chegam e influenciam na gestão de suprimento mesmo que não seja por formas padronizadas ou formais.

Eu só falo com uma pessoa da logística que é o [...], que cuida do navio. Se eu esperar aqui para falar, vou ficar o dia inteiro falando. Já ligo direto para ele, vai chegar navio ou não? A área fala que o navio vai chegar em dois dias, ele diz que acelerou o navio. Eu prefiro pegar informação com ele que é mais precisa. Eu sei que esse aqui [fornecedor de GLP – operacional] vai ligar para ele.<sup>238</sup>

Tem um funcionário que mora num bairro do lado da refinaria, ele vê que o *flar* está queimando de um modo diferente, já liga. Estão queimando GLP. Se ele vê que tá muito aceso, ele sabe que vai ter problema, ele já avisa.<sup>239</sup>

Apesar das tecnologias possibilitarem a ação à distância, a proximidade é vista como um diferencial. Segundo o responsável pela contratação de fretes, o fato de estar próximo ao gerente de suprimentos facilita o trabalho com a contratação de transportadores. Em suas palavras:

Eu estou com o responsável pelo suprimento, que é quem operacionaliza, quem utiliza dos serviços contratados, aqui do lado. Em constante conversa, em constante comunicação quando há qualquer tipo de problema. Isso possibilita ter essa informação mais rápida, precisa, porque a gente basicamente acompanha o que está acontecendo.<sup>240</sup>

O responsável pelo suprimento também produz informações para validação interna.

**RS** - Eu tenho um sistema que foi desenvolvido internamente pela área de TI, chama [...] suprimentos. Quando eu vou ter algum problema, eu comunico e sempre vai para a alta gerência,

<sup>237</sup> Entrevista 11, linhas 251-269.

<sup>238</sup> Entrevista 1, linhas 1007-1010.

<sup>239</sup> Entrevista 1, linhas 213-215.

<sup>240</sup> Entrevista 6, linhas 534-538.

não é para todos os funcionários. Exemplo, a gente vai falar, qual é a data de ocorrência, qual é o polo, a refinaria, descrição da ocorrência...<sup>241</sup>

Então tem risco de parada, aí a gente seleciona as unidades, qual a produção, quais as unidades que vão ser afetadas, a gente põe a descrição do impacto e ações.<sup>242</sup>

Então, a gente põe a descrição do impacto, ações, coisas que a gente fez. Às vezes, a gente não tem muito que fazer, tem que esperar chegar o navio, não tem nada o que fazer. Quando isso aqui já terminou a gente põe que não houve parada da unidade, ou houve. Em quanto? Deixou de produzir x toneladas. Dependendo também das informações. E aí sempre tem as áreas que estão envolvidas, as diretorias, algumas gerências, o pessoal da área de suprimento. O atendimento ao consumidor tem que ser informado porque se tem um cliente que não foi abastecido por falta de produto ele vai ter condições de dizer se isso aconteceu ou não.<sup>243</sup>

A produção de informação para o fornecedor pode ter um impacto positivo reverso, pois, com isso, ações podem ser aceleradas que contribui para ambos.

**RS** - Mas você pode dizer “Ah, mas você não poderia ligar direto para o responsável?” Às vezes, eu ligo. Peço para alguém ligar direto lá quando tem algum problema. Eu não vou ligar, porque o responsável deve estar bem atarefado por conta dessas faltas todas. Então, eu prefiro que alguém do próprio fornecedor de GLP fale com o responsável. Quando é assim, só um navio, não tem nada mais acontecendo, a gente costuma ligar. Quando é assim, esses momentos de crise, eu prefiro perguntar, porque aí a área responsável vai me dar um parecer. Eu acho que é melhor dessa maneira. [...] eu não ligo muito. Tenho o celular dos responsáveis, eu já falei com eles no final de semana, eu já procuro pedir para eles uma opinião mais... mesmo porque quando eu faço esse exercício aqui eu estou fazendo uma coisa boa para eles que não estão sabendo de nada. Ele vai se atualizar com isso aqui, se outro distribuidor ligar ele já sabe o que está acontecendo. E além de tudo se tiver navio não tem problema, ele lá já está sabendo e consegue antecipar alguma coisa. Se ele usa isso eu não sei, mas eu estou dando para ele uma informação, aí ele vai verificar.<sup>244</sup>

Abrir o livro contábil nas relações inter-organizacionais está relacionado com as informações de custos para a produção que normalmente não são compartilhadas. Nas relações estudadas, a informação de custo é prescindível, visto que a opção de produzir internamente está descartada. No entanto, outras informações que mostram o empenho do parceiro em cooperar com as atividades das distribuidoras ou o contrário não estão muito claras e geram incertezas.

**RS** – Eu não sei se a entrega de produto é oriunda do estoque de segurança. O produto de estoque de emergência pode estar em qualquer lugar. Não é informado se a disponibilização do produto está sendo feita de estoques de segurança. Numa situação crítica, as justificativas normalmente envolvem problemas de liberação do produto, e não necessariamente algo que envolva o estoque de segurança.<sup>245</sup>

Outra situação:

**Entrevistadora** - Existe um problema aí de negociação de navio me parece.

<sup>241</sup> Entrevista 1, linhas 237-241.

<sup>242</sup> Entrevista 1, linhas 250-251.

<sup>243</sup> Entrevista 1, linhas 269-276.

<sup>244</sup> Entrevista 11, linhas 206-223.

<sup>245</sup> Entrevista 12, linhas 42-46.



**RS** - Eu não sei, teria que entender como é essa lógica. Eu sei muito superficialmente. Sei que eles vão, às vezes tem uns que eles saem com a carga comprada, às vezes tem outros que eles ficam negociando até chegar no Brasil, tá vindo para cá, está tendo aquela negociação. E às vezes falta documentação, aí gera problema para desembarçar essa carga. Isso é ruim.

**E** - Existe essa transparência de eles falarem quanto eles vão importar? Como vai ser o planejamento de importação?

**RS** - Olha, uma vez eles me chamaram para ir para uma reunião. Até citaram algumas coisas assim, mas não foi muito profundo não. Foi só uma coisa bem superficial. Não tinha nem... tipo 'vamos importar x'. Era mais um resumo. Foi uma área específica que chamou para mostrar os resultados dos últimos anos. Não teve nada de novo. Para mim não importa uma projeção de importação. Se o produto vem da... Eu só quero saber quando o navio está atrasado. Sabe por quê?

**E** - Eu falo assim, se eles planejaram, porque eles devem ter um planejamento de compra...

**RS** - Eu sei que eles fazem várias maneiras, eles não olham só o que as companhias estão pedindo. Pode acontecer, eles acharem que as distribuidoras não iriam consumir x. Então eles compraram menos.

**E** - Mas isso é devido as informações que as distribuidoras passam ou é porque oscila o mercado?

**RS** - Grande parte é porque oscila o mercado. Por exemplo, se faz frio numa época que normalmente é quente, o consumo de GLP aumenta consideravelmente em algumas regiões. Ou, por exemplo, uma parada inesperada por um período prolongado de uma refinaria. Por quê? Este volume está contemplado no planejamento de produção interna, e não foi feita uma importação para suprir o volume.<sup>246</sup>

Se por um lado o fluxo de informações contribui para as decisões, por outro a forma como é feita esta comunicação pode ser vista como um risco. Esta mensagem foi recebida pelo responsável pelo suprimento e não teve efeito de mobilização, devido à falta de clareza:

Hoje às 6 da manhã, eu recebi um SMS do [...].Eu não pude compreender a mensagem a seguir:  
 'Cenário:  
 Bom dia!  
 Ag 28 - Fora  
 AG 37 - Fora  
 AG 69 - Fora  
 AG 72 -  
 AG 73 - 0  
 AG 74 - Rec 9m  
 Ag - 6/7 - 2.580t  
 Vd - 6/7 - 2.070t  
 Ag - 7/7 - Cond. a disponibilidade.'

---

<sup>246</sup> Entrevista 12, linhas 73-95.

Apesar das várias formas de comunicação, às vezes, as informações do parceiro não chegam a tempo de agir para que não haja falta do produto.

Outra situação, eu recebi um e-mail no último minuto com uma nova divisão da distribuição de GLP de uma refinaria que reduziu significativamente. A programação era de 450 e reduziu para 188. Eu não sei o que aconteceu lá. Imediatamente eu liguei para o responsável pela refinaria e reclamei do atraso na comunicação.

### **5.3 Risco de curto prazo x risco de longo prazo nas relações de suprimento**

A literatura que busca estruturar as decisões para gerenciamento de risco nas relações inter-organizacionais, tem defendido que o risco diminui em relações de longo prazo. No longo prazo menos risco, no curto prazo maior nível de risco. Existe a ideia que com o passar do tempo os parceiros disponibilizam mais informações (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000). E o risco reduz em relação direta com o maior fluxo de informações (RING; VAN DE VEN, 1992).

Nas relações estudadas, porém, o crescimento no nível de risco no curto prazo pode ser visto a partir do planejamento anual de vendas, da previsão trimestral de vendas, da previsão mensal, do pedido coletivamente aprovado, da programação de entrega para a próxima semana, da alteração da programação de entrega para a próxima semana, de eventos diários. Os acontecimentos acompanhados no mês de agosto/2011 ilustram bem tal situação. O risco de falta do produto aumentou significativamente em cinco horas. Porém, a inscrição contábil desenvolvida em planilha Excel, permitiu que a ação à distância fosse feita a tempo.

Quando o tempo para a identificação do problema, para a decisão que conduz a ação é curto, diferentes formas de comunicação são válidas. O responsável pela área de suprimentos frisa:

Então, se eu sei que o navio não vai chegar por essa previsão eu já posso fazer uma ação. Por quê? A nossa área é responsável por manter todo mundo abastecido, não posso deixar ninguém sem gás. Por isso que eu te falei, aqui a gente trabalha 24 horas, porque se acontecer alguma coisa no sábado e eu tomar a decisão somente na segunda-feira, não vai conseguir. Eu tenho que saber de imediato pra tomar alguma ação. O navio estava previsto chegar no sábado, e só vai chegar na

terça-feira, e eu estava contando com aquele produto no sábado eu já tenho que me programar para entregar na segunda-feira.<sup>247</sup>

A dinâmica das relações de suprimento (TILLEMA, 2005), faz com que ambos, fornecedor e distribuidor, tenham ações que se fazem necessárias que não correspondem ao planejamento de cada um deles. Assim, o pedido coletivamente acordado no último dia do mês anterior, sofre alterações durante o processo. Então, apesar de a estimativa de vendas carregar o significado da previsão da quantidade pela visão da área comercial, do planejamento anual e vendas e outras, a tecnologia contábil não é suficiente para gerenciamento do risco operacional de curto prazo. A previsão de vendas de a Unidade J, calculada pelo sistema, trouxe mais dúvidas do que um número próximo do que provavelmente seria a quantidade a ser comprada. Outras fontes de informação precisaram ser consultadas.

A contabilidade gerencial de longo prazo, como o planejamento anual de vendas, não contribui individualmente para o gerenciamento de risco de suprimento. A sua atuação emerge quando combinado com a previsão de vendas e com outras informações, que resulta em problematização do volume a ser adquirido. O planejamento anual translada para gerenciamento de risco de suprimento quando combinado com o planejamento mensal de vendas e outras informações. E influenciam as decisões de suprimento.

A necessidade de se ter um controle *just-in-time*, devido aos altos investimentos para estocagem e restrições para a sua ampliação, conflita com as restrições para se adequar a entrega no tempo oportuno.

#### **5.4 Risco e confiança**

A qualidade do produto é importante, mas não existe uma variação assim... não é o mais importante. Está dentro dos fatores, mas a entrega mesmo, efetiva, conforme o combinado, é.<sup>248</sup>

A ideia de que cooperação e confiança andam juntas, está presente na discussão das relações inter-organizacionais (FREE, 2008). Segundo Groot e Merchant (2000), o nível de confiança influencia no processo de decisão. Quando existe falta de confiança entre os parceiros, pode levar a processos de decisão mais vagarosos e complexos.

---

<sup>247</sup> Entrevista 1, linhas 98-106.

<sup>248</sup> Entrevista 1, linhas 208-210.

A falta de confiança é gerada pela possibilidade de riscos oportunistas por parte dos parceiros. Se a decisão está relacionada somente a uma transação, a existência do contrato supõe oferecer segurança para ambas as partes. Porém, a ocorrência de transações recorrentes com o mesmo parceiro, sugere a imperfeição dos contratos em prever todos os eventos. É nesse sentido, segundo Dekker (2004), que a coordenação hierárquica complementa a coordenação de mercado, e a confiança age como uma forma de controle informal nos *gaps* do contrato. Visto dessa forma, a confiança substitui uma insuficiente racionalidade (RING; VAN DE VEN, 1992). Risco é proveniente das brechas dos contratos e confiança é a forma de suprir tal deficiência. É nesse sentido que a contabilidade se junta à discussão de confiança e risco nas relações inter-organizacionais.

A ideia de um ramo dos estudos é a de que contabilidade e confiança são fundamentais para absorver a incerteza e os riscos comportamentais (VOSSELMAN; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2009). Com isso, o controle com a finalidade de inibir riscos de oportunidade, gera custos adicionais na atividade com os parceiros (GULATI, 1995). Nesta situação, risco e confiança são tratados separadamente (RING; VAN DE VEN, 1992). Isto posto, podemos pensar que se existe confiança não há risco comportamental, dispensa contabilidade e conseqüentemente há redução de custos; ou se existe contabilidade, o risco comportamental está controlado e dispensa a necessidade de confiança; ou é necessário ter contabilidade e confiança para ter risco comportamental e incertezas controladas, e com isso aumenta os custos de transação. Se algumas destas situações for verdade, contabilidade e/ou confiança podem ser comparados e absorvem os riscos.

Nas relações de suprimentos estudadas a questão da confiança realmente não é considerada na contratação de fornecedores de transporte para longo prazo (RING; VAN DE VEN, 1992). Diferentemente da ideia que parceiros vindos de contratos anteriores possuem relações de maior confiança do que novas parcerias (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000), a eficiência é o fator que predomina nessa decisão. Mas a confiança aparece como uma aspiração (MOURITSEN; THRANE, 2006), que tem como base os indicadores de desempenho em tarefas anteriores, quando se trata de contratação de frete extra. A confiança passa de uma ‘aspiração’ para a ‘existência’ quando o número é considerado positivo para a distribuidora, mas ela deixa de existir quando o número passa a ser negativo. Então o que se tem, é mais uma confiança em um número que vai e vem, do que em uma pessoa ou sistema.

A partir disso, a questão da contabilidade não está em substituir, complementar, ou gerar confiança, mas em inscrever acontecimentos que podem ou não se transladar em confiança. No caso dos transportadores com contratos de longo prazo, independente de qual seja, existe um monitoramento diário das atividades realizadas, que se transformam em inscrições.

Isso é para a avaliação de desempenho do fornecedor. Essa pontuação, depois vai trazer esse ranqueamento dos melhores fornecedores que eu possuo. Mas na verdade, isso daí já me aponta como é o fornecedor, aquele que cumpre a demanda que é solicitada, é o fornecedor que eu sei que vou poder contar nas horas de necessidade. Já me aponta, este é o cara mais assertivo em relação aquilo que você programa. Isso é importantíssimo. Na hora que eu tiver problema a gente sabe quem são os parceiros, quem a gente pode confiar, que a gente pode contar, que a gente pode utilizar aquele parceiro para determinada situação.<sup>249</sup>

Como colocado por alguns autores você confia em pessoas (DAS; TENG, 2001) ou num sistema, porém como no caso do ciclone não está em quem confiar. Nessa situação o risco não é provocado pelo fornecedor, pelo transportador ou até mesmo pelo distribuidor. Todos dividem o mesmo risco que é externo. A troca de informações sobre os recursos que todos possuem é que fará o risco do distribuidor gerenciável.

**RS** - Que nem, segundo informações locais, o navio estava previsto chegar dia 12. Eu falei não vai ter, tem que gaseificar o navio. “Não, que eles vão fazer à noite”. Não vai, a gaseificação do navio leva 48 horas. O navio já chegou lá? Não. Hoje é quarta-feira. “Não GS, como você não acredita nas coisas!”. Não vai chegar o navio no sábado. Não vai. Não vai chegar no sábado, eu falei para ele. “Não RS, vai chegar, vai chegar”. Aí, agora você fala “agora você acredita?” Acredito um pouquinho mais. Nesses dois eu acredito [navios]. Nesse do dia 18, eu até acredito porque o gerente da unidade já ouviu essa data também. Não sei se foi na capitania dos portos, aonde foi. Mas também está na cabeça dele. E, quando eu falei do dia 12, não estava na do gerente da unidade. E o GU me explicando porque que não dá. Ele me ajuda bastante, ele me ajuda bastante. Ele explica, porque eu também não estou lá. É difícil, né?! Ele tem que me passar o sentimento dele, eu vou acreditar nele “não RS, não vai chegar”. Aí, ontem ele me agradeceu. “Nossa, você trouxe várias carretas para mim!!!”.<sup>250</sup>

**RS** – Aí, aqui eu mandei o e-mail que eu te falei. Ele respondeu: “Com ressalva, porque esses navios estão sujeitos a fila para realização do transbordo pode atrasar a programação.” Isso aqui ele me passa uma vasta programação. Vão ficar dois navios lá fazendo o transbordo. Se vai ficar dois navios, essas datas aqui estão confirmadas. Por quê? Ir e voltar, ir e voltar. Pode atrasar meio dia, alguma coisa assim, mas tem produto lá, eles vão tratar. Aí, responderam para ele e ele me respondeu. Além de ele me responder ele me ligou também. Ele é bem legal, mas não resolve muita coisa. Porque também tem coisa que não é da área comercial. Aí, eu: “obrigada pela resposta. Gostaria de informar que na próxima sexta-feira [hoje][...] não terá GLP para operar. Vamos deixar de atender o mercado aproximadamente x00 toneladas”. Tem que fazer pressão. “No dia 9 a unidade ficou parada deixando de vender xx0 toneladas. Não temos alternativas logísticas para atender a região. O movimento de carretas para o [...] está comprometendo o abastecimento de outras regiões, além de outras refinarias estarem em manutenção. Solicito a sua ajuda para ver esta questão.” Ele respondeu: “[...] é muito difícil o suprimento. Temos conversado continuamente com a logística para tentar amenizar os efeitos dessa situação com a colocação de

<sup>249</sup> Entrevista 6, linhas 607-617.

<sup>250</sup> Entrevista 12, linhas 148-159.

navios dentro das datas que procurem não causar dificuldades aos clientes. Entendemos que o caso da GasBraz que possui x0% a x0% do mercado, e as dificuldades de logística de transferência do Polo Q. No entanto, poderemos, pontualmente, por razões operacionais ter um pequeno atraso no navio. Estamos trabalhando para que não.” [...] O que eu faço? Não tem uma resposta “olha, não conta com o navio dia 12”, ele estava falando para mim que tinha navio dia 12. Ele não falou, né?! Aqui ele falou dia 13, mas tinha uma informação antes, talvez, ou no meio desse rolo todo que tinha um navio chegando dia 12. Vamos fazer uma conta agora para você ver quanto que eu estou atrasada lá de entrega.<sup>251</sup>

A questão da confiança não está nem nas pessoas ou parceiros, mas ela depende da qualidade das informações que eles recebem. Desta forma é o fluxo de informação e sua combinação que mobiliza as decisões que vão suprir as unidades.

**Entrevistadora** - Se amanhã mudar essa pessoa de lá [Fornecedor de GLP]?

**RS** - Não muda nada.

**E** - Em relação a confiança que você vai ter na informação?

**RS** - É a mesma.

**E** - Então a confiança é no setor, na empresa e não na pessoa?

**RS** - É. Por que assim, você viu que eu liguei para a pessoa A. Eu liguei para a pessoa B e perguntei “O que você está fazendo aí na mesa da pessoa B?” “Eu estou em reunião com ela”. Eu sei que lá, eles recebem a mesma instrução, a mesma informação. Não é que uns sabem mais. E tem algumas atividades deles que são distribuídas, por exemplo, quem faz o pedido é a pessoa C. Eu posso até ligar para a pessoa A ele vai ver com a pessoa C. Eles sabem o assunto. Então, quando eu tenho que falar de pedido eu falo com a pessoa C. A pessoa B cuida dos sobras. Eu vou lá “Pessoa B, ó tá com problema”. Só que para qualquer outro assunto comum, se a pessoa B atendesse o telefone, eu ia pedir para ela fazer isso para mim. Várias vezes eu já liguei “Pessoa A, eu não sei se a pessoa B está aí ou não, eu estou com problema no pedido, pede para dar uma olhada ou olha aí para mim”. Eles tem autonomia para trabalhar dessa maneira. Eles são bem parecidos. lá no fornecedor de GLP é assim:. Quem cuida da GasBraz é a pessoa A e pessoa C. Eles segregaram porque estava ficando difícil para eles trabalharem. Eles separam sim. Mas se eu tiver qualquer problema não existe empecilho nenhum eu falar com qualquer pessoa que esteja lá. Não tem problema nenhum. A informação vai ter o meu grau de confiança, a mesma coisa. Claro que tem algumas coisas que eu acho que eles precisavam ir mais atrás, mas pra mim é informação. Se ele pegar e me ligar e falar assim “17 e 21 tem um” eu vou ficar tranquila. Eu vou acreditar que tenha. Agora se ele falar “GS, está confirmado esses que você me falou”, aí vai merecer um cuidado maior. Sem sombra de dúvidas, daí eu vou olhar.<sup>252</sup>

O pressuposto de que a confiança atinge um alto nível quando a parceria está em um estágio maduro (VÉLEZ; SÁNCHEZ; ÁLVAREZ-DARDET, 2008), é contradito no comentário transcrito no início desta seção.

**Entrevistadora** - Aí, quando a pessoa A respondeu para você aqui, pelo menos para hoje você vai confiar? Você vai basear nesta informação da resposta dele para...

<sup>251</sup> Entrevista 12, linhas 160-186.

<sup>252</sup> Entrevista 11, linhas 224-250.

**RS** - Sim, mas é melhor ponderar porque a questão de navio você nunca sabe. Se ele falar assim “RS, com certeza o navio tal, tal, tal tá programado”. A pessoa D falou desse negócio aqui do navio que já estava mais ou menos sabendo. [...] me disse “fica atenta que o navio de sábado não vai chegar e aqueles navios que ele colocou no e-mail não estão todos confirmados”. Mais uma coisa para eu ligar para a pessoa B para ele agora na parte da tarde ligar para a área responsável e ver qual vai ser a situação. Baseado nisso eu acredito que eu preciso mandar de carreta. Pelo menos para garantir a quarta-feira. Aí vai ter a semana inteira. Vai ter a unidade voltando na quarta-feira, que ela vai voltar. Essa disponibilidade ela está aumentando bem pouquinho aqui. Mas eu tenho certeza que esse volume vai ser bem maior que esses x70 que estão aqui. Por quê? Apesar que, se aqui estiver produzindo x00, ele vai produzir o dobro. Então é isso. Mas pode ser que volte a operar. Eu vou ter que falar com o gerente da unidade que a premissa que ele usou para esses dias, que é só uma estimativa, não tem outro jeito. Eu tenho que falar com ele.<sup>253</sup>

O estudo mostra que a ideia de confiança como um mecanismo de controle (DEKKER, 2004; COAD; CULLEN, 2006) não se sustenta.

### **5.5 Eventos naturais como risco de suprimento**

A relação entre contabilidade, decisão e eventos naturais apresenta no caso estudado uma associação de ordem diferenciada daquela comumente vista na literatura contábil. No caso específico de companhias que lidam com produtos petrolíferos, a associação que se faz de risco e meio-ambiente, refere-se comumente aos danos que tais companhias causam à natureza (VAN DER MEER-KOOISTRA; VOSSSELMAN, 2000). Com essa visão, a ação que causa o risco é humana, e a natureza é um substantivo.

De um lado, estão as decisões feitas pelos homens que afetarão a natureza que está do outro lado. Giddens (2001) deixa claro que nas mãos do homem está a oportunidade de afetar mais ou menos o ambiente. Assim, o risco depende das decisões com base em escolhas. Os indivíduos tem consciência para avaliar as alternativas e escolher qual risco vão assumir. Nesta concepção, a natureza está numa posição passiva. Ainda segundo Giddens (2001), o que ele chama de riscos externos foram substituídos por riscos manufaturados. Riscos externos são aqueles provenientes da natureza, tais como, terremotos, ciclones, tempestades, entre outros. Como não existe um roteiro para lidar com os riscos manufaturados, os indivíduos decidem como eles querem viver com base nas escolhas feitas.

No entanto, a natureza pode ser entrelaçada nas relações de suprimento por outro ponto de vista. Como um verbo que influencia as decisões diárias. No campo foi possível constatar que eventos naturais, tais como más condições meteorológicas marítimas e oceânicas, ciclones,

---

<sup>253</sup> Entrevista 11, linhas 271-286.

tempestades etc, configuram-se em risco de suprimento. Esses eventos não são desastres naturais de grandes proporções, porém estão envolvidos nas atividades diárias de uma companhia de gás e funcionam como um verbo.

Os eventos naturais tornaram-se objeto de gerenciamento quando delimitados por tecnologias contábeis. Como mencionado anteriormente, existem ameaças e riscos. Em geral, eventos climáticos são tratados como ameaças e não objetos de gerenciamento de risco. As tecnologias contábeis empregadas no gerenciamento do suprimento de GLP não efetuam cálculo de risco, mas permitem que seja visualizado onde e quando uma ação precisa ser empreendida.

Ciclones extra-tropicais como o que ocorreu na primeira semana de agosto/2011, fazem parte da história de eventos oceânicos na região. Porém, nesse momento trasladou-se de um risco natural para um risco de suprimento nas relações em estudo. Está representado pela previsão de recebimento de gás para os próximos dias, elaborado pela unidade local e enviado à área de suprimento. Mas tais situações geram efeitos imprevisíveis. Neste caso, as decisões passadas não servem como base para as atuais decisões. Não é possível prever aonde os problemas de suprimentos irão surgir em decorrência do que o gerente chama de 'efeito cadeia'. Diante disso, decisões imediatas precisam ser tomadas, como o envio de GLP de um polo para outro.



## CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES

Este estudo inicialmente problematizou a literatura em relacionamentos inter-organizacionais na área de contabilidade gerencial e, a partir disso, investigou como as tecnologias contábeis mediam as decisões coletivas para gerenciamento de risco operacional nas relações de suprimentos de gás liquefeito de petróleo. As controvérsias em torno do gerenciamento de risco, tendo como base o comportamento oportunístico e o desenho de processos, os quais consideram a apuração do custo das transações como modelo para ser aplicado nas relações inter-organizacionais, pode não ser adequado e/ou implantável em todas as relações.

Para responder a questão de pesquisa, primeiramente foram elencadas as ameaças que podem se transladar em risco operacional nas relações de suprimento de GLP à medida que se manifestavam na prática. No limite das relações e do período de condução do estudo, a profundidade e o detalhamento das informações coletadas, permitiu concluir que os riscos de suprimento para a companhia distribuidora não existem até o momento em que são inscritos. As tecnologias delimitam espaço e tempo ao mostrar quando a falta de produto poderá ocorrer em uma determinada unidade. Tecnologias contábeis são mobilizadas e acumuladas na área responsável pelo suprimento, que após serem combinadas entre si e/ou com outras informações desencadeiam na decisão que deslocará ou não o volume necessário de uma localidade para outra. As tecnologias contábeis desenvolvidas no cenário, além de tornar visível que o risco aumentou, mobilizam o seu gerenciamento.

### 6.1 Contribuições Empíricas

Empiricamente este estudo contribui para compreender melhor como ocorre o suprimento de gás liquefeito de petróleo, o popular ‘gás de cozinha’, ao longo do território brasileiro. Este suprimento depende de decisões conjuntas em processos onde estão envolvidas diferentes companhias. Ademais, entende-se que tais decisões mobilizem ações que evitem o risco de faltar gás. A construção das decisões depende não somente das pessoas envolvidas, mas também dos objetos que mediam as ações, dentre eles, as tecnologias contábeis.

Observou-se que, as tecnologias pontualmente construídas, possuem mais força do que as tecnologias contábeis padronizadas. A ordem de compra se configura em uma prática híbrida

que rompe os domínios que separa comprador e fornecedor de GLP e estabelece um canal de comunicação que reduz as distâncias entre eles. As decisões coletivas para o gerenciamento de risco de suprimento não são primárias, onde de um lado tem um fornecedor e do outro uma distribuidora. De um lado, o que se tem, são várias refinarias e sua gestão, e do outro, são várias unidades da distribuidora e sua gestão. Com isso, são relações de suprimento e não relação de suprimento, sob um contrato. O que translada essas relações para uma relação é a gestão, onde os cálculos e demais informações são agrupados na área responsável pelo suprimento. As tecnologias contábeis atuam como objeto delimitante que vão além das fronteiras formalmente estabelecidas para redesenhá-las por polos e unidades de produção.

O responsável pelo gerenciamento de suprimentos atua em determinadas situações como gerente de risco operacional. A área de suprimentos mostrou que as decisões podem ser construídas rapidamente para lidar com os riscos atmosféricos. As tecnologias contábeis transladaram os riscos atmosféricos em risco operacional por delimitar os seus efeitos para as relações de suprimento. Olhando no meio, ao invés das extremidades, pode se observar que certos eventos, que poderiam gerar a falta do produto em um determinado lugar, podem gerar a falta de produto em outro lugar e/ou em períodos posteriores. Mas não é possível dizer o que ocasionou tal fenômeno.

Uma importante contribuição empírica é a necessidade de gerenciamento do risco operacional de suprimento ao invés de concentrar esforços somente na prevenção. Os efeitos inesperados e interligados intensificam o risco de curto prazo. A temporalidade das informações e a centralização para visualização e combinação tornam-se imprescindíveis. O estudo estende o conhecimento de como ocorre o processamento e fluxo de informações inter-companhia, mais pontualmente nas situações em que são necessárias decisões conjuntas. A necessidade de ampliar este conhecimento é apontada por Miller, Kurunmäki e O'leary (2008).

## **6.2 Contribuições Teóricas**

Este estudo contribui por discutir o conceito de risco e como a contabilidade se insere no conceito por meio da construção de decisões coletivas. A existência de ambiguidade no conceito de risco (FISCHHOFF; WATSON; HOPE, 1984; MARCH; SHAPIRA, 1989; FROUD, 2003; MYTHEN, 2004; POWER, 2004; POWER, 2008; BECK, 1992; 1996; 2002a; 2002b; 2007; 2010; LATOUR, 2003) conduz para ver como a sua conceituação emerge na

prática. Com isso, esta pesquisa optou por adotar a perspectiva de ver risco como um fenômeno que se constrói no campo de estudo. A partir disso o seu gerenciamento admite formações locais com a mediação de tecnologias contábeis.

O estudo mostrou que o risco se manifesta mais como um fenômeno ‘*network*’, conforme apontado por Latour (2003). As implicações disso para a contabilidade é a de que, uma racionalidade estável e previamente definida, pode não se adequar a um conceito de risco que não possui fronteiras delimitadas. A contabilidade, no conceito de inscrição (ROBSON,1994), atua no processo de translação e se resignifica para atender os objetivos pretendidos. Além disso, o estudo contribuir por mostrar como as tecnologias contábeis agem como um objeto delimitante (STAR; GRIESEMER, 1989; STAR, 2010) criando um espaço comum de gerenciamento que engloba fornecedor de GLP e o distribuidor de GLP.

Outra contribuição refere-se à relação risco e confiança presente na literatura. A associação contabilidade-confiança-risco nas relações estudadas é menos clara e linear do que se supõe pela literatura. A confiança, em consonância com o estudo de Mouritsen e Thrane (2006), é mais um quase-objeto do que um objeto. Ela passa a existir quando existe circulação de informações entre as partes que resultam na construção contínua de relações. Quando não é possível obter as informações, um vácuo se forma, e a confiança não se manifesta. Com isso, o risco de falta de produto se apresenta como um ‘fantasma’ que poderá ser materializado dependendo ou não do fluxo de informações. Além disso, observa-se a ligação da confiança com a avaliação de desempenho do fornecedor. Quando não tem desempenho para ser inscrito não há razão para se falar em confiança.

Os planejamentos e orçamentos, conforme preconizado por livros-texto de contabilidade gerencial (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007) servem para refletir sobre o futuro e tomar decisões antecipadamente. Este processo de pensar sobre as decisões adiantadamente levaria a redução de risco. Porém, nas relações estudadas, o risco se intensifica no curto espaço de tempo e tais tecnologias contábeis não se aplicam quando o tempo para ação é curto, imediato. As tecnologias formais de contabilidade, individualmente, não são suficientes para gerir os riscos operacionais de suprimentos. O planejamento de longo prazo contribui para as decisões coletivas para gerenciamento de risco operacional quando combinadas com o planejamento de curto prazo e outras informações. A tensão gerada pelo confronto dos planejamentos impele para a busca de um número mais preciso.

A forma como se constrói o coletivo foi mostrada ao longo do trabalho. Este estudo focou em como as ações conjuntas gerenciam os riscos de suprimentos. Ação coletiva é algo colocado como imprescindível para as empresas que se engajam em um acordo de parceria (HOPWOOD, 1996; TOMKINS, 2001). Quando as empresas falham em alcançar os objetivos conjuntos, isto é atribuído às faltas ocasionadas por uma das partes e visto como fonte de incerteza (ANDERSON, GLENN; SEDATOLE, 2000). No entanto, os estudos não mostram como essas ações conjuntas podem ser alcançadas. No âmbito das decisões, este estudo investigou como elas ocorrem, considerando que o coletivo é construído por humanos e não-humanos (LATOUR, 1999).

Além disso, ações conjuntas entre as companhias podem ter outras funções. Dekker (2004) e Mouritsen, Hansen e Hansen (2009) exploraram a inovação conjunta. No entanto, ainda outras ações podem ser desenvolvidas. Como elas são gerenciadas e o papel exercido pela contabilidade continuam abertos às novas surpresas. Este estudo contribui para a discussão de híbridos e gestão de risco (MILLER; KURUNMÄKI; O'LEARY, 2008).

Segundo Van Der Meer-Kooistra e Vosselman (2000), muitos estudos em contabilidade nas relações inter-organizacionais foram desenvolvidos no contexto de indústrias automobilísticas e consumo de eletrônico. Este estudo contribui para acrescentar elementos às pesquisas anteriores que estudaram e discutiram o papel da contabilidade nas relações inter-organizacionais nas companhias de óleo e gás.

### **6.3 Limitações e Pesquisas Futuras**

Apesar de o domínio de análise das informações ter considerado as relações construídas entre distribuidor, o fornecedor de GLP e os fornecedores de transporte, as informações foram geradas a partir do distribuidor. Esta é uma limitação do estudo. Novas pesquisas poderão reconstruir o domínio onde as informações serão geradas nos fornecedores de transporte e GLP.

No caso dos transportes, para esse tipo de atividade no Brasil, observa-se uma contradição que inclui ociosidade de equipamentos em alguns momentos e falta de capacidade em outros. Este paradoxo leva a outras questões como: Os custos de suprimento e os riscos de desempenho são afetados pela infraestrutura de transporte? A natureza e o gerenciamento do risco de suprimento estão associados com as limitações da capacidade de transporte? Como a

contabilidade pode contribuir para o gerenciamento do risco que se insere nas relações de transporte?



## REFERÊNCIAS<sup>254</sup>

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, v. 20, p. 85-101, 2009.

AHRENS, Thomas; CHAPMAN, Christopher S. Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, p. 819-841, 2006.

\_\_\_\_\_. Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, p. 1-27, 2007.

ALVESSON, Mats. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 1, p. 13-33, 2003.

\_\_\_\_\_. SANDBERG, Jörgen. Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 247-271, 2011.

\_\_\_\_\_. SKÖLDBERG, Kaj. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: SAGE, 2000.

ANDERSON, Shannon W. *et al.* Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, p. 723-749, 2000.

\_\_\_\_\_. DEKKER, Henri. Accounting in *networks*: the transaction cost economics perspective. In: HÅKANSSON, Håkan; KRAUS, Kalle; LIND, Johnny. *Accounting in networks*. New York: Routledge, 2010, p. 235-268.

ARENA, Marika; ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, p. 659-675, 2010.

ARRINGTON, C. Edward; FRANCIS, Jere R. Letting the chat out of the bag: deconstruction, privilege and accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, v. 14, n. 1/2, p. 1-28, 1989.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

---

<sup>254</sup> Embora o Manual de Formatação e Edição de Dissertações e Teses da FEA/USP, edição de 2008, no item 6.3.1 recomende escrever os nomes e sobrenomes por extenso, alguns artigos trazem somente a primeira letra dos nomes dos autores. Nestes casos, manteve-se conforme escrito no original. Por isso, há referências em que os nomes não estão por extenso.

BAERT, Patrick; SILVA, Filipe Carreira da. *Social theory in the twentieth century and beyond*. 2<sup>a</sup> ed. Cambridge: Polity Press, 2010.

BAIMAN, Stanley; RAJAN, Madhav V. Incentive issues in inter-firm relationships. *Accounting, Organization and Society*, v. 27, p. 213-238, 2002.

BAXTER, Jane; CHUA, Wai Fong. Doing field research: practice and meta-theory in counterpoint. *Journal of Management Accounting Research*, v. 10, p. 69-87, 1998.

\_\_\_\_\_. The field researcher as author-writer. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 5, n. 2, p. 101-121, 2008.

BECK, Ulrich. From industrial society to the risk society: questions of survival, social structure and ecological enlightenment. *Theory, Culture & Society*, v. 9, n. 1, p. 97-123, 1992.

\_\_\_\_\_. World risk society as cosmopolitan society? Ecological questions in a framework of manufactured uncertainties. *Theory, Culture & Society*, v. 13, n. 4, p. 1-32, 1996.

\_\_\_\_\_. The cosmopolitan society and its enemies. *Theory, Culture & Society*, v. 19, n. 1-2, p. 17-44, 2002a.

\_\_\_\_\_. The terrorist threat: world risk society revisited. *Theory, Culture & Society*, v. 19, n. 4, p. 39-55, 2002b.

\_\_\_\_\_. The cosmopolitan condition: why methodological nationalism fails. *Theory, Culture & Society*, v. 24, n. 7-8, p. 286-290, 2007.

\_\_\_\_\_. *Risk society: towards a new modernity*. London: Sage Publications, 2010.

BESSIRE, Dominique; ONNÉE, Stéphane. Assessing corporate social performance: Strategies of legitimation and conflicting ideologies. *Critical Perspectives on Accounting*, v.21, p. 445-467, 2010.

BERRY, A. J. *et al.* Management control in an area of the NBC: rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting, Organizations and Society*, v. 10, n. 1, p. 3-28, 1985.

BOEDKER, Christina. Ostensive versus performative approaches for theorising accounting-strategy research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 23, n. 5, p. 595-625, 2010.

BOLAND, Richard J.; PONDY, Louis R. Accounting in organizations: a union of natural and rational perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, v. 8, n. 2/3, p. 223-234, 1983.



BOLAND Jr, Richard J. *et al.* Designing management control in hybrid organizations: the role of path creation and morphogenesis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, p. 899-914, 2008.

BRIERS, Michael; CHUA, Wai Fong. The role of actor-*networks* and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, v. 26, p. 237-269, 2001.

BROWN, Steven D. Michel Serres: science, translation and the logic of the parasite. *Theory, Culture and Society*, v. 19, n. 3, p. 1-27, 2002.

BROWN, James R. *et al.* Supply chain management and the evolution of the "Big Middle". *Journal of Retailing*, v. 81, n. 2, p. 97-105, 2005.

BRUNSSON, Nils. The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, v.19, 1, p. 29-44, 1982.

\_\_\_\_\_. Deciding for responsibility and legitimation: alternative interpretations of organizational decision-making. *Accounting, Organization and Society*, v.15, p. 47-59, 1990.

\_\_\_\_\_. Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organization and Society*, v.18, p. 489-506, 1993.

BUSCH, Timo. Organizational adaptation to disruptions in the natural environment: the case of climate change. *Scandinavian Journal of Management*, v. 27, n. 4, p. 389-404, 2011.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, p. 865-898, 2008.

CALLON, Michel. 'Struggles to define what is problematic and what is not: the socio-logic of translation'. In: KNORR, K.D.; KROHN, R.; WHITLEY, R. (org) *The social process of scientific investigation*: Sociology of the sciences, v. IV. Dordrecht: D. Reidel, 1980.

CALLON, Michel. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: LAW, John. *Power, action and belief*. London: Routledge & Kegan Paul, 1986, p. 196-233.

CASTELLS, Manuel. *The rise of network society*. 2<sup>a</sup> ed. Chichester: Wiley-blackwell, 2010.

CHALOS, Peter; O'CONNOR, Neale. Determinants of the use of various control mechanisms in US-Chinese joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 29, p. 591-608, 2004.

CHIA, Robert. The concept of decision: a deconstructive analysis. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 6, p. 781-806, 1994.

CHUA, Wai Fong. Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review*, v. 61, n. 4, p. 601-632, 1986.

\_\_\_\_\_. MAHAMA, Habib. The effect of *network* ties on accounting controls in a supply alliance: field study evidence. *Contemporary Accounting Research*, v. 24, n. 1, p. 47-86, 2007.

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

COHEN, Michael *et al.* A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n.1, p.1-25, 1972.

COLETTI, Angela L. *et al.* The effect of control systems on trust and co-operation in collaborative environments. *The Accounting Review*, v. 80, n.2, p. 477-500, 2005.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. *Enterprise risk management framework*. New York: American Institute of Certified Public Accountants. 2004.

Disponível em:  
[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf) Acesso em: 08 jan. 2012.

COOPER, Christine; PUXTY, Anthony. Reading accounting writing. *Accounting, Organizations and Society*, v. 19, n. 2, p. 127-146, 1994.

COOPER, J. David *et al.* Accounting in organized anarchies: understanding and designing accounting systems in ambiguous situations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 6, n.3, p. 175-191, 1981.

COOPER, J. David; HOPPER, Trevor. Critical theorising in management accounting research. In: CHAPMAN, Christopher S. *et al.* *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier, v. 1, p. 207-245, 2007.

COOPER, Robert. Formal organization as representation: remote control, displacement and abbreviation. In: REED, Michael; HUGHES, Michael. *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*, 1992, p. 254-272.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, p. 1-26, 2004.

CUGANESAN, Suresh; LEE, Robert. Intra-organisational influences in procurement *networks* controls: the impacts of information technology. *Management Accounting Research*, v. 17, p. 141-170, 2006.

CZARNIAWSKA, Barbara. *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Slovenia: Copenhagen Business School Press, 2007.

\_\_\_\_\_. *Narratives in social science research*. London: SAGE Publications, 2008.

\_\_\_\_\_. MOURITSEN, Jan. What is the object of management? How management technologies help to create manageable objects. In: CHAPMAN, Christopher; COOPER, David; MILLER, Peter B. (ed.) *Accounting, Organizations and Institutions: essays in honour of Anthony Hopwood*. Oxford: Oxford University Press, 2009, p. 157-174.

CÄKER, Mikael. Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers. *Management Accounting Research*, v. 19, p. 231-251, 2008.

DAS, T. K. Time-span and risk of partner opportunism in strategic alliances. *Journal of Managerial Psychology*, v. 19, n. 8, p. 744-759, 2004.

\_\_\_\_\_. TENG, Bing-Sheng. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999.

\_\_\_\_\_. TENG, Bing-Sheng. Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, v. 15, n. 3, p. 449-465, 2001.

DECHOW, Niels; MOURITSEN, Jan. Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, p. 691-733, 2005.

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

\_\_\_\_\_. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, p. 27-49, 2004.

\_\_\_\_\_. Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, p. 915-941, 2008.

ELLIOT, Dominic *et al.* Governance, control and operational risk: the turnbull effect. *Risk Management: an International Journal*, p. 47-59, 2000.

EVERED, Roger; LOUIS, Meryl Reis. Alternative perspectives in the organizational sciences: "inquiry from the inside" and "inquiry from the outside". *Academy of Management Review*, v. 6, n. 3, p. 385-395, 1981.

FELDMAN, Martha S.; MARCH, James G. Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 171-186, 1981.

FISCHHOFF, Baruch *et al.* Defining risk. *Policy Sciences*, v. 17, p. 123-139, 1984.

FRANKEL, Robert. The role and relevance of refocused inventory: supply chain management solutions. *Business Horizons*, v. 49, n. 4, p. 275-286, 2006.

FREE, Clinton. Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 6, p. 629-662, 2008.

FREEMAN, Melissa *et al.* Standards of evidence in qualitative research: an incitement to discourse. *Educational Researcher*, v. 36, n. 1, p. 25-32, 2007.

FROUD, Julie. The private finance initiative: risk, uncertainty and the state. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 6, p. 567-589, 2003.

GEERTZ, C. *Works and lives: the anthropologist as author*. Palo Alto: Stanford University Press, 1988.

GIDDENS, Anthony. Risk and responsibility. *The Modern Law Review*, v. 62, n. 1, p. 1-10, 1999.

\_\_\_\_\_. *Sociology*. 4<sup>a</sup> ed. Cambridge: Polity Press, 2001.

\_\_\_\_\_. PIERSON, Christopher. *Conversations with Anthony Giddens: making sense of modernity*. Cambridge: Polity Press, 1998.

GILLESPIE, J.; GULATI, R. Alliances and joint ventures: organizational. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, p. 392-397, 2001.

GOLDEN-BIDDLE, Karen; LOCKE, Karen. Appealing work: an investigation of how ethnographic texts convince. *Organization Science*, v. 4, n. 4, p. 595-616, 1993.

GROOT, Tom L. C. M. ; MERCHANT, Kenneth A. Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 6, p. 579-607, 2000.

GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. Analyzing interpretive practice. *In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.* 2<sup>a</sup> ed. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000, p. 487-508.

GULATI, Ranjay. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

\_\_\_\_\_. SYTCH, Maxim. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, v. 29, p. 165-190, 2008.

HANSEN, Allan. Relating performative and ostensive management accounting research: reflections on case study methodology. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 8, n. 2, p. 108-138, 2011.

HARTMANN, Frank G. H.; MOERS, Frank. Testing contingency hypotheses in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n.4, p. 291-315, 1999.

HOPWOOD, Anthony G. Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, v. 21, n. 6, p. 589-590, 1996.

HORNGREN, Charles et al. **Contabilidade de custos**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HÅKANSSON, Håkan; LIND, Johnny. Accounting and *network* coordination. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 1, p. 51-72, 2004.

\_\_\_\_\_ et al. Accounting in *networks* as a new research field. In: HÅKANSSON, Håkan; KRAUS, Kalle; LIND, Johnny. *Accounting in networks*. New York: Routledge, 2010, p. 1-13.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri I. Open-book accounting in *networks*. Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, v. 16, p. 179-204, 2005.

KAMMINGA, Pieter E.; VAN DER MEER-KOOISTRA, Jeltje. Management control patterns in joint venture relationships: a model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 1-2, p. 131-154, 2007.

KORNBERGER, Martin et al. Changing gender domination in a Big Four accounting firm: flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, n. 8, p. 775-791, 2010.

KVALE, Steinar; BRINKMANN, Svend. *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. 2<sup>a</sup> ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2009.

KUHN, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. 3<sup>a</sup> ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1996.

LANGFIELD-SMITH, Kim; SMITH, David. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 3, p. 281-307, 2003.

LAMMINMAKI, Dawne. Accounting and the management of outsourcing: an empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, v. 19, n.2, p. 163-181, 2008.

LANGFIELD-SMITH, Kim. The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, v. 19, p. 163-181, 2008.

LATOUR, Bruno. The power of association. In: LAW, John. *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul, 1986a, p. 264-280.

\_\_\_\_\_. Visualisation and cognition: thinking with eyes and hands. *In: Kuklick H, editor. Knowledge and society studies in the sociology of culture past and present*, 6. Jai Press; 1986b, p. 1–40.

\_\_\_\_\_. *Science in Action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge: Harvard university press, 1987.

LATOURE, Bruno. A relativistic account of Einstein's relativity. *Social Studies of Science*, v. 18, n. 1, p. 3-44, 1988.

\_\_\_\_\_. The politics of explanation: an alternative. *In: WOOLGAR, Steve. Knowledge and reflexivity: new frontiers in the sociology of knowledge*. London: SAGE, 1988, p. 155-176.

\_\_\_\_\_. *We have never been modern*. London: Prentice Hall, 1993.

\_\_\_\_\_. *Pandora's hope: essays on the reality of science studies*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

LATOURE, Bruno. When things strike back: a possible contribution of 'science studies' to the social sciences. *British Journal of Sociology*, v. 51, n. 1, p. 107-123, 2000.

\_\_\_\_\_. Is Re-modernization occurring – and if so, how to prove it? A commentary on Ulrich Beck. *Theory, Culture & Society*, v.20, n.2, p. 35–48, 2003.

\_\_\_\_\_. *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. New York: Oxford University Press, 2005.

LAW, John. On the methods of long-distance control: vessels, navigation and the Portuguese route to India. *In: LAW, John. Power, action and belief*. London: Routledge & Kegan Paul, 1986, p. 234-263.

LUKKA, Kari; MOURITSEN, Jan. Homogeneity or heterogeneity of research in management accounting? *European Accounting Review*, v. 11, n. 4, p. 805-811, 2002.

McDONALD, Seonaidh. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.

MACINTOSH, Norman B. *Accounting, accountants and accountability: poststructuralist positions*. London: Routledge, 2005.

MARCH, James G. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, v. 9, n. 2. p. 587-608, 1978.

\_\_\_\_\_. Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 2, p.153-168, 1987.

\_\_\_\_\_. Introduction: a chronicle of speculations about decision-making in organizations. In: MARCH, James G. (org.) *Decisions and organizations*. New York: Basil Blackwell, 1989a, p. 1-21.

\_\_\_\_\_. The technology of foolishness. In: MARCH, James G. (org.) *Decisions and organizations*. New York: Basil Blackwell, 1989b, p. 253-265.

\_\_\_\_\_. SHAPIRA, Zul. Managerial perspectives on risk and risk-taking. In: MARCH, James G. (org.) *Decisions and organizations*. New York: Basil Blackwell, 1989, p. 76-97.

MARTIN, Joanne. Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, v. 1, n. 4, p. 339-359, 1990.

MEIRA, Juliana *et al.* Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 6, n.1, p. 149-169, 2010.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Win A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2<sup>a</sup> ed. Harlow: Pearson Education, 2007.

MIKES, Anette. Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 1, p. 18-40, 2009.

MILLER, Peter. Governing by numbers: why calculative practices matter. *Social Research*, v. 68, n. 2, p. 379-396, 2001.

\_\_\_\_\_. NAPIER, Christopher. Genealogies of calculation. *Accounting, Organizations and Society*, v. 18, n. 7/8, p. 631-647, 1993.

\_\_\_\_\_. O'LEARY, Ted. Accounting and construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 3, p. 235-265, 1987.

\_\_\_\_\_. *et al.* Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 7/8, p. 942-967, 2008.

MILLER, Susan J.; WILSON, David C. Perspectives on organizational decision-making. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; LAWRENCE, Thomas; NORD, Walter. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2<sup>nd</sup> ed. London: SAGE Publications, p. 469-484, 2006.

MORAIS, Alexandre Barreira de. Perspectivas de inserção do GLP na matriz energética brasileira. 2005. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

MORGAN, Gareth. Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 5, p. 477-485, 1988.

MOURITSEN, Jan. Rationality, institutions and decision making: reflections on March and Olsen's *rediscovering institutions*. *Accounting, Organizations and Society*, v. 19, n. 2, p. 193-211, 1994.

\_\_\_\_\_. Problematising intellectual capital research: ostensive versus performative IC. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 19, n. 6, p. 820-841, 2010.

\_\_\_\_\_. The operation of representation in accounting: A small addition to Dr. Macintosh's theory of accounting truths. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 22, n. 2, p. 228-235, 2011.

\_\_\_\_\_. *et al.* Inter-organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.

\_\_\_\_\_. *et al.* Short and long translations: management accounting calculations and innovation management. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, n. 6/7, p. 738-754, 2009.

\_\_\_\_\_. THRANE, Søl. Accounting, *network* complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, n. 3, p. 241-275, 2006.

MYTHEN, Gabe. *Ulrich Beck: a critical introduction to the risk society*. London: Pluto Press, 2004.

PIDD, Michael. *Tools for thinking: modeling in management science*. Chichester: Wiley, 2003.

POWER, Michael. *The risk management of everything: rethinking the politics of uncertainty*. London: Demos, 2004.

\_\_\_\_\_. *Organized uncertainty: designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

PRESTON, Alistair. Interactions and arrangements in the process of informing. *Accounting, Organizations and Society*, v. 11, n. 6, p. 521- 540, 1986.

PRESTON, Alistair M. Enabling, enacting and maintaining action at a distance: an historical case study of the role of accounts in the reduction of the Navajo herds. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, n. 6, p. 559-578, 2006.

QUATTRONE, Paolo; HOPPER, Trevor. A 'time-space odyssey': management control systems in two multinational organizations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 7-8, p. 735-764, 2005.



RICHARDSON, Alan J. Accounting as a legitimating institution. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 4, p. 341-355, 1987.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

ROBSON, Keith. On the arenas of accounting change: the process of translation. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, n. 5/6, p. 547-570, 1991.

\_\_\_\_\_. Accounting numbers as “inscription”: action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 17, n. 7, p. 685-708, 1992.

SCHOENHERR, Tobias *et al.* Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 14, n. 2, p. 100-111, 2008.

SEAL, Willie *et al.* Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, v. 10, n. 3, p. 303-322, 1999.

SEAL, Willie *et al.* Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 1, p. 73-92, 2004.

SERRES, M. **Hermes**: literature, science, philosophy. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.

SHAPIRA, Zur. **Risk in managerial decision-making**. Unpublished ms., 1986.

SILVERMAN, David. *Doing qualitative research*: a practical handbook. 2<sup>a</sup> ed. London: SAGE, 2005.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, v.69, n.1, p. 99-118, 1955.

\_\_\_\_\_. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4<sup>a</sup> ed. New York: The Free Press, 1997.

SPEE, Andreas Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as boundary object. *Strategic Organizations*, v. 7, n. 2, p. 223-232, 2009.

SPEKLÉ, Roland F. Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, v. 26, n. 4/5, p. 419-441, 2001.

STAR, Susan Leigh. This is not a boundary object: reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, v. 35, n. 5, p. 601-617, 2010.

\_\_\_\_\_. GRIESEMER, James R. Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, v. 19, n. 3, p. 387-420, 1989.

STURROCK, John. *Structuralism*. 2<sup>a</sup> ed. Malden: Blackwell Publishing, 2003.

SWIERINGA, Robert J.; WEICK, Karl E. Management accounting and action. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n.3, p. 293-308, 1987.

THOMAS, Rodney W. *et al.* Testing the negative effects of time pressure in retail supply chain relationships. *Journal of Retailing*, v. 86, n. 4, p. 386-400, 2010.

THOMAS, Rodney W. *et al.* Coping with time pressure in interfirm supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 3, p. 414-423, 2011.

THOMPSON, James D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: Mcgraw-Hill, 2003.

THRANE, Søl. The complexity of management accounting change: bifurcation and oscillation in schizophrenic inter-organisational systems. *Management Accounting Research*, v. 18, n.2, p. 248-272, 2007.

\_\_\_\_\_. HALD, Kim Sundoft. The emergence of boundaries and accounting in supply fields: the dynamics of integration and fragmentation. *Management Accounting Research*, v. 17, n. 3, p. 288-314, 2006.

TILLEMA, Sandra. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 1, p. 101-129, 2005.

TOMKINS, Cyril. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

UDÉHN, Lars. Twenty-five years with the logic of collective action. *Acta Sociologica*, v. 36, n. 3, p. 239-261, 1993.

VAN DER MEER-KOOISTRA, Jeltje; SCAPENS, Robert W. The governance of lateral relations between and within organizations. *Management Accounting Research*, v. 19, n. 4, p. 365-384, 2008.

\_\_\_\_\_. VOSSELMAN, Ed G. J. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 1, p. 51-77, 2000.

VÉLEZ, Maria L. *et al.* Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 7/8, p. 968-994, 2008.

VOLLMER, Hendrik. How to do more with numbers: elementary stakes, framing, keying, and three-dimensional character of numerical signs. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 6, p. 577-600, 2007.

VOSSelman, Ed G. J. Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. *Management Accounting Research*, v. 13, n. 1, p. 131-148, 2002.

VOSSelman, Ed; VAN DER MEER-KOOISTRA, Jeltje. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, n. 2, p. 267-283, 2009.

WAGNER, Stephan M.; BODE, Christoph. An empirical investigation into supply chain vulnerability. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 12, n. 6, p. 301-312, 2006.

WARREN, Carol A. B. Qualitative interviewing. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. (org.) *Handbook of interview research: context & method*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, p. 83-101.

WOUTERS, Marc *et al.* The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions – a structural equations analysis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 2, p. 167-191, 2005.

YIN, Robert R. *Case study research: design and methods*. 3<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

ZANDER, A. *Motives and goals in groups*. New York: Academic Press, 1971.

ZIMMERMAN, Jerold L. *Accounting for decision making and control*. 5<sup>a</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

## APÊNDICES

Apêndice A – Proposta enviada à companhia para avaliação da possibilidade de realizar o estudo de campo

Apêndice B - Roteiro do estudo de campo

Apêndice C - Exemplo da transcrição das entrevistas

Apêndice D – Divisão do mercado das distribuidoras por Estado da Federação

Apêndice E – Retiradas efetuadas pela distribuidora

Apêndice F – Revisão da literatura contábil em relações inter-organizacionais

## APÊNDICE A – PROPOSTA ENVIADA À COMPANHIA<sup>255</sup>

Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Contabilidade e Atuação  
Programa de Doutorado em Contabilidade

São Paulo, 22 de novembro de 2010

**Projeto de Pesquisa:** Tecnologias contábeis como mediadoras na construção de relações inter-organizacionais

**Pesquisadores:** Beatriz Fátima Morgan (doutoranda), sob orientação do professor Fábio Frezatti (USP) e discussão/análise dos dados com o professor Jan Mouritsen (Copenhagen Business School)

**Objetivo:** A pesquisa consiste em analisar como as tecnologias contábeis mediam a tomada de decisão coletiva em uma cadeia de suprimentos. Dessa forma, a pesquisa vai trabalhar os diversos relatórios contábeis como mediadores. Isso implica narrar a formação da cadeia de suprimentos, implantação e funcionamento do sistema de informação contábil, mas principalmente analisar a relação contabilidade, incluídas informações financeiras e não financeiras, e tomada de decisão no âmbito das relações inter-organizacionais. Apesar dos números contábeis estarem envolvidos nas decisões, eles não interessam diretamente para a pesquisa, e sim o que eles fazem.

**Procedimentos metodológicos:**

- Estudar a cadeia de suprimentos no período de oito meses (17/01/11-17/09/11). No início dos trabalhos a pesquisadora fará um estudo piloto com entrevistas informais para coletar dados gerais das informações disponíveis das pessoas envolvidas na tomada de decisão, e em seguida entrevistas periódicas conforme item a seguir;

- Entrevistas semi-estruturadas a cada 15 dias com as pessoas envolvidas na coordenação da cadeia de suprimentos. O tempo de cada entrevista pode variar dependendo se puderem serem gravadas ou não. Entrevistas gravadas, conforme experiências anteriores, são feitas em 1,5 - 2 horas. Se não forem gravadas isso pode levar mais tempo. Por isso, se os dirigentes permitirem gravar e quiserem que as cópias digitais sejam eliminadas na própria empresa, a pesquisadora pode fazer isso caso seja disponibilizado um espaço para que transcreva as gravações após as entrevistas.

- Observações diretas, caso seja permitido.

**Protocolo de ética:** o trabalho será guiado de acordo com procedimentos éticos relacionados à pesquisa de campo. Para isso, antes de iniciar as atividades será apresentado um protocolo de ética para apreciação e acordo contendo dentre outros pontos, a confidencialidade dos nomes dos participantes das entrevistas e a inclusão ou não do nome da empresa, conforme decisão dos responsáveis. Neste último caso, são encontradas na literatura situações em que houve a identificação da empresa, tais como, Håkansson e Lind (2004) que estudaram o relacionamento entre Ericsson e Telia na Suécia, Coad e Cullen (2006) a School Trends, empresa inglesa de uniformes escolares e, Chua e Mahama (2007) a OzCom, empresa de telecomunicações na Austrália, bem como estudos conduzidos sem a identificação das empresas, como Kajüter e Kulmala (2005) que estudaram empresas automobilísticas alemãs e finlandesas, Masquefa (2008) com uma empresa francesa de desenvolvimento de software, e Mouritsen e Thrane (2006) com empresas de serviços dinamarquesas.

**Benefícios para a empresa:** a pesquisadora poderá entregar um relatório executivo e/ou apresentação oral sobre a coordenação da cadeia de suprimentos. Outras sugestões de reciprocidade poderão ser apresentadas pela empresa.

  
Beatriz Fátima Morgan  
Doutoranda FEA/USP

<sup>255</sup> Quando este documento foi escrito o orientador USP era o Professor Fábio Frezatti. Posteriormente o orientador USP passou a ser o Professor Gilberto de Andrade Martins. Professor Jan Mouritsen acompanhou a discussão do campo.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DO ESTUDO DE CAMPO<sup>256</sup>

	Data	Entrevistado	Objetivo/Atividades	Método	Duração
Pré-definição do foco	18/01/11	A/B	Primeiro contato <i>in loco</i>	Conversação	14:00 – 16:00
	01/02/11	A	Compreensão geral de como as relações de suprimento funcionam	Entrevista gravada	8:30 – 11:30
	09/02/11	A	Visita à unidade de produção e distribuição A	<i>Shadowing</i> / Conversação	8:30 – 14:00
	02/03/11	A	Rever alguns pontos da Entrevista 1	Entrevista gravada	9:00 – 11:00
Definição do foco	Mar-mai/11	Neste período foi finalizada a transcrição da entrevista 1 e efetuada a transcrição da entrevista 2. Após isso, efetuou-se uma primeira análise destas entrevistas e a releitura de alguns trabalhos. Como resultado, o foco para gestão de risco operacional nas relações de suprimento foi estabelecido.			
Foco Definido	29/06/11	A	Contratação de <i>spot</i> Alimentação do sistema pela área de suprimentos	Entrevista gravada	9:00-10:55
	04/07/11	C	Compreensão geral de como a área comercial funciona	Entrevista não gravada	10:00-11:00
	05/07/11	A	Elaboração da ordem de compra	Observação e entrevista gravada	9:00 – 12:00 13:00 – 17:00
	07/07/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação	8:30 – 12:00 13:00 – 17:00
	08/07/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação	9:00 – 12:00 13:00 – 16:45
	18/07/11	A	Seguindo a elaboração da ordem de compra	<i>Shadowing</i> / Entrevista gravada	9:00 – 11:00
	19/07/11	A	Negociação com o fornecedor	Entrevista	16:10-17:00
	19/07/11	D	Contratação do transporte	Entrevista gravada	9:00 – 10:50
	20/07/11	E	Planejamento e orçamento	Entrevista gravada	9:20 – 10:35
	20/07/11		Seguindo a ordem de compra: reunião do comitê de suprimento	<i>Shadowing</i>	14:45 – 16:45
	21/07/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação	10:00 – 12:30 13:00 - 17:30
	22/07/11	I	Seleção de fornecedor de transporte	<i>Shadowing</i>	10:00 – 13:30
		H	Elaboração da planilha que controla a utilização de <i>spot</i>	<i>Shadowing</i> / Entrevista	14:30 - 15:30
	27/07/11	A	Seguindo a ordem de compra: retorno do fornecedor	<i>Shadowing</i> /En trevista	10:15 – 11:20
	01/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação e conversação	9:00 – 12:00 13:00 - 17:00
	02/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação e conversação	9:00 – 12:00 13:00 - 17:30
	03/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação, análise de documentos, conversação	9:00 – 12:00 13:00 - 17:30
	04/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação	8:30 – 17:45

<sup>256</sup> Nos meses de Julho e Agosto de 2011 eu passei em torno de 90% do horário comercial na GasBraz. Porém eu registrei nesta tabela somente as entrevistas, *shadowing* e observações específicas.

	05/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação e conversaço	9:00 – 12:00 13:00 - 17:00
	08/08/11	F	Revisão da programação de suprimento para 08/08/11 Programa de suprimento para 09/08/11	<i>Shadowing</i>	9:30 – 11:00 14:00 – 16:00
	09/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação	9:00 – 12:00 13:00 - 18:00
	12/08/11	A	Alguns pontos observados durante a semana	Entrevista	16:00 -19:00
	15/08/11	G	Análise das retiradas da primeira quinzena de agosto	<i>Shadowing</i>	8:00 – 12:00
			Equipe de logística	Observação	13:00 – 16:30
	16/08/11		Atividades da equipe de suprimentos	Observação	9:00 – 12:00 13:00 – 18:00
	17/08/11	G	Problema com o transportador	Entrevista gravada	14:30 – 14:45 15:20 – 15:40
			Atividades da equipe de suprimentos	Observação	8:30 – 14:30
	18/08/11		Visita a Divisão de Produção e Distribuição B		8:30 – 16:00
	30/09/11	A	Acontecimentos relacionados ao suprimento	Entrevista gravada	14:00 – 17:00

## APÊNDICE C – EXEMPLO DA TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS<sup>257</sup>

1 **Entrevista 5 Entrevistado: A Data: 05/07/2011 Duração: 1h 26m**

2

3 **WS320010 e WS320011**

4

5 RS – Então a área comercial ela é responsável por aquela informação. Então é assim, depois que eu  
6 puxo todas as informações do sistema eu vou validar com os diretores. Tem um arquivo que eu  
7 utilizo que é um comparativo, eu vou mostrar também lá se eles erraram muito, porque o gerente  
8 responsável pode falar ‘ah não, tá certo’ e o diretor comercial bate o olho ‘não, pera aí, tem  
9 alguma coisa estranha’. Então é validado com os diretores. O cara quando ele faz a previsão de  
10 vendas, ele vai olhar aqui [sistema], aqui tem a venda do mês oito de 2010. O que acontece? Para o  
11 envasado a visão que ele tem é [...], para o granel não, quando a gente fez o desenvolvimento  
12 pediu que a visão fosse por [...]. Por quê? O cliente do granel, são xx.000 clientes, do envasado são  
13 xx.000, dividido nos gerentes de vendas é fácil ele olhar [...], no granel é difícil porque é um varejo  
14 muito grande. Então o que acontece, fica difícil ele ficar lançar. Então veja: área de atuação tal, tal  
15 tem esse determinado cliente, bem claro. Esse cliente ele comprou de xxxx e ele comprou de xxxx.  
16 Ele tirou nesses dois lugares. A venda dele no mês oito, a venda dele no mês sete como está hoje,  
17 previsão de vendas do mês sete, o rateio do planejamento, isso daqui ele pegou o PV que estava  
18 destinado para esse cliente, e fez o rateio como estava proporcional a venda dele nos últimos três  
19 meses. O ano passado estava assim, mas daí o mês sete não foi desse jeito. Ele vai fazer dos  
20 últimos três meses ele teve uma pequena venda, não foi nessa proporção. Foi nessa daqui, porque  
21 ele olha os últimos 3 meses.

22 B – Mas, por exemplo, você falou que no início do ano tem uma queda nas vendas. Aí quando você  
23 vai fazer o segundo trimestre do ano, não fica meio...

24 GS – Mas o planejamento anual de vendas, ele reflete também isso, não fica... a previsão mensal de  
25 vendas, o planejamento anual de vendas, os meus ajustes, eles vão flutuar sazonalmente. Aqui tem  
26 o planejamento anual de vendas do ano inteiro, levando em consideração o inverno, a venda, ...o  
27 que não tem, porque a gente faz a previsão? Porque determinados clientes, eles não estavam  
28 sendo trabalhados no ano passado. De repente surgiu uma demanda, por exemplo, teve um cliente  
29 que entrou no Rio de Janeiro esse mês, vai começar com xx toneladas, é significativo. Como que eu  
30 vou fazer se ele não estava no planejamento anual de vendas, ele não estava no planejamento  
31 anual!!! Então eu preciso considerar ele. Se eu comparar o planejamento anual com a previsão  
32 mensal, a previsão mensal de vendas, às vezes está maior, às vezes está menor. Isso na verdade é  
33 um ajuste.

34 B – E como você fica sabendo que existe este cliente?

35 GS – Olha, primeiro, eu vejo diferença na previsão de vendas, se ele perdeu ou ganhou um, daí eu  
36 não pego. No caso, a gente tem um fluxo de solicitação de frete, quando tem alguma negociação  
37 grande a gente fica sabendo, ou via área comercial, ou via..., eles precisam pedir transporte para  
38 isso, daí o que acontece, chega para cá também essa informação. Depois era legal você olhar  
39 ‘solicitação de frete’ que a xxxxx cuida. Tem um fluxo, tem documentos, tem tomada de decisão,  
40 tem bastante coisa lá que é uma redução no frete que eles pedem, ou é abastecimento para um  
41 novo cliente, por onde ele vai ser abastecido, que unidade ele será abastecido, por onde é mais  
42 barato atender este cliente. Aí é a xxxxxxx que faz essa análise. E quando o volume é superior à x00  
43 toneladas, nós somos consultados porque isso gera um impacto na unidade. Vamos supor xxxxx.  
44 xxxxx eu abasteço por [...] xx%. Se ele coloca um cliente lá de carreta, provavelmente eu vou falar  
45 assim, abasteça por [...] não abastece por [...], porque daí eu vou estar colocando mais produto lá,  
46 tendo um custo mais alto, para depois ir para o cliente. Por que eu não faço uma ponte direto de  
47 [...] para o cliente?! [...] é melhor para abastecer o cliente.

<sup>257</sup> A numeração das linhas pode não corresponder à numeração do arquivo original.



## APÊNDICE D – DIVISÃO DO MERCADO DAS DISTRIBUIDORAS<sup>258</sup>

	Distribuidoras	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	%Part
AL	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA	1,04	0,96	0,85	1,01	0,95	0,89	0,99	0,99	0,98	0,96	0,98	1,04	8,56
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	3,67	3,62	3,51	3,41	3,40	3,44	3,60	3,52	3,55	3,54	3,53	3,60	71,71
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	0,78	0,71	0,69	0,70	0,69	0,68	0,76	0,76	0,77	0,80	0,74	0,79	19,73
AM	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,07	0,02	100,00
AP	SHV GÁS BRASIL LTDA	0,00	0,03	0,00	0,03	0,02	0,04	0,02	0,05	0,06	0,07	0,04	0,04	8,67
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	0,32	0,35	0,32	0,18	0,27	0,26	0,26	0,28	0,29	0,30	0,30	0,33	91,33
BA	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0002	0,0002	0,00	0,00	1,79
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	8,42	8,22	7,97	7,99	8,06	7,81	8,28	8,06	8,19	7,93	7,91	7,62	39,49
	SHV GÁS BRASIL LTDA	5,04	4,72	4,62	4,46	4,48	4,43	4,45	4,67	5,03	4,77	4,70	4,86	28,13
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	5,28	5,01	5,07	5,02	4,88	4,83	4,99	5,04	5,12	5,04	4,93	5,10	32,38
CE	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA	2,69	2,34	2,20	2,17	2,01	2,04	2,00	2,12	2,08	2,02	2,08	2,22	6,31
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	9,42	9,13	8,93	8,79	8,77	8,67	8,52	8,77	9,03	8,94	9,06	9,16	60,11
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	4,18	4,13	3,69	3,87	3,63	3,59	3,61	3,67	3,69	3,85	3,82	3,99	33,58
DF	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	0,87	0,85	0,79	0,86	0,74	0,72	0,73	0,75	0,72	0,67	0,70	0,76	10,27
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA	1,31	1,06	1,14	1,17	1,35	1,33	1,19	1,29	1,36	1,19	1,15	1,34	7,79
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	0,76	0,85	0,83	0,83	0,72	0,80	0,83	0,90	0,71	0,80	0,87	0,96	10,93
	SHV GÁS BRASIL LTDA	3,18	3,37	3,29	3,31	3,46	3,49	3,50	3,55	3,55	3,64	3,83	3,79	56,82
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	0,90	0,98	0,98	0,90	0,83	0,85	0,83	0,81	0,76	0,76	0,84	0,79	14,75
ES	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	1,12	1,10	1,14	1,18	1,22	1,21	1,27	1,26	1,36	1,34	1,36	1,44	12,19
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA	0,04	0,10	-0,02	0,03	0,01	0,04	0,01	0,03	0,03	0,02	0,01	0,03	0,11
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	2,53	2,74	2,78	2,76	2,88	2,88	2,92	2,87	2,88	2,86	2,95	2,77	26,97
	SHV GÁS BRASIL LTDA	4,17	4,14	4,11	4,28	4,34	4,30	4,48	4,51	4,48	4,43	4,44	4,47	50,86
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	0,83	0,82	0,81	0,83	0,81	0,71	0,68	0,76	0,85	0,87	0,86	0,96	9,87
GO	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	3,21	3,09	2,99	2,78	2,60	2,55	2,74	2,49	2,56	2,60	2,90	2,80	13,25
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA	6,16	5,52	5,69	5,54	4,94	5,06	4,74	5,17	5,69	5,50	6,16	6,15	10,80
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	2,54	2,34	2,29	2,27	2,47	2,36	2,33	2,36	2,04	2,38	2,39	2,52	11,09
	SHV GÁS BRASIL LTDA	5,48	5,29	5,26	5,00	4,34	4,56	4,46	4,61	4,62	4,86	4,94	5,03	27,93
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	7,01	7,23	6,82	6,79	6,54	6,57	6,41	6,42	6,39	5,95	6,33	6,45	36,94
MA	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A	4,08	3,99	4,01	4,03	3,75	3,82	3,85	3,81	3,98	3,91	4,04	4,12	50,13
	SHV GÁS BRASIL LTDA	0,51	0,52	0,51	0,52	0,48	0,47	0,49	0,51	0,52	0,51	0,50	0,47	9,35
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A	2,72	2,70	2,55	2,58	2,38	2,32	2,39	2,28	2,51	2,35	2,44	2,62	41,32

<sup>258</sup> Divisão das atividades por Estado da Federação das cinco principais distribuidoras. A discriminação de cores para as distribuidoras tem o único objetivo de facilitar a visualização. Fonte: ANP.

	Distribuidoras	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	%Part
MG	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	10,28	10,64	10,38	10,68	11,54	10,31	10,28	10,29	10,74	9,96	10,67	10,92	16,94
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	14,06	14,59	14,39	14,46	14,61	15,36	15,04	15,33	15,24	15,20	14,98	15,77	10,33
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	7,35	7,22	7,76	7,73	7,55	7,96	7,75	7,71	7,40	7,94	7,84	8,07	11,66
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	23,35	23,61	23,00	22,71	23,17	22,28	22,22	21,89	21,90	20,45	21,12	20,34	42,69
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	8,69	8,95	8,90	8,88	8,91	8,91	8,89	8,92	8,84	8,87	9,01	8,79	18,38
MS	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	1,35	1,39	1,39	1,25	1,30	1,23	1,27	1,30	1,28	1,20	1,34	1,33	18,71
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	6,08	6,31	6,08	5,89	6,28	6,14	6,39	6,09	5,82	5,63	5,96	5,76	38,62
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	0,65	0,65	0,62	0,60	0,63	0,69	0,67	0,70	0,60	0,66	0,62	0,62	9,10
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	1,08	1,09	1,07	1,12	1,16	1,21	1,16	1,19	1,15	1,22	1,23	1,15	19,96
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	0,76	0,75	0,73	0,73	0,77	0,77	0,74	0,73	0,72	0,70	0,70	0,70	13,61
MT	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	0,54	0,52	0,49	0,54	0,52	0,53	0,53	0,58	0,63	0,64	0,70	0,68	6,90
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	8,67	8,10	8,05	7,49	7,54	7,22	7,25	7,24	7,42	6,97	7,43	7,26	38,94
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	1,35	1,49	1,40	1,36	1,36	1,32	1,30	1,21	1,19	1,31	1,30	1,32	15,61
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	1,54	1,60	1,54	1,48	1,45	1,36	1,44	1,43	1,38	1,41	1,46	1,50	21,12
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	1,12	1,25	1,17	1,14	1,15	1,10	1,06	1,08	1,10	1,04	1,16	1,14	17,42
PA	SHV GÁS BRASIL LTDA.	2,05	2,06	1,95	1,97	1,85	1,67	1,70	1,81	1,89	1,94	1,99	2,48	34,03
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	3,66	3,69	3,58	3,56	3,45	3,37	3,18	3,35	3,54	3,53	3,58	3,68	65,97
PB	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	0,65	0,64	0,64	0,62	0,61	0,58	0,59	0,74	0,86	0,90	0,89	0,99	4,21
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	6,48	6,42	6,00	6,05	6,07	5,97	6,01	6,13	6,24	6,07	6,15	6,21	66,80
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	1,86	1,62	1,61	1,64	1,63	1,63	1,69	1,73	1,73	1,67	1,66	1,65	28,99
PE	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	8,21	7,69	7,59	7,68	7,54	7,20	7,84	7,62	8,33	7,54	7,57	7,80	13,81
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	8,32	8,30	8,06	8,35	8,12	8,16	8,25	8,44	8,48	8,17	8,23	8,35	51,30
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	0,04	0,05	0,03	0,03	0,02	0,05	0,04	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,27
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	4,41	4,20	4,13	4,11	4,05	4,01	4,34	4,23	4,48	4,36	4,26	4,41	34,62
PI	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	2,91	2,85	2,92	2,87	2,78	2,66	2,61	2,54	2,85	2,70	2,78	2,82	53,76
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	0,24	0,20	0,21	0,20	0,21	0,17	0,18	0,24	0,24	0,23	0,24	0,22	5,10
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	1,89	1,64	1,71	1,68	1,66	1,56	1,57	1,60	1,63	1,46	1,73	1,61	41,14
PR	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	9,08	9,09	9,62	9,08	9,49	9,35	9,33	9,22	8,71	8,93	8,59	8,41	21,38
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	5,19	4,83	4,94	4,91	5,05	5,22	5,33	5,09	4,86	5,20	5,09	5,11	5,61
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	5,47	5,97	5,85	5,84	6,21	6,12	5,97	6,05	5,87	5,66	5,98	5,61	14,85
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	9,88	10,14	10,20	10,20	10,47	10,60	10,51	10,28	10,42	10,72	10,45	10,31	31,97
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	7,83	7,81	7,78	7,88	8,23	8,05	8,02	7,82	7,80	8,06	7,97	7,58	26,19
RJ	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	5,75	5,81	5,62	5,89	5,77	5,99	5,96	5,88	5,95	5,98	6,07	6,15	13,44
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTDA.	5,96	7,34	7,34	7,57	7,59	7,82	7,93	7,88	7,53	8,07	7,99	7,76	7,46
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDORA S/A.	8,64	8,61	9,59	9,73	9,51	9,75	9,51	9,12	9,08	9,16	9,12	9,51	20,79
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	18,23	17,67	17,51	18,31	17,78	18,06	18,13	18,14	18,24	19,05	18,34	19,03	45,25
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	3,78	3,75	4,10	4,18	4,33	4,44	4,66	4,67	4,70	4,53	4,75	5,19	13,06

	Distribuidoras	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10	%Part
RN	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTI	0,82	0,72	0,79	0,77	0,76	0,65	0,69	0,71	0,61	0,62	0,56	0,62	4,20
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	4,10	4,03	4,02	3,80	3,71	3,60	3,82	3,73	3,77	3,69	3,66	3,59	52,51
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	2,52	2,48	2,37	2,33	2,35	2,24	2,33	2,32	2,31	2,40	2,40	2,53	43,29
RO	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,57
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	0,004	0,004	0,005	0,003	0,004	0,003	0,003	0,005	0,003	0,006	0,003	0,004	2,28
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	0,13	0,15	0,14	0,15	0,11	0,13	0,13	0,13	0,12	0,15	0,15	0,17	97,15
RS	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	4,77	4,71	5,24	5,16	5,30	5,32	5,69	5,44	5,00	5,19	5,08	4,77	13,55
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTI	5,46	4,98	5,28	5,16	5,40	5,57	5,63	5,41	5,31	5,74	5,03	4,86	6,03
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	4,47	4,41	4,64	4,78	5,03	5,14	5,08	5,12	4,83	5,01	4,96	4,69	14,34
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	7,37	7,34	7,95	8,07	8,22	8,60	8,62	8,57	8,31	8,20	8,10	7,54	25,58
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	11,79	11,54	12,19	12,36	12,85	13,34	13,39	13,12	12,56	12,56	12,19	11,55	42,31
SC	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	3,54	3,53	3,68	3,75	3,76	3,91	3,84	3,75	4,02	4,10	4,02	3,75	17,94
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTI	2,59	2,30	2,50	3,03	3,19	3,09	3,13	3,09	3,18	3,22	3,03	3,01	6,01
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	2,72	2,71	2,61	2,70	2,82	2,76	2,84	2,84	2,65	2,81	2,77	2,60	12,65
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	5,36	5,27	5,39	5,32	5,30	5,37	5,45	5,17	5,42	5,46	5,29	5,35	30,24
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	5,35	5,28	5,56	5,35	5,37	5,53	5,33	5,37	5,40	5,40	5,27	5,21	33,15
SE	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTI	0,13	0,13	0,14	0,11	0,14	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,73
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	2,50	2,53	2,38	2,44	2,37	2,46	2,62	2,72	2,75	2,71	2,55	2,44	75,80
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	0,07	0,06	0,07	0,11	0,09	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,07	2,57
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	0,55	0,52	0,50	0,52	0,51	0,52	0,53	0,53	0,56	0,55	0,56	0,56	20,90
SP	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	60,22	59,99	59,47	59,57	58,55	59,65	59,11	59,76	59,70	60,04	59,13	59,58	43,60
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTI	33,80	35,12	35,15	35,18	34,71	34,31	33,96	33,87	33,64	33,92	33,74	32,93	10,78
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	15,08	15,36	15,20	15,03	15,12	15,00	14,58	14,75	15,35	15,13	14,67	14,77	10,79
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	13,10	13,51	14,01	13,71	13,99	14,26	14,05	14,21	13,44	13,85	14,08	14,22	12,22
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	23,21	23,97	24,08	24,17	24,19	24,22	23,81	23,97	23,70	24,31	23,90	23,81	22,62
TO	COMPANHIA ULTRAGAZ S.A.	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04	0,03	0,05	0,04	0,04	0,05	0,04	1,60
	COPAGAZ DISTRIBUIDORA DE GÁS LTI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,07	0,17	0,31
	NACIONAL GÁS BUTANO DISTRIBUIDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,13
	SHV GÁS BRASIL LTDA.	0,72	0,81	0,86	0,80	0,81	0,75	0,71	0,74	0,74	0,77	0,83	0,83	41,15
	LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A.	1,03	1,11	1,11	1,06	0,98	0,94	0,95	0,96	1,01	0,99	1,00	0,95	56,80

## APÊNDICE E – RETIRADAS EFETUADAS PELA DISTRIBUIDORA

		Pólo A	Pólo B	Pólo C	Pólo D	Pólo E/EPD	Pólo E/EXA	Pólo G	Pólo H	Pólo I
	<b>Pedido</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1	Retirada Fatura	-2,69%	-3,27%	-9,48%	-8,69%	0,00%	-6,58%	-4,44%	-1,01%	-4,73%
2	Retirada Fatura	-2,69%	-4,63%	0,00%	-7,08%	0,00%	0,00%	-4,44%	-4,93%	-3,48%
3	Corte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-5,16%	0,00%	0,00%	0,00%
3	Retirada Fatura	-2,69%	-3,19%	0,00%	-2,52%	0,00%	-8,62%	-4,44%	-6,99%	-2,77%
4	Retirada Fatura	-3,83%	-4,31%	-7,05%	-3,53%	-10,13%	-5,92%	-0,71%	-2,64%	-3,79%
5	Retirada Fatura	-7,88%	-3,96%	-7,73%	-3,82%	0,00%	-4,92%	-3,64%	-2,11%	-2,72%
6	Retirada Fatura	0,00%	-4,97%	-3,99%	-3,55%	0,00%	-4,70%	-2,04%	-3,49%	-1,69%
7	Retirada Fatura	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,07%	0,00%	0,00%
8	Retirada Fatura	0,00%	-3,21%	0,00%	-2,36%	0,00%	-4,65%	-2,84%	-0,99%	-1,70%
8	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-16,01%	14,88%	0,00%	0,00%	0,00%
8	Remanejamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-3,73%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9	Retirada Fatura	-3,79%	-4,49%	0,00%	-3,74%	0,00%	-1,40%	-3,73%	-4,28%	-2,67%
10	Retirada Fatura	-2,69%	-3,91%	-2,51%	-5,93%	0,00%	-5,04%	-2,84%	-5,60%	-7,45%
11	Retirada Fatura	-2,67%	-4,87%	-5,08%	-3,78%	-9,74%	-3,60%	-3,73%	-4,98%	-6,76%
12	Retirada Fatura	-2,69%	-3,08%	-1,58%	-2,39%	0,00%	-5,30%	-3,37%	-0,10%	-6,70%
13	Retirada Fatura	-7,95%	-3,78%	-5,12%	-2,42%	0,00%	-4,28%	-1,60%	-5,07%	-2,41%
14	Retirada Fatura	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,60%	0,00%	-1,01%
15	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
15	Retirada Fatura	-4,03%	-3,85%	-9,42%	-4,39%	-10,62%	-4,90%	-3,73%	-3,88%	-0,94%
16	Retirada Fatura	0,00%	-3,67%	-6,20%	-4,73%	-9,40%	-3,67%	-3,73%	-3,17%	-2,94%
17	Retirada Fatura	-5,37%	-3,82%	0,00%	-3,78%	0,00%	-1,68%	-3,73%	-4,10%	-6,48%
18	Retirada Fatura	-3,91%	-3,28%	-3,83%	-2,30%	0,00%	-4,92%	-3,73%	-1,66%	-4,49%
19	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-2,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
19	Retirada Fatura	-10,37%	-3,76%	-1,57%	-2,43%	-12,65%	-2,76%	-2,49%	-4,30%	-6,29%
20	Retirada Fatura	0,00%	-3,08%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,55%	-2,04%	-4,34%	-5,39%
21	Retirada Fatura	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,55%	-1,60%	0,00%	0,00%
22	Remanejamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,31%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
22	Retirada Fatura	-3,04%	-3,70%	0,00%	-2,47%	0,00%	-1,49%	-3,73%	-3,48%	-2,00%
23	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
23	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
23	Corte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
23	Retirada Fatura	-5,35%	-3,46%	-2,41%	-1,81%	0,00%	-5,87%	-2,13%	-2,89%	-3,88%
24	Retirada Fatura	-5,34%	-3,46%	-5,49%	-3,54%	0,00%	-5,32%	-2,75%	-3,95%	-3,37%
25	Adicional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
25	Retirada Fatura	-6,45%	-3,43%	-6,34%	-2,08%	-8,77%	-4,53%	-1,87%	-5,78%	-4,75%
26	Adicional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
26	Remanejamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-2,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
26	Retirada Fatura	-7,83%	-3,28%	-2,84%	-2,27%	-10,70%	-2,03%	-1,60%	-3,91%	-2,66%
27	Retirada Fatura	0,00%	-2,58%	-7,08%	-4,73%	0,00%	-4,02%	-3,20%	-3,37%	-1,71%
28	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,18%	-2,22%	0,00%	0,00%
29	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,44%	0,00%	0,00%
29	Retirada Fatura	-2,86%	-3,69%	-6,34%	-3,68%	0,00%	-3,41%	0,00%	-2,26%	-1,69%
30	Ajuste	0,92%	0,00%	0,00%	-6,76%	0,00%	9,85%	-1,33%	0,00%	0,00%
30	Retirada Fatura	-3,80%	-3,62%	-5,35%	-2,34%	0,00%	-5,14%	-7,46%	-5,54%	-1,67%
30	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-2,20%	2,04%	0,00%	0,00%	0,00%
31	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,00%	0,00%	0,00%
31	Retirada Fatura	-2,67%	-3,56%	0,00%	-2,10%	0,00%	-3,49%	-3,73%	-3,58%	-3,75%
	<b>Saldo</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,60%</b>	<b>0,77%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,60%</b>	<b>0,09%</b>

		Pólo J	Pólo K	Pólo L	Pólo M	Pólo N	Pólo O	Pólo P	Pólo Q	Pólo R
	<b>Pedido</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1	Retirada Faturada	-1,53%	0,00%	-6,57%	-5,23%	-4,31%	-4,11%	-52,36%	-1,78%	-2,29%
2	Retirada Faturada	-4,12%	-8,78%	-4,38%	-4,36%	-4,31%	-4,24%	0,00%	-2,20%	-2,05%
3	Corte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3	Retirada Faturada	-4,64%	-8,69%	-4,53%	-2,61%	-4,31%	-3,06%	0,00%	-3,58%	-3,53%
4	Retirada Faturada	-3,44%	-8,84%	-6,59%	-3,49%	-4,31%	-3,44%	0,00%	-3,36%	-6,95%
5	Retirada Faturada	-3,61%	-8,66%	-4,39%	-4,36%	-4,31%	-3,12%	0,00%	-2,78%	-5,78%
6	Retirada Faturada	-3,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-3,17%	0,00%	0,00%	-3,41%
7	Retirada Faturada	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8	Retirada Faturada	-5,16%	-8,59%	-9,15%	-3,54%	-4,31%	-3,38%	0,00%	-3,81%	-5,69%
8	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8	Ajuste	0,00%	53,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9	Retirada Faturada	-4,12%	-21,86%	-9,05%	-3,54%	-4,31%	-3,43%	0,00%	-3,62%	-5,72%
10	Retirada Faturada	-3,44%	-21,52%	-4,52%	-4,74%	-4,31%	-3,43%	-47,64%	-4,84%	-5,76%
11	Retirada Faturada	-3,81%	-17,26%	-6,78%	-4,48%	-4,31%	-3,36%	0,00%	-4,01%	-5,75%
12	Retirada Faturada	-3,43%	-12,93%	-4,47%	-8,50%	-4,31%	-3,47%	0,00%	-4,67%	-6,35%
13	Retirada Faturada	-4,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-3,24%	0,00%	-4,56%	-3,46%
14	Retirada Faturada	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-2,88%	0,00%
15	Ajuste	0,00%	0,00%	14,32%	0,00%	0,00%	0,00%	20,94%	-2,10%	0,00%
15	Retirada Faturada	-3,44%	-8,73%	-6,76%	-5,53%	-4,31%	-3,60%	0,00%	-4,34%	-5,81%
16	Retirada Faturada	-3,61%	-13,08%	-4,53%	-2,62%	-4,31%	-3,49%	0,00%	-5,31%	-5,79%
17	Retirada Faturada	-4,12%	-12,90%	-6,85%	-2,62%	-4,31%	-3,34%	0,00%	-4,07%	-2,84%
18	Retirada Faturada	-4,12%	0,00%	-4,50%	-2,61%	-4,31%	-3,60%	0,00%	-4,38%	-2,89%
19	Ajuste	0,00%	34,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,94%	0,00%	0,00%
19	Retirada Faturada	-3,61%	-4,25%	-8,99%	-2,61%	-4,31%	-3,62%	-10,47%	-4,00%	-5,76%
20	Retirada Faturada	-3,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-3,21%	0,00%	-1,45%	-2,68%
21	Retirada Faturada	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,87%	0,00%
22	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
22	Retirada Faturada	-2,79%	-21,63%	-9,05%	-4,36%	-4,31%	-3,29%	-10,47%	-0,76%	-3,45%
23	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,30%	0,00%
23	Ajuste	0,00%	8,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,94%	0,00%	0,00%
23	Corte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-20,94%	0,00%	0,00%
23	Retirada Faturada	-3,09%	-8,64%	-6,57%	-5,35%	0,00%	-3,48%	-20,94%	-5,62%	-5,25%
24	Retirada Faturada	-3,61%	-8,63%	-4,30%	-6,21%	-4,33%	-3,33%	0,00%	-2,33%	-3,49%
25	Adicional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,58%
25	Retirada Faturada	-3,25%	0,00%	0,00%	-6,26%	-4,31%	-3,24%	0,00%	-4,80%	-2,89%
26	Adicional	0,00%	0,00%	0,14%	0,00%	-4,31%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
26	Ajuste	0,00%	21,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,47%	0,00%	0,00%
26	Retirada Faturada	-3,44%	0,00%	-2,36%	-5,40%	0,00%	-3,29%	-10,47%	-3,29%	-3,46%
27	Retirada Faturada	-3,44%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,31%	-3,01%	0,00%	-3,46%	-3,50%
28	Retirada Faturada	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,24%	-1,73%
29	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	1,97%	0,00%	-6,62%	0,00%	0,00%	11,58%
29	Retirada Faturada	-4,49%	-13,00%	0,00%	-5,77%	-4,61%	-3,25%	0,00%	-3,61%	-4,63%
30	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,76%	0,00%	0,00%
30	Retirada Faturada	-3,09%	-8,41%	0,00%	-4,89%	-4,61%	-3,31%	0,00%	-3,37%	-5,19%
30	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
31	Ajuste	0,00%	2,35%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,43%	0,00%	3,63%	0,00%
31	Retirada Faturada	-3,73%	-4,19%	0,00%	-2,87%	-4,60%	-3,31%	-5,76%	-3,52%	-5,80%
	<b>Saldo</b>	<b>1,12%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,12%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,72%</b>	<b>1,26%</b>

		<b>Pólo S</b>	<b>Pólo T</b>	<b>Pólo U</b>	<b>Pólo V</b>	<b>Pólo W</b>
	<b>Pedido</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>1</b>	Retirada Faturada	-1,76%	-3,49%	-12,42%	-15,75%	-4,94%
<b>2</b>	Retirada Faturada	-3,66%	-3,00%	0,00%	-22,76%	-2,71%
<b>3</b>	Corte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>3</b>	Retirada Faturada	-4,92%	-3,45%	0,00%	-7,09%	-2,54%
<b>4</b>	Retirada Faturada	-2,62%	-4,06%	-10,60%	-15,43%	-5,13%
<b>5</b>	Retirada Faturada	-3,78%	-3,02%	0,00%	0,00%	-5,05%
<b>6</b>	Retirada Faturada	-3,86%	-1,49%	-8,92%	0,00%	-2,41%
<b>7</b>	Retirada Faturada	0,00%	-2,70%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>8</b>	Retirada Faturada	-4,42%	-2,93%	0,00%	-7,54%	0,00%
<b>8</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>8</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>9</b>	Retirada Faturada	-4,86%	-2,95%	-3,02%	0,00%	-9,90%
<b>10</b>	Retirada Faturada	-4,06%	-2,76%	0,00%	0,00%	-2,53%
<b>11</b>	Retirada Faturada	-3,84%	-2,55%	0,00%	-7,57%	-10,08%
<b>12</b>	Retirada Faturada	-2,83%	-2,58%	-1,89%	0,00%	-2,56%
<b>13</b>	Retirada Faturada	-4,46%	-3,27%	-11,20%	0,00%	0,00%
<b>14</b>	Retirada Faturada	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>15</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>15</b>	Retirada Faturada	-1,71%	-3,44%	-8,59%	0,00%	-7,61%
<b>16</b>	Retirada Faturada	-0,97%	-3,47%	0,00%	0,00%	-4,89%
<b>17</b>	Retirada Faturada	-0,99%	-3,39%	0,00%	-7,29%	-7,45%
<b>18</b>	Retirada Faturada	-3,17%	-3,73%	-5,23%	0,00%	-2,60%
<b>19</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>19</b>	Retirada Faturada	-2,17%	-3,48%	0,00%	-7,62%	-9,37%
<b>20</b>	Retirada Faturada	-4,86%	-3,70%	-10,54%	0,00%	-5,05%
<b>21</b>	Retirada Faturada	-1,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>22</b>	Remanejamento	0,00%	0,00%	0,00%	7,76%	0,00%
<b>22</b>	Retirada Faturada	-1,01%	-4,93%	0,00%	-7,60%	0,00%
<b>23</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,45%
<b>23</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>23</b>	Corte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>23</b>	Retirada Faturada	-2,79%	-3,44%	-9,47%	-7,78%	-10,19%
<b>24</b>	Retirada Faturada	-3,08%	-3,43%	0,00%	0,00%	-10,07%
<b>25</b>	Adicional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>25</b>	Retirada Faturada	-3,15%	-3,46%	0,00%	0,00%	-4,99%
<b>26</b>	Adicional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,91%
<b>26</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>26</b>	Retirada Faturada	-2,71%	-3,99%	-7,29%	0,00%	-10,06%
<b>27</b>	Retirada Faturada	-2,65%	-3,58%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>28</b>	Retirada Faturada	-0,68%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>29</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,18%
<b>29</b>	Retirada Faturada	-0,68%	-4,86%	0,00%	0,00%	-5,11%
<b>30</b>	Ajuste	-8,44%	-0,48%	0,00%	23,29%	0,00%
<b>30</b>	Retirada Faturada	-3,27%	-4,04%	-6,29%	-16,69%	-7,01%
<b>30</b>	Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,45%
<b>31</b>	Ajuste	0,00%	-3,47%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>31</b>	Retirada Faturada	-3,40%	-3,79%	-4,53%	-7,38%	-4,55%
	<b>Saldo</b>	<b>7,32%</b>	<b>1,06%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,55%</b>	<b>3,30%</b>

## APÊNDICE F – REVISÃO DA LITERATURA CONTÁBIL EM RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS<sup>259</sup>

Artigo	Periódico	Relações <sup>260</sup>	Questionamento	Contribuição <sup>261</sup>	Abordagem <sup>262</sup>	Método de Pesquisa <sup>263</sup>	Discussão	Premissas/Pressupostos
Van Der Meer-Kooistra; Vosselman (2000)	AOS <sup>264</sup>	CV	Como estruturar o controle gerencial nas relações inter-organizacionais	T	TCT	EC	Desenvolvimento de um framework de controle gerencial para relações interfirmas	A estruturação e o controle das relações interfirmas são alcançados por sistema de controle gerencial apropriado.
Groot; Merchant (2000)	AOS	JV	Problemas de controle como causa do fracasso de <i>joint venture</i> internacional. Como os sistemas de controle entre JVI são similares ou diferentes? O que causa estas diferenças?	T	Literatura em controle gerencial de <i>Joint Venture</i>	EC	Desenvolvimento de um framework de controle gerencial para relações interfirmas	O controle gerencial é o determinante principal do sucesso ou fracasso das <i>Joint Ventures</i> Internacionais.
Anderson; Glenn; Sedatole (2000)	AOS	T	Relação entre proxies para custos de transação e decisões de terceirização	T	TCT	PQ	Avaliação de desempenho nas relações inter-organizacionais.	As decisões para terceirização resultam dos custos envolvidos com a transação.

<sup>259</sup> As informações aqui trazidas de cada trabalho publicado de nenhuma maneira têm a intenção, e tão pouco o fez, de esgotar o conhecimento que ainda pode ser adquirido cada vez que eu leio novamente cada trabalho ou que outro leitor o faça. Pode-se dizer que se configura em uma ‘olhadela’ nas pesquisas publicadas. Na coluna **artigo**, para identificação do trabalho optou-se pela regra de citação; em **periódicos**, pelas iniciais do título do periódico; em **relações**, o tipo de relacionamento inter-companhia estudado; em **problema**, as razões que necessitam maior conhecimento; em **contribuição**, teorização se refere aqueles trabalhos que querem acrescentar na discussão de uma ou mais teorias e, problematização refere-se aos trabalhos que discutem contradições, ambiguidades, problemas, nas teorias; em **abordagem**, refere-se às teorias e/ou conceitos adotados para abordar o problema. Quando a teoria é indicada, não se refere necessariamente ao emprego em sua totalidade; em **método de pesquisa**, refere-se a forma como o problema foi estudado; em **discussão**, a inserção da pesquisa em uma discussão mais ampla na literatura; e em **premissas**, os pressupostos que dão sustentação ao trabalho.

<sup>260</sup> CV – cadeia de valor; CS – cadeia de suprimentos; RS – Relação de suprimento; T – terceirização; N – *network*; JV – *Joint Venture*; C/S – Controladora/Subsidiária; NA – não aplicável.

<sup>261</sup> T – teorização; P – problematização.

<sup>262</sup> TAR – teoria do ator rede; TCT – teoria dos custos de transação; TE – teoria da estruturação; TC – teoria da contingência; TGS – teoria geral dos sistemas; TEs – teorias evolucionárias; as demais por extenso.

<sup>263</sup> EC – Estudo de caso; ET – ensaio teórico; EXE – exemplos de situações reais; EE – equações estruturais; PQ – pesquisa quantitativa; as demais por extenso.

<sup>264</sup> *Accounting, Organization and Society*.

Tomkins (2001)	AOS	NA	Conceitos relacionados com a necessidade de informação, incluída a contábil, nas interações organizacionais.	T		ET	Interação entre confiança e contabilidade nas relações inter-organizacionais	Todos os tipos de parceiras requerem confiança Os arranjos impactam as informações, tais como a contabilidade. Diferentes tipos de arranjos necessitam diferentes informações
Mouritsen; Hansen; Hansen (2001)	MAR <sup>265</sup>	T	Como o controle inter-organizacional faz parte de um amplo conjunto de questões estratégicas que formam as fronteiras organizacionais, que possibilitam a orquestração de deveres e responsabilidades, e definem as competências organizacionais	P	TAR	EC	Controle gerencial nas relações inter-organizacionais	O objeto do controle gerencial inclui não somente as atividades da companhia, mas também de seus parceiros
Vosselman (2002)	MAR	CS	Devido à terceirização das atividades os sistemas de controle precisam ser redesenhados	T	TCT	EC	Desenho de sistemas de controle gerencial para relações horizontais	Razões econômicas correspondem a força que impele o processo de mudança
Baiman; Rajan (2002)	AOS	RS	Incentivo para uma das partes investir no relacionamento inter-organizacional	T	TCT	Survey na literatura (ET)	Desenho da contabilidade gerencial para mitigar problemas de incentivo	Estrutura de governança e confiança podem reduzir o risco e falhas.
Dekker (2003)	MAR	CV	Uso da análise da cadeia de valor para gerenciar as relações com fornecedores	T	TCT e teoria organizacional	EC	Análise da cadeia de valor para coordenação de interdependência	O comportamento dos custos e as fontes de diferenciação ao longo da cadeia de atividades como modelo para gerenciamento das relações inter-organizacionais
Langfield-Smith; Smith (2003)	MAR	T	Como modelar um sistema de controle para terceirização com base na confiança e nas ideias da teoria dos custos de transação	T	TCT	EC	Desenvolvimento de um framework de controle gerencial para relações interfirmas e a função da confiança	É possível estruturar modelos de controle para relações interfirmas.
Chalos; O'Connor (2004)	AOS	JV	Razões para desempenho insatisfatório de <i>joint venture</i>	T	Literatura em controle gerencial de JV	Survey/ visitas de campo	Controle gerencial em <i>Joint Venture</i>	O uso dos mecanismos de controle para JV é motivado mais pela partilha seletiva e proteção do capital intelectual do parceiro e ativos específicos da JV do que pelos rendimentos do parceiro.

<sup>265</sup> *Management Accounting Research*



Cooper; Slagmulder (2004)	AOS	CS	Como obter mais informações quantitativas para gerenciamento de custos inter-organizacionais	T	TCT	EC	Necessidade de informação na decisão de terceirização	A troca de informações reduz o custo de transação
Seal; Berry; Cullen (2004)	AOS	CS	Diante do paradoxo entre terceirização, que afasta <sup>266</sup> as relações, e as alianças, que buscam relacionamentos próximos, a contabilidade pode ser um sistema produzido e reproduzido por meio das interações entre os atores da cadeia de suprimentos e as influências institucionais.	T	TE	EC	A função da contabilidade nas relações inter-organizacionais	Contabilidade nas relações entre companhias é produzida e reproduzida pelas interações entre os atores da cadeia de valor e mais amplas influências institucionais.
Dekker (2004)	AOS	CV	Como gerenciar e controlar as relações inter-organizacionais	T	TCT e teoria organizacional	EC	<i>Framework</i> para controle gerencial	É possível desenvolver estruturas estáveis para o controle das relações inter-organizacionais
Håkansson and Lind (2004)	AOS	RS	Como conciliar relações de cooperação onde as fronteiras são obscuras com métodos formais de contabilidade desenvolvidos para fronteiras bem delimitadas	P	Literatura em coordenação	EC	Contabilidade para relações cooperativas	Coordenação inter-organizacional depende de informação contábil
Wouters; Anderson; Wynstra (2005)	AOS	T	Utilização do TCO nas decisões de terceirização.	T	TCT (ABC, TCO)	EE	Necessidade de informação na decisão de terceirização	Existência de cooperação dos fornecedores, compartilhamento de informações e <i>trade-off</i> ao longo da cadeia de suprimentos
Dechow e Mouritsen (2005)	AOS	C/S	Se, é possível e necessário integrar as atividades da empresa em um sistema de informações e se, este sistema permitirá o controle gerencial	P	TAR	EC	Integração das informações	É necessário reconceituar integração. A implantação de sistema de informações não garante integração <i>de per se</i> .
Quattrone e Hopper (2005)	AOS	C/S	Se as teorias contemporâneas de controle satisfatoriamente representam as relações entre as entidades em uma empresa multinacional	P	TAR	EC	Integração das informações	Hierarquia e ordem não existem a priori, precisam de instrumentos para serem alcançados.
Kajüter e Kulmala (2005)	MAR	CV	<i>Open book accounting</i> funciona com sucesso em algumas situações, porém frequentemente falha em outras.	T	TC	EC	Funcionamento do <i>open book accounting</i> nas organizações e razões de falhas	Fatores internos e externos à organização influenciam as práticas de contabilidade gerencial
Mahama	MAR	CS	O conhecimento da relação entre	T	Literatura em	<i>Survey</i>	A contabilidade como um	Cooperação entre as companhias

<sup>266</sup> Os autores trabalham e ampliam o conceito de ‘*embed*’ e ‘*disembedding*’ de Giddens.

(2006)			sistema de controle gerencial e cooperação ainda é escasso.		sistema de controle gerencial e cooperação		instrumento para promover cooperação entre as companhias	não passa a existir no momento em que o arranjo é firmado, mas sim no decorrer do tempo.
Mouritsen e Thrane (2006)	AOS	N	Como a contabilidade age como um ator no estabelecimento das relações inter-organizacionais.	P	TAR	EC	Funções da contabilidade no desenvolvimento de atividades que permitem os arranjos inter-organizacionais acontecerem.	As relações são construídas durante o processo.
Thrane e Hald (2006)	MAR	CS	Como objetos de controle são definidos e os sistemas instalados quando as fronteiras e entidades são indistintas? Como as relações intra-organizacionais e estruturas se adéquam ao controle das relações horizontais	P	TCT; TAR; perspectiva simbólica	EC	Relacionamento do controle gerencial com as fronteiras das empresas e as cadeias de suprimento	O conceito de fronteiras é interdisciplinar e controverso.
Cuganesan e Lee (2006)	MAR	CS	Como as relações de compras são impactadas quando confrontadas com tecnologias de informações com base nas mudanças organizacionais	P	TAR	EC	Impacto das tecnologias de informação sobre os mecanismos de controle inter-organizacional	Mecanismos de controle não possuem funções inerentes ou consequências previamente definidas. Eles simultaneamente formam e são formados pelos elementos humanos e não-humanos que buscam reforçar ou reagir a esses elementos.
Coad e Cullen (2006)	MAR	CS	Como as teorias evolucionárias podem ajudar a compreender a gestão de custos inter-organizacionais	T	TEs	EC	Custos para relações de coordenação híbrida: mercado e hierarquia	Estabilidade do ambiente
Kamminga; Van der Meer-Kooistra (2007)	AOS	JV	Como as características ambientais e relacionadas às transações afetam o controle das <i>joint ventures</i> .	T	TCT	EC	Sistema de controle em <i>Joint Venture</i>	O controle pode ser padronizado e difere conforme características das transações e relações.
Thrane (2007)	MAR	N	Como a ordem emerge nos relacionamentos inter-organizacionais; como os sistemas de relações inter-organizacionais mudam e se adaptam; a função que a contabilidade gerencial emprega nestes ambientes.	P	TAR/TGS	EC	Reconceituação da contabilidade gerencial na área das relações organizacionais	Os sistemas são não-lineares; múltiplas realidades.
Dekker (2008)	AOS	CV	Como as companhias usam a seleção de parceiros e os acordos	T	TCT	EE	Escolha de parceiros e estrutura de governança	É possível estruturar modelos de controle para relações

			de governança para lidar com os problemas de controle relativos a uma transação. Como as experiências de transações anteriores influenciam a seleção de parceiros e a estrutura das escolhas					interfirmas.
Miller; Kurunmaki; O'Leary (2008)	AOS	NA	A literatura tem negligenciado as práticas híbridas, processos e expertises que possibilitam o fluxo de informação e coordenação entre as organizações etc.	NA	NA	ET	Contabilidade e híbridos para gestão de risco	A administração das organizações está sendo formalizada em torno da gestão de risco, enquanto a gestão da incerteza ocorre por meio de híbridos que vão além das práticas formais de gestão de risco.
Free (2008)	AOS	CS	Como as práticas contábeis estão envolvidas na constituição de confiança	T	TE	EC	Relacionamento entre contabilidade e confiança	Confiança pode ser construída e a contabilidade faz parte desta construção
Vélez; Sánchez; Álvarez-Dardet (2008)	AOS	CV	Efeitos do sistema de controle gerencial no desenvolvimento de confiança já estabelecida em relacionamentos maduros.	T	Conceito de confiança conforme estudos da TCT	EC	Relacionamento entre sistema de controle gerencial e confiança	Sistema de controle gerencial tem impactos na confiança
Boland Jr; Sharma; Afonso (2008)	AOS	OH	Por que uma mudança <i>path-creating</i> das formas organizacionais é requerida nas organizações híbridas	P	<i>Path Creation</i> e morfogênese	EXE	Desenho de sistema de controle gerencial para formas híbridas de organização	Os problemas relacionados ao desenvolvimento de sistemas de controle gerencial para formas híbridas não são os mesmos aos relacionados com o desenho de sistemas de preço de transferência e recompensas em organizações com estruturas descentralizadas. As formas híbridas têm problemas específicos que requerem uma mudança <i>path-creating</i> das formas organizacionais
Caglio; Dittillo (2008)	AOS	NA	Após Hopwood ter apontado que a pesquisa em contabilidade ainda estava muito direcionada para controles hierárquicos, intensificou-se as pesquisas em cooperação e contabilidade. O	NA	NA	ET	Controle gerencial no contexto inter-organizacional	NA

			questionamento é se essas pesquisas contribuíram para cobrir esta lacuna					
Cäker (2008)	MAR	RS	A função dos mecanismos burocráticos e como eles se inter-relacionam com mecanismos sociais na coordenação de processos inter-organizacionais em situações onde o comprador tem o domínio.	T	Mecanismos de coordenação segundo Ouchi (1979)	EC	Coordenação inter-organizacional	A coordenação inter-organizacional pode ser classificada em mecanismos de mercado, burocráticos e informais/sociais.
Lamminmaki (2008)	MAR	T	A natureza e função da contabilidade gerencial na decisão de terceirização em hotéis	T	TCT/TC	Entrevista e <i>Survey</i>	A função da contabilidade na decisão de terceirizar	A decisão de terceirização depende de informação contábil.
Van Der Meer-Kooistra; Scapens (2008)	MAR	T	Sistemas de controle gerencial desenvolvidos para relações hierárquicas; práticas mecânicas previamente definidas para tomada de decisão	T	Dimensões mínimas de estruturas: econômica, institucional, social e técnica	EXE	<i>Framework</i> para conceituar os elementos contidos num 'pacote de governança' para relações laterais	As características das relações influenciam o pacote das práticas requeridas para 'governar' as relações laterais
Langfield-Smith (2008)	MAR	JV	Como a percepção dos gerentes em relação a confiança e risco podem influenciar a escolha da estrutura de governança e como os processos podem aumentar a confiança e controle para a redução de risco	T	TCT	EC	Relação entre confiança, risco e contabilidade gerencial no cenário inter-organizacional	O nível de confiança influencia escolhas das estruturas de contabilidade gerencial
Agndal; Nilsson (2009)	MAR	RS	Como e quando os fornecedores e compradores utilizam conjuntamente a contabilidade gerencial do fornecedor para IOCM no processo de troca	T	Literatura em IOCM	EC	Gestão de custos inter-organizacionais	Além de IOCM variar de acordo com as características do relacionamento, dos componentes e da transação, varia também em relação às atividades do processo de troca
Vosselman; Van Der Meer-Kooistra (2009)	AOS	NA	Como a contabilidade está relacionada com controle e a construção de confiança	T	TCT	ET	Controle gerencial no contexto inter-organizacional	Confiança é uma característica humana/cognitiva que pode ser construída. Controle e confiança são fundamentais no relacionamento de longo prazo
Mouritsen; Hansen; Hansen	AOS	Empresas de serviços	Como a contabilidade gerencial mobiliza atividades de inovação	P	TAR	EC	Relação entre a contabilidade gerencial e atividades de inovação	Cálculos contábeis são capazes de mobilizar ações e de criar contextos.

(2009)								
--------	--	--	--	--	--	--	--	--

## **ANEXOS**

Anexo A - Mensagens trocadas com o amigo-do-amigo e pessoas da Companhia GasBraz com a finalidade de defini-la como o estudo de campo.

Anexo B – Mensagens trocadas entre a doutoranda e a primeira pessoa de contato na companhia desde a autorização de realização do estudo de campo até o agendamento da primeira reunião.

## ANEXO A – MENSAGENS TROCADAS ANTES DA DEFINIÇÃO DO CASO<sup>267</sup>

**Fwd: Re: Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz – doutoranda-USP)**

Fwd: Re: Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa academica (Beatriz - doutoranda/USP)

Para ciência,  
Amigo-do-amigo

----- Mensagem encaminhada -----

De: <xxxx@xxxxx.com.br>

Data: 15 de dezembro de 2010 13:50

Assunto: Res: Re: Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz-doutoranda/USP)

Para: amigo-do-amigo@gmail.com>

Cc: [Primeirocontato@GasBraz.com.br](mailto:Primeirocontato@GasBraz.com.br)>

Prezado Amigo-do-amigo,  
Já encaminhei o material para conhecimento e análise das áreas sugeridas pelo Gerente Geral de Controle Financeiro e em breve daremos retorno.

Sds

Primeiro contato

|----->

|De:Gerente Geral de Controle Financeiro

|Para: amigo-do-amigo@gmail.com>

|Cc: Primeirocontato@GasBraz.com.br>

|Data: 12/09/2010 01:23 PM ZW3

|Assunto: |Re: Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz - doutoranda/USP)

Caro Amigo-do-amigo

Li todo o material que me foi disponibilizado sobre a pesquisa acadêmica que a Beatriz precisa desenvolver para a conclusão do seu doutorado. A pesquisa consiste em verificar como a contabilidade media a tomada de decisão da empresa em uma cadeia de suprimentos, não importando neste caso números contábeis e sim informações relacionadas ao processo de gestão. Na prática, acredito que a maior parte das empresas brasileiras não utilizam técnicas contábeis desenvolvidas para mediar à tomada de decisão relacionada a suprimentos.

[...]

Portanto, acredito que a nossa empresa não serviria para o trabalho que a Beatriz precisa realizar, estando ele mais relacionado a xxxxxx. Neste sentido, estou solicitando a "Primeiro contato" que encaminhe o material que me foi entregue por você e também as informações enviadas pela Beatriz ao responsável pela área de suprimentos, logística e o responsável pelo orçamento, a fim de verificar a possibilidade de contribuir de alguma maneira para a pesquisa.

Coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente

xxxxxxx

---

<sup>267</sup> Devido as mensagens terem sido reproduzidas fielmente, eventuais erros gramaticais e de digitação foram mantidos. O mesmo procedimento foi adotado nos outros anexos de conteúdo similar.

De: Primeiro contato  
03/12/2010 20:17  
Para "amigo-do-amigo" <amigo-do-amigo@gmail.com>,  
cc xxxxxxxx  
Assunto Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz - doutoranda/USP)

Prezado xxxxxx,

Peço conhecer e-mail encaminhado pelo xxxxxx amigo-do-amigo sobre pesquisa acadêmica da doutoranda da USP - Beatriz.

Obrigada

Sds

Primeiro contato

De: amigo-do-amigo@gmail.com  
Enviada em: 12/03/2010 07:21 PM ZW2  
Para: Primeiro contato  
Cc: xxxxxxxx  
Assunto: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz - doutoranda/USP)

Prezadas xxxxxxxx e Primeiro contato,

Por favor, vocês poderiam encaminhar este e-mail ao xxxxxxxxxxxx, para que ele (se possível) possa entrar em contato via e-mail com a Beatriz.

Obs: O assunto é sobre a possibilidade de apoio a pesquisa.

Abs,

Amigo-do-amigo

Em 10 de novembro de 2010 06:21, beatriz fatima morgan <beatrizmorgan@unb.br> escreveu:

Olá Amigo-do-amigo, estou lhe escrevendo novamente pq preciso definir o meu estudo de caso.

Gostaria de saber se vc tem alguma informação/novidade.

Obrigada,

Beatriz

----- Mensagem encaminhada -----

From: beatriz fatima morgan <beatrizmorgan@unb.br>  
To: amigo-do-amigo@gmail.com  
Date: Sun, 31 Oct 2010 04:48:04 -0300  
Subject: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz - doutoranda/USP)

Olá Amigo-do-amigo,

estou lhe escrevendo para ver se é possível retomarmos a conversa sobre a empresa para o estudo de caso. Há duas semanas foi a minha qualificação e o projeto foi aprovado. Agora os professores estão me cobrando uma definição sobre o caso.

Eu lhe adicionei no skype, mas eu tenho usado somente por meio de agendamento com a pessoa. Então se vc preferir podemos marcar um horário que lhe seja mais conveniente.

Obrigada, e mais uma vez desculpe incomodá-lo.

Beatriz



----- Mensagem encaminhada -----

From: beatriz fatima morgan <beatrizmorgan@unb.br>  
To: <amigo-do-amigo@gmail.com>  
Date: Fri, 01 Oct 2010 04:19:43 -0300  
Subject: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz - doutoranda/USP)

Amigo-do-amigo,

a pesquisa que estou desenvolvendo é qualitativa, por isso eu preciso utilizar técnicas de abordagem que estabelecem co-presença. Conforme recomendações dos pesquisadores/teóricos da teoria que vou utilizar isso se dá por meio de entrevistas abertas ou no máximo semi-estruturadas e observação direta. Como no Brasil nós ainda não temos um relacionamento muito próximo entre empresas e universidades para realização de pesquisas dessa natureza, pelo menos na área de contabilidade gerencial, eu acredito que observação direta pode ser algo mais difícil de conseguir ou talvez somente com o andamento dos trabalhos.

Na semana passada realizei um curso de metodologias relacionadas à teoria que vou utilizar e coloquei este desafio. A partir das discussões e do meu trabalho estabeleci que realizarei inicialmente entrevistas semi-estruturadas a cada 15 dias no período de 6 meses com os dirigentes/gerentes envolvidos na coordenação da cadeia de suprimentos. O tempo de cada entrevista pode variar dependendo se eu puder gravar ou não. Outros colegas daqui que estão realizando trabalhos semelhantes, tem utilizado 1,5 -2 horas por entrevista gravada. Se não forem gravadas isso pode levar mais tempo. Por isso, se os dirigentes me permitirem gravar e quiserem que eu elimine as cópias em seguida, posso fazer isso na própria empresa caso seja disponibilizado um espaço para que eu transcreva as gravações após as entrevistas. Em suma, entrevistas semi-estruturadas a cada 15 dias com duração de 1,5-2 horas caso sejam gravadas.

A pesquisa será acompanhada pelo professor daqui, Jan Mouritsen, e pelo meu orientador no Brasil o Professor Fabio Frezatti.

Podemos sim falar pelo skype, quando vc quiser marcamos um horário que lhe seja conveniente. Vou adicioná-lo.

Mais uma vez obrigada.

Beatriz

Citando <amigo-do-amigo@gmail.com>:

Beatriz,

Sei o quanto é complicado fazer pesquisa e depender da boa "vontade dos provedores" de informação. Vou tentar ajudar mas também não sei exatamente o que posso conseguir de efetivo, tenho contato com algumas pessoas de empresas estatais porém nunca sabemos como elas vão reagir a este pedido. Penso que mesmo sem saber qual a empresa, você precisa pensar um pouco como pretende abordar as pessoas (entrevistas estruturadas, questionários, etc) periodicidade, etc. Penso que isso pode ajudar o diretor/gerente firmar algum compromisso com você.

Como falei estou me preparando para uma viagem aos EUA, onde pretendo ficar 30 dias, a partir de 3 de outubro. Quando voltar posso tentar algo mais efetivo. Enquanto isso penso que você possa pensar como abordaria o dirigente. Podemos falar pelo skype em algumas ocasiões. Quem é seu orientador?

Abs,

Amigo-do-amigo

Em 27 de setembro de 2010 04:19, beatriz fatima morgan <beatrizmorgan@unb.br> escreveu:

Bom Dia Amigo-do-amigo,

Resolvi lhe passar o e-mail agora com as informações sobre o projeto, mas se preferir posso entrarem contato novamente em novembro.

A abordagem metodológica para a pesquisa e estudar um caso no período de janeiro a junho/2010. A pesquisa consiste em verificar como a contabilidade media a tomada de decisão coletiva em uma cadeia de suprimentos. Dessa forma, eu vou trabalhar a contabilidade na função de mediadora conforme a Teoria do Ator Rede. Isso implica narrar a historia de formação de uma cadeia de suprimentos bem como analisar as decisões entre comprador e fornecedores. O acompanhamento de perto de um caso específico com entrevistas periódicas sobre acontecimentos que contribuam para o trabalho são necessários para o alcance do objetivo. Apesar de números estarem envolvidos nas decisões, os números contábeis não interessam para a pesquisa, e sim o que eles fazem. Quando falo em contabilidade, incluo todas as informações utilizadas no processo de gestão. Eu tenho disponibilidade para ir a qualquer parte do Brasil realizar este estudo. Inclusive morar na cidade durante o estudo, se for o caso. A pesquisa é estritamente acadêmica, me comprometo a assinar documentos necessários relativos à confidencialidade das informações (tanto contábeis como nomes das pessoas envolvidas) e a inclusão do nome da empresa fica a critério dos responsáveis. Posso também ao final entregar um relatório menos acadêmico e mais funcional do estudo realizado.

Eu gostaria de ter o caso definido antes de dezembro, mês que volto ao Brasil, para poder iniciar os trabalhos em janeiro e também discutir com o orientador aqui da Dinamarca possíveis peculiaridades relativas ao tipo de cadeia de suprimentos que vou estudar.

Muito obrigada pela sua atenção, pelo seu tempo. Desculpe lhe incomodar, mas é muito agonizante ter uma estratégia de estudo de caso sem tê-lo ainda definido.

Beatriz  
UnB/FACE/CCA

## ANEXO B – MENSAGENS TROCADAS APÓS A DEFINIÇÃO DO CASO ATÉ A PRIMEIRA REUNIÃO<sup>268</sup>

> ----- Mensagem original -----  
> ----- Mensagem original -----  
> De: beatriz fatima morgan [beatrizmorgan@unb.br]  
> Enviada em: 01/03/2011 11:01 AM ZW2  
> Para: Primeiro Contato  
> Assunto: Re: Res: Re: Res: Re: Res: Re: Res: Re:  
> Fwd: Re: Pesquisa acadêmica (Beatriz - doutoranda/USP)  
>>>>  
> Prezada Primeiro contato,  
> agendado.  
> Beatriz  
>>  
> Citando primeirocontato@GasBraz.com.br:  
>  
>> Prezada Beatriz,  
>> Podemos agendar para dia 18 de janeiro, às 15h?  
>>  
>> Obrigada  
>> Sds  
>> Primeiro Contato  
>>  
>>  
>> ----- Mensagem original -----  
>> De: beatriz fatima morgan [beatrizmorgan@unb.br]  
>> Enviada em: 12/30/2010 03:18 PM ZW2  
>> Para: Primeiro Contato  
>> Assunto: Re: Res: Re: Res: Re: Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica  
>> (Beatriz - doutoranda/USP)  
>>  
>>  
>> Prezada Primeiro Contato,  
>>  
>> fique a vontade para agendar qualquer dia/horário a partir do dia 17/01.  
>> Obrigada e Feliz Ano Novo para vc também.  
>> Beatriz  
>>  
>> Citando primeirocontato@gasbraz.com.br:  
>>  
>>>> Prezada Beatriz,  
>>>>  
>>>> A GasBraz fica na xxx>>>>  
>>>> Em caso de dúvida, e só me contatar, ok?  
>>>> Obrigada  
>>>> Feliz Ano Novo pra você  
>>>> Sds  
>>>> Primeiro Contato  
>>>> Gerente de Relações Institucionais  
>>>>  
>>>>  
>>>>

---

<sup>268</sup> Cópia fiel, exceto para nomes e endereços.

Citando primeirocontato@gazbras.com.br:

>>

>>> Prezada Beatriz,

>>>

>>> A GasBraz fica na xxx>>>

>>> Em caso de dúvida, e só me contatar, ok?

>>> Obrigada

>>> Feliz Ano Novo pra você

>>> Sds

>>> Primeiro Contato

>>> ----- Mensagem original -----

>>> De: beatriz fatima morgan [beatrizmorgan@unb.br]

>>> Enviada em: 12/30/2010 02:27 PM ZW2

>>> Para: Primeiro Contato

>>> Assunto: Re: Res: Re: Res: Re: Fwd: Re: Pesquisa acadêmica

>>> (Beatriz - doutoranda/USP)

>>>

>>>

>>> Prezada Primeiro Contato,

>>> muito obrigada pela disponibilidade. Acabo de retornar do meu estágio de doutorado na Dinamarca e estou organizando as coisas para começar o estudo de caso.

>>> Você poderia me enviar a localização (cidade/estado) para que eu possa lhe passar as datas de forma a prever deslocamento e também decisões a respeito de moradia.

>>> Obrigada,

>>> Beatriz

>>>

>>>

>>> Citando primeiro contato@gasbraz.com.br:

>>>

>>>> Prezada Beatriz,

>>>>

>>>> Bom dia!

>>>> A GasBraz está a disposição para colaborar com sua Pesquisa Acadêmica.

>>>> Nosso Responsável pela Logística e Suprimentos, que deste recebe cópia, irá recebê-la aqui na GasBraz.

>>>>

>>>> Você poderia sugerir algumas datas para que possamos agendar a entrevista?

>>>>

>>>> sds

>>>> Primeiro Contato