

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DA APLICABILIDADE EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE

INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT: APPLICABILITY ANALYSIS IN A CHAIN OF LARGE SUPERMARKETS

RAFAEL ARAÚJO SOUSA FARIAS

Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: farias-rafael@hotmail.com

VALDIRENE GASPARETTO

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: valdirene.gasparetto@ufsc.br

ROGÉRIO JOÃO LUNKES

Pós-doutor em Contabilidade pela Universidade de Valência (Espanha). Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

DARCI SCHNORREBERGER

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: darcisc@gmail.com

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Bloco F, Florianópolis – SC - CEP 88.040-970.

Recebido em: 02.11.2015. Revisado por pares em: 12.11.2015. Aceito em: 16.11.2015. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Resumo: Este estudo tem como objetivo averiguar os fatores condicionantes que inibem e que incentivam a aplicabilidade da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma rede de supermercados de grande porte. A empresa foi visitada e foram aplicados questionários, tendo sido respondidos pelos colaboradores do supermercado que atuam na área de compras, que abastece os quarenta e seis supermercados do grupo, sendo a amostra da pesquisa de vinte e oito respondentes. Analisados os fatores condicionantes: Produtos, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos, observou-se na rede de supermercados que os fatores condicionantes Níveis de Relacionamento incentivam a aplicabilidade da GCI, enquanto o fator condicionante Tipos de Cadeia é neutro à interferência na aplicabilidade da abordagem. Os fatores condicionantes Produto e Mecanismos inibem a aplicabilidade da GCI na organização, tendo sido destacados pela empresa a falta de confiança em seus fornecedores, o receio de entrar em parcerias oportunistas e a dinâmica do mercado como fatores que dificultam o estreitamento da relação com seus fornecedores. O sucesso da aplicação de abordagens de gestão de custos depende da ambiência em que a empresa está inserida, desse modo, as empresas devem compreender o mercado e analisar os fatores que favorecem e os que desfavorecem a utilização destas.

Palavras-chave: Gestão de custos interorganizacionais. Fatores condicionantes. Gestão estratégica de custos.

Abstract: *The main objective of this study is to examine the factors that inhibit or encourage the applicability of Interorganizational Cost Management (IOCM) in a chain of large supermarkets. The company was visited and structured questionnaires were applied to forty-six supermarkets, soliciting response from employees working in sales, from which the 28 respondents went on to comprise the study sample. Upon analyzing the factors Products, Relationship Levels, Types of Networks and Mechanisms, it was shown that Relationship Levels encourage the applicability of IOCM, while Types of Networks was shown to be neutral in terms of the same. The factors Product and Mechanisms were found to inhibit the applicability of IOCM in the organization, with a lack of trust in suppliers, hesitance to enter into opportunistic partnerships and market dynamics indicated, by the supermarket chain, as factors that preclude closer relationships with its suppliers. The successful application of cost management approaches depends on the ambience in which the company operates, therefore, companies must understand the market and analyze which factors favor and which disfavor their use.*

Keywords: *Interorganizational cost management. Influential factors. Strategic cost management.*

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas tecnologias e a abertura de mercado têm impactado de maneira decisiva as organizações, fazendo-as buscar novas metodologias e abordagens de gestão que as tornem mais competitivas (SARAIVA JR.; RODRIGUES; COSTA, 2009). Um maior enfoque na gestão da cadeia de suprimentos pode fornecer grandes oportunidades para as empresas auferirem melhorias nos produtos e serviços (COOPER; SLAGMULDER, 1999; WEI; XUB; HU, 2013; AYDIN; CATTANI; DRUEHL, 2014; TALIB; HAMID; THOO, 2015).

Com o objetivo de reduzir custos e obter vantagem competitiva no mercado, as empresas podem coordenar suas atividades e relacionar-se de maneira estratégica com os membros de sua cadeia de suprimentos (BARNEY, 2012; SINGHAL; SINGHAL, 2012; KHARE; SAXSENA; TEEWARI, 2012; VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014). Este objetivo pode ser atingido com a utilização de ferramentas de gerenciamento estratégico, como a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), conhecida internacionalmente como Interorganizational Cost Management (IOCM) (COOPER; SLAGMULDER, 1999; AGNDAL; NILSSON; 2009; FAYARD et al., 2012; SETTANNI et al., 2014).

Cooper e Slagmulder (1999) explicam que a GCI é uma abordagem estruturada para a coordenação das atividades das empresas em uma cadeia de fornecimento, visando à redução de custos totais desta. Souza e Rocha (2009, p. 25) afirmam que “Gestão de Custos Interorganizacionais é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa”.

Muitas pesquisas que possuem como foco a gestão de custos no ambiente interorganizacional buscaram representar a realidade por meio de modelos (BORIN; FARRIS, 1990; ELLRAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; FERRIN; PLANK, 2002; LALONDE, 2003). Entretanto, pouco se sabe sobre a ocorrência empírica nas empresas, principalmente considerando o cenário brasileiro (SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014; CAMACHO *et al.*, 2014) e as empresas do setor terciário (DEKKER, 2003).

Colocar em prática os conceitos da GCI na realidade das organizações pode ser um desafio para os gestores, já que o contexto em que as empresas estão inseridas, os produtos com que trabalham e o relacionamento com os clientes e fornecedores interferem no modo como a aplicação da GCI ocorrerá (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005). Cooper e Slagmulder (1999) explicam que a aplicação da GCI depende de diversos fatores, sendo necessário, para melhor compreensão da abordagem, o desenvolvimento de pesquisas em diferentes ambiências.

Assim, com o intuito de desenvolver pesquisas que ajudem a verificar a aplicabilidade dessa abordagem e a partir da importância de estudar casos práticos, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os fatores condicionantes que inibem e quais incentivam a aplicabilidade da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma rede de supermercados de grande porte?¹ Desse modo, o objetivo da pesquisa é averiguar os fatores condicionantes que inibem e que incentivam a aplicabilidade da GCI em uma rede de supermercados de grande porte.

Este estudo pretende colaborar com o acervo de pesquisas aplicadas em empresas brasileiras sobre GCI, no qual o tema ainda é pouco explorado (NASCIMENTO; PEREIRA; SCARPIN, 2012; SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014). Outro ponto que eleva a importância da pesquisa está relacionado com o entendimento das idiosincrasias das empresas, ou seja, quanto mais estudos realizados em empresas diferentes, de setores e portes diferentes, melhor será a compreensão acerca da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Dekker (2003) afirma que poucas pesquisas analisaram a GCI em empresas que possuem como atividade principal a comercialização de bens de consumo. Essa é uma lacuna que a presente pesquisa pretende amenizar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os conceitos trazidos pela literatura acerca da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e, especificamente, dos fatores condicionantes. Por fim, a seção aborda os estudos similares referentes ao tema – aqueles que analisaram os fatores condicionantes da GCI no cenário nacional.

¹ Mediante o enquadramento da Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007.

2.1 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E OS FATORES CONDICIONANTES PARA A SUA IMPLANTAÇÃO

Na literatura acerca da contabilidade gerencial, GCI pode ser definida como a coordenação de esforços de compradores e fornecedores para reduzir custos para a cadeia (AGNDAL; NILSSON, 2009; MÖLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011). Na GCI, os compradores aproximam o olhar para os produtos e processos de fabricação de seus fornecedores com o intuito de identificar meios de reduzir custos e tornar a cadeia mais eficiente (SEAL et al., 1999; KULMALA, 2004; AGNDAL, NILSSON, 2009; FAYARD et al., 2012), o que pode ser estendido também aos clientes, especialmente quando a empresa não atende diretamente os clientes finais da cadeia. Coad e Cullen (2006) explicam que o objetivo é encontrar formas para que os compradores e fornecedores consigam interagir e trabalhar conjuntamente, coordenando suas atividades e reduzindo os custos compartilhados.

Para que as empresas consigam aplicar a GCI, é necessário que haja um cenário favorável (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009), denominado pela literatura como fatores condicionantes que interferem na aplicabilidade desta abordagem. “Fatores condicionantes da GCI são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização desse artefato gerencial, podendo sofrer influências de ordens técnica, social, comportamental, econômica e financeira” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 27). A literatura (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009) sugere que a análise da aplicabilidade da GCI seja realizada considerando cinco fatores condicionantes: Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos.

O Quadro 1 demonstra as características dos fatores condicionantes mencionados.

Quadro 1 – Características dos fatores condicionantes

Fatores condicionantes da GCI	Principais características	Principais autores
Produtos	Bens e serviços que apresentam margem de lucro abaixo da aspirada pela empresa são os mais indicados para a aplicação da GCI – a montante ou a jusante. Quanto mais funcionalidades os produtos e serviços possuírem, maior será o campo de possibilidades de gerenciamento do seu custo.	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Caglio e Ditillo (2008); Souza e Rocha (2009); Hoffjan, Lühns e Kolburg (2011); Windolph e Moeller (2012); Kumra, Agndal e Nilsson (2012); Faria et al. (2013); Settanni et al. (2014)
Componentes	Caso a empresa possua tecnologia restrita, a GCI é pouco recomendada – a tecnologia é considerada restrita quando é estratégica para o funcionamento da empresa. A empresa deve, ainda, analisar o Índice de Valor de cada componente e sua relação custo-benefício. Essa relação é calculada por meio da seguinte equação: Índice de valor = grau de importância / custo.	Csillag (1985); Cooper e Slagmulder (1999); Fine (1999); Hansen e Mowen (2001); Kulmala (2004); Souza e Rocha (2009)
Níveis de relacionamento	Para a aplicação da GCI é desejável que exista relacionamento favorável entre as empresas, pautado em estabilidade, cooperação, confiança e interdependência.	Cooper e Slagmulder (1999); Dekker (2003, 2004); Kajüter e Kulmala (2005); Souza e Rocha (2009); Fayard et al. (2012); Windolph e Moeller (2012)
Tipos de cadeia	Há três Tipos de Cadeia: Tirania, Oligarquia e Democracia. A GCI é mais factível em cadeias tipificadas como Tirania, desse modo, quando mais o cenário se aproxima desse tipo de cadeia, mais viável é a aplicação da GCI	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)

continua...

conclusão.

Fatores condicionantes da GCI	Principais características	Principais autores
Mecanismos	Há três tipos de Mecanismos: Disciplinadores, Capacitores e Incentivadores. Mecanismos são instrumentos de planejamento e controle utilizados para auxiliar a implementação da GCI, visando aperfeiçoar, controlar, orientar e incentivar sua aplicação	Cooper e Slagmulder (1999, 2003a, 2003b, 2004); Mouritsen, Hansen e Hansen (2001); Kajüter e Kulmala (2005); Souza e Rocha (2009)

Fonte: Elaboração própria.

Referindo-se ao fator condicionante Produtos, Souza e Rocha (2009) explicam que, durante a fase de comercialização, todos os produtos do portfólio da organização devem ser analisados periodicamente. Cada produto deve ser analisado em termos de funções e margem de lucratividade.

A GCI não se aplica necessariamente a todos os fornecedores de todos os Componentes do produto (SOUZA; ROCHA, 2009). Referindo-se ao fator condicionante Componentes, duas variáveis devem ser analisadas: nível de restrição tecnológica do componente e seu índice de valor (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

Cooper e Slagmulder (1999) explicam que os Níveis de Relacionamento são resultados da estabilidade, cooperação, confiança e interdependência entre as empresas. Identificam quatro diferentes Níveis de Relacionamento entre compradores e fornecedores: *Common suppliers*; *Subcontractors*; *Major suppliers e Family members*.

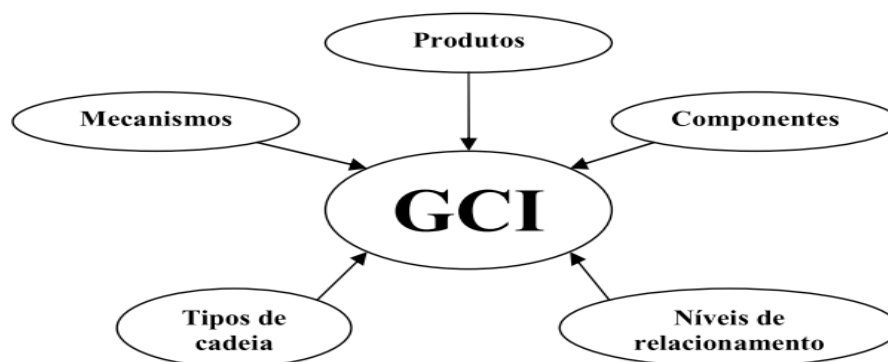
Souza e Rocha (2009) sugerem que a organização deve analisar minuciosamente as características de seu relacionamento com cada fornecedor e atribuir graus de 1 a 5 para cada aspecto (interdependência, estabilidade, cooperação e confiança), para classificar os relacionamentos em: Comum (1 a 5 pontos); Auxiliar (6 a 10 pontos); Principal (de 11 a 15 pontos); ou Familiar (de 16 a 20 pontos).

Cooper e Slagmulder (1999), referindo-se ao fator condicionante Tipos de Cadeia, identificaram três tipos. A primeira é a Tirania, que se caracteriza quando apenas uma empresa assume a posição de domínio da cadeia e, conseqüentemente, possui alto poder de negociação. O segundo tipo de cadeia é a Oligarquia, que se caracteriza quando poucas empresas dominam a cadeia. Estas empresas dominam a cadeia, mas não há o poder concentrado em apenas uma. Finalmente, o terceiro tipo de cadeia é a Democracia, no qual não existem empresas principais dominando o mercado, ou seja, não há empresa que possua significativo poder sobre as outras, não havendo, inclusive, barreiras a novos entrantes.

O fator condicionante Mecanismos pode ser segregado em três tipos: Disciplinadores, Capacitores e Incentivadores (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). O propósito dos mecanismos Disciplinadores é transmitir pressão por redução de custos por toda a cadeia, sendo objetivo desses mecanismos estabelecer regras de relacionamento. Os mecanismos Capacitores são instrumentos que visam sanar dificuldades no processo da GCI e ajudar a resolver problemas encontrados. Por fim, os mecanismos Incentivadores são instrumentos que gratificam as partes, utilizados posteriormente ao alcance de metas estipuladas, para premiar e remunerar pelo objetivo alcançado, que podem ser monetários (por exemplo: bônus por alcance de metas) ou não monetários (por exemplo: garantia de relacionamentos de longo prazo) (SOUZA; ROCHA, 2009).

A Figura 1 apresenta uma visão esquemática dos fatores condicionantes da GCI apresentadas nesta subseção.

Figura 1 – Visão esquemática dos fatores condicionantes da GCI



Fonte: Adaptada de Bisbe *et al.* (2007, p. 21).

É importante frisar que a literatura apresenta outros fatores condicionantes além desses citados, que podem influenciar a aplicabilidade da GCI. Entretanto, a análise específica desses cinco fatores condicionantes foi realizada por estudos brasileiros anteriores (NASCIMENTO; PEREIRA; SCARPIN, 2012; FARIA *et al.*, 2013; CAMACHO *et al.*, 2014), o que permite a comparação entre os achados.

2.2 ESTUDOS SIMILARES ACERCA DO TEMA

Os estudos pioneiros acerca da GCI foram realizados por Cooper e Yoshikawa em 1994 (COOPER, 1994; COOPER; YOSHIKAWA, 1994a; COOPER; YOSHIKAWA, 1994b), e são resultados do *Japan Project*, iniciado em 1989, no qual Cooper realizou pesquisas em empresas japonesas com o intuito de compreender como estavam conseguindo obter vantagem competitiva por meio de esforços colaborativos com os membros de sua cadeia de suprimentos. Observaram que as empresas japonesas estavam obtendo vantagem competitiva por meio de sistemas de GCI (COOPER, 1994).

Mais recentemente, no Brasil, pesquisas analisaram fatores condicionantes para a utilização da GCI. Segundo Souza e Rocha (2009), não existe um modelo conceitual de análise da aplicação da GCI, desse modo, os autores realizaram uma análise crítica e argumentativa do conhecimento sobre a abordagem e comparou a aderência dos fatores condicionantes reportados na literatura com observações realizadas em cadeias de organizações distintas.

Nascimento, Pereira e Scarpin (2012) buscaram identificar os fatores condicionantes da GCI em uma indústria metalúrgica catarinense líder do segmento de bicicletas, por meio de um conjunto de cinco questionários. Como conclusão, o artigo apontou que os fatores condicionantes da GCI estavam presentes no caso analisado.

O trabalho de Faria *et al.* (2013) teve como objetivo verificar como estava sendo praticada a GCI na cadeia de suprimentos de uma montadora de veículos na Região do Grande ABC (Estado de São Paulo). As conclusões foram de que a GCI focaliza na minimização de custos para a cadeia e torna o relacionamento entre a montadora e os fornecedores mais rentável e duradouro, sendo assim uma vantagem competitiva frente às demais cadeias.

Camacho *et al.* (2014) tiveram como objetivo investigar e identificar os fatores ou circunstâncias que favorecem ou inibem a prática da GCI por parte de hospitais privados no Brasil. As pesquisas concluíram que, sob a perspectiva dos hospitais pesquisados, os fatores “confiança nos planos de saúde” e “expectativa da divisão de benefícios econômicos” são fatores inibidores da GCI.

Os estudos similares² colaboram com o debate acerca do tema. Pesquisas nacionais (NASCIMENTO; PEREIRA; SCARPIN, 2012; FARIA *et al.*, 2013; CAMACHO *et al.*, 2014) utilizaram a lógica indutiva e, assim, analisaram fatos particulares para obter conclusões genéricas. A realização de pesquisas que observam casos da realidade concreta em diferentes cenários permite, gradual e cuidadosamente, a elaboração de generalizações (GIL, 2008).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada mediante um estudo de único caso. Yin (2005) considera que o estudo de único caso é eminentemente justificável quando o autor deseja analisar a relação entre o arcabouço teórico e o mundo real. De

² Consideram-se estudos similares aqueles que apresentam como foco a análise dos fatores condicionantes da GCI no cenário nacional.

acordo com Denzin e Lincoln (2000), o estudo com um único caso é justificável, entre outras situações, quando é possível que sejam realizados estudos em outros segmentos, para que haja comparações entre eles. A presente pesquisa analisa a GCI em uma rede de supermercados, sendo possível comparar os achados com estudos que ocorreram em outros cenários.

Uma vez definido o caso, a presente pesquisa optou por utilizar uma abordagem qualitativa para responder a pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 141), “a pesquisa qualitativa tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições”.

Por fim, o presente estudo é de cunho descritivo. Gil (2008, p. 42) aponta que “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”, fato ocorrido neste estudo, já que o objetivo foi descrever como a realidade é, e não como deveria ser.

O estudo foi realizado em uma rede de supermercados de grande porte da região nordeste do Brasil, que atua com 46 filiais e 3 centros de distribuição. Possui 30 anos de atuação e quase 7 mil colaboradores. A empresa foi selecionada devido às suas características – de grande porte, familiar, em crescimento e comercial.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados, inicialmente, questionários. Os questionários foram respondidos pelos membros do departamento de compras da empresa, sendo eles 4 gerentes de compra, 12 compradores e 12 assistentes de compra, totalizando 28 respondentes. Este grupo foi selecionado para participar da pesquisa por estar em constante contato com os fornecedores.

Foram elaborados dois questionários distintos, um para cada grupo de respondentes. O "Questionário A", destinado aos gerentes de compra da empresa, continha perguntas "Tipo 1" (16 perguntas abertas), "Tipo 2" (14 perguntas com opção de resposta “sim” ou “não”) e "Tipo 3" (12 perguntas com opção de resposta em uma escala de 0 a 10); e o "Questionário B", destinado aos compradores e aos assistentes de compra da empresa, que continha perguntas "Tipo 2" e "Tipo 3". A coleta de dados ocorreu por meio do *Google docs* no mês de novembro de 2014.

Com o objetivo de garantir a qualidade dos questionários elaborados, eliminar possíveis problemas e identificar oportunidades de melhoria (HAIR JUNIOR; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2006), foi realizado um pré-teste. O pré-teste foi realizado em duas etapas. Primeiramente, foi aplicado a dois diretores da empresa que mantêm contato direto com o setor de compras e possuem conhecimento acerca do funcionamento deste. Num segundo momento, os questionários foram respondidos por três funcionários do setor de compras (um gerente de compra, um comprador e um assistente de compra). A aplicação do pré-teste não resultou na alteração de atributos ou variáveis a serem avaliadas, mas foi fundamental no procedimento de realização de melhorias na linguagem do texto, eliminação de ambiguidades, ajustes nos termos utilizados, ajustes no *layout* do questionário e eliminação de viés que pudesse influenciar as respostas. Os questionários provenientes do pré-teste realizado não foram incorporados à amostra final.

No mês de Janeiro de 2015, foram realizadas visitas à empresa. As visitas ocorreram em cinco dias, onde o pesquisador ficou na companhia dos membros da organização e acompanhou a rotina de trabalho do departamento de compras, participando de reuniões com fornecedores e assistindo às negociações referentes às compras. Com as visitas à empresa, evitou-se que as inferências fossem realizadas somente baseadas na percepção dos funcionários. Foram realizadas observações e conversas informais (sem rigor científico) com diretores e funcionários do departamento de compras, com o objetivo de melhor compreender o funcionamento deste setor e o relacionamento com os fornecedores.

É importante frisar que o estudo apresenta limitações. No tocante aos respondentes, apesar de 28 questionários terem sido respondidos, todas as respostas foram advindas de membros da mesma organização, o que caracteriza a pesquisa como um estudo de único caso.

A presente pesquisa tinha, inicialmente, o intuito de analisar cinco fatores condicionantes da GCI na rede de supermercados (Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos). Entretanto, optou-se por excluir da análise o fator condicionante Componentes. O critério utilizado para tal exclusão está embasado nas características da empresa (setor terciário). Observa-se que a empresa não realiza a fabricação de produtos, apenas os comercializa. Desse modo, a empresa não exerce influência sobre os componentes dos produtos. Por este motivo, a presente pesquisa optou por não analisar o fator condicionante Componentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para cada fator condicionante (Produtos, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos), são demonstradas as respostas às perguntas Tipo 1 (respondidas pelos Gerentes de Compra) e as observações realizadas durante as visitas à empresa. Posteriormente, são apresentados quadros resultantes das respostas às perguntas Tipo 2 e

Tipo 3 e, por fim, os achados são relacionados à literatura acerca do tema.

Na sequência, a partir dos achados, são realizadas as análises dos dados, averiguando os fatores condicionantes que inibem e que incentivam a aplicabilidade da GCI na empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

a) Produtos

Não há diferenças entre os produtos vendidos nos supermercados da região. Entretanto, a empresa em estudo tem como diferencial a venda de produtos típicos regionais (bebidas e comidas regionais), que não são encontrados nos concorrentes. De acordo com a gerência: “*Possuímos um mix constante de mais de 70 mil produtos e adaptamos ao máximo à cultura local, temos em nosso portfólio, fornecedores locais que vendem exclusivamente para a nossa rede de supermercados.*”

A empresa atua com pequena margem sobre o preço de venda, sendo reconhecida pelos baixos preços quando comparada à concorrência. A gerência menciona: “*Este rótulo [de praticar preços baixos] é considerado um diferencial competitivo que não podemos perder, mesmo com o custo operacional atual da empresa estando alto, temos que nos esforçar para manter os preços baixos.*” A empresa afirma que são raros os produtos vendidos que ficam acima do preço médio do mercado, e quando isto acontece, é devido às questões fiscais e a custos internos.

Apesar de as margens serem pequenas, a gerência afirma que elas atendem às expectativas da empresa. Entretanto, em alguns casos, como nas marcas líderes e itens de alto giro (como *commodities*), os preços de vendas e, conseqüentemente, as margens, são ditadas pelo mercado. A empresa se sente pressionada pelos preços da concorrência no momento de determinar o preço de venda dos produtos, principalmente para os itens de alto giro e itens de imagem (*top of mind*). Os Quadros 2 e 3 foram construídos a partir das respostas às perguntas Tipo 2 e Tipo 3, respectivamente, e exprimem a opinião dos respondentes a respeito do fator condicionante Produtos.

Quadro 2 – Respostas às perguntas Tipo 2 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Produtos

Perguntas Tipo 2	Sim %	Não %
A grande maioria dos produtos vendidos na rede de supermercados pode ser facilmente encontrada nos concorrentes?	92,3	7,7
Atualmente está sendo fácil “encarar” os preços da concorrência?	69,2	30,8
Existem produtos que são encontrados apenas no seu supermercado?	84,6	15,4
Os produtos (ou Componentes) da empresa têm tecnologia que deve ser preservada internamente?	11,7	88,3

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Quadro 3 – Respostas às perguntas Tipo 3 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Produtos

Perguntas Tipo 3	Média	Moda
Em relação às margens de lucro dos principais produtos do supermercado, como você avalia? Escala: 0 = muito distante do esperado; 10 = atende à expectativa de retorno.	7,0	7,0
Quanto a empresa leva em consideração o preço dos concorrentes no momento de precificar seus produtos? Escala: 0 = Não “se importa” com o preço da concorrência. 10 = Pesquisa o preço de todos os concorrentes no momento de determinar o preço.	9,1	9,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

As empresas tendem a buscar parcerias para coordenar esforços quando, na perspectiva do fator condicionante Produtos, suas margens não atendem às expectativas (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009). Não significa que uma pequena margem de lucro sobre o preço de venda seja necessariamente ruim; isso pode fazer parte da estratégia da organização (PORTER, 1989; COOPER; SLAGMULDER, 1999). Segundo a gerência, a rede de supermercados apresenta margens de lucro pequenas, entretanto, esta opção faz parte de sua estratégia. Assim, as margens dos produtos atendem às expectativas de retorno.

Referindo-se às funcionalidades dos produtos, pouco se pode concluir na perspectiva da análise dos fatores condicionantes com o objetivo de aplicar a GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009), uma vez que a empresa apenas comercializa os produtos, não interferindo nas características produtivas de seus fornecedores. O fato de comercializar mais de 70 mil produtos diferentes faz com que não seja vantajoso para a empresa analisar cada produto e, conjuntamente com os fornecedores, sugerir melhorias em suas funcionalidades. A análise conjunta entre empresa e fornecedor das funcionalidades dos produtos é indicada somente quando a empresa comercializa poucos produtos ou tem um produto em seu portfólio que tenha representatividade expressiva (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

b) Níveis de Relacionamento

A empresa classifica seus fornecedores em Indústria e Distribuidor – “*Em alguns casos compramos diretamente os produtos das fábricas, em outras situações estes [produtos] são representados por distribuidores*” e pela participação no volume de compras da empresa – “*Alguns fornecedores chegam a concentrar 70% das nossas compras, em suas categorias.*”

Analisando a classificação de importância dos fornecedores, a gerência afirma que a empresa consegue obter preços mais baixos dos fornecedores menores. Entretanto, mesmo com o grande poder de barganha que a empresa possui, devido ao alto volume de compras para atender às 46 lojas do grupo, a gerência considera que pouco consegue em desconto dos principais fornecedores. A gerência explica que: “*Os fornecedores multinacionais tendem a ser mais difíceis, já que querem um mercado com preços definidos e não querem entrar em negociação com os milhares de compradores que possuem.*”

Há baixa rotatividade na lista dos fornecedores homologados pela rede de supermercados, sendo que o grupo dos Principais Fornecedores é representado pelas mesmas empresas há muitos anos. Quanto a esse grupo, a gerência explica que a maioria honra seus compromissos e as solicitações feitas pela empresa. Entretanto, o setor de compras precisa cobrar e acompanhar a maioria dos acordos/solicitações estipuladas. A gerência expõe que: “*Procuramos sempre fazer amarrações contratuais que facilite o relacionamento e as negociações.*”

A questão da confiança é um ponto delicado. A gerência explica que não pode confiar demasiadamente nos fornecedores, sendo necessário dispensar bastante atenção para acompanhar e fazer cobranças estipuladas nos contratos. De modo geral, confiar demasiadamente em seus fornecedores seria um risco muito grande e até mesmo inviável para o funcionamento da empresa. Outro ponto alegado é que os fornecedores tentam vender produtos que a empresa não necessita, com o intuito de conseguirem alcançar suas metas, já que são os fornecedores que sugerem o pedido de compra para a rede de supermercados, cabendo a esta confirmar ou fazer alterações no pedido de compra. Caso a empresa não se atenha aos detalhes, os fornecedores tentam vender produtos “encalhados”.

De acordo com os entrevistados, a empresa se reúne com seus fornecedores e eles realizam análise conjunta dos custos, compartilham informações de custos e desenvolvem pesquisas sobre os produtos concorrentes. Foi destacado que as reuniões com fornecedores, para tal fim, ocorrem de maneira esporádica, para produtos específicos, analisando sempre o custo benefício da atenção dispensada aos produtos.

O Quadro 4 e o Quadro 5 foram desenvolvidos a partir das respostas às perguntas Tipo 2 e Tipo 3, respectivamente, e exprime a opinião dos respondentes a respeito do fator condicionante Níveis de Relacionamento.

Quadro 4 – Respostas às perguntas Tipo 2 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Níveis de Relacionamento

Perguntas Tipo 2	Sim %	Não %
Sua empresa tem fornecido informações sobre sua estrutura de custos a um ou alguns de seus fornecedores com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos?	81,5	18,5
Pelo menos um fornecedor tem compartilhado informações de custos com sua empresa com o objetivo de se fazer uma análise conjunta dos custos?	81,5	18,5
A empresa desenvolve pesquisa sobre os preços dos produtos concorrentes?	100,0	0,0

Fonte: Elaboração própria a partir dados da pesquisa.

Quadro 5 – Respostas às perguntas Tipo 3 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Níveis de Relacionamento

Perguntas Tipo 3	MÉDIA	MODA
Em relação aos seus principais fornecedores, você confia neles o suficiente para fornecer informações a respeito do custo de seus produtos/serviços? Escala: 0 = Não confio; 10 = Confio totalmente.	3,8	0
Em relação aos seus principais fornecedores, o relacionamento entre vocês é: Escala: 0 = Muito instável, inconstante. 10 = Muito estável, constante.	7,8	10
Em relação aos seus principais fornecedores, sua empresa estaria disposta a fazer uma justa divisão de ganhos, advindos de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custos na cadeia de valor? Escala: 0 = Muito improvavelmente; 10 = Muito provavelmente.	6,1	7
Em relação aos seus principais fornecedores existe, por parte deles, um espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios? Escala: 0 = Não há cooperação nenhuma; 10 = Há cooperação total.	7	8
Em relação aos seus principais fornecedores, caso algum deles deixem de lhe fornecer produtos, haveria: Escala: 0 = Perda insignificante de receitas; 10 = Perda relevante de receitas.	8	8
Em relação aos seus principais fornecedores, você percebe neles um legítimo interesse em manter o relacionamento comercial por longo prazo? Escala: 0 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente.	8,6	10

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A falta de confiança da empresa em seus fornecedores não a impede de compartilhar informações. Entretanto, esta afirmação merece observações. A empresa compartilha informações sobre sua estrutura de custos somente com os grandes fornecedores e apenas quando visa realizar projetos conjuntamente com estes. Nesse cenário, os grandes fornecedores também disponibilizam informações sobre sua estrutura de custos, inclusive os custos relacionados com a logística. Com os fornecedores menores, a empresa não disponibiliza informações sobre sua estrutura de custos, mas, segundo a gerência: “*É comum que os fornecedores menores disponibilizem todas as informações relacionadas aos custos dos seus produtos, para nos convencer que estão exercendo uma pequena margem de lucro sobre o preço de venda*”. Assim, a falta de confiança nos fornecedores é vista como um fator inibidor para a rede de supermercados exercer a GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; DEKKER, 2003, 2004; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009).

Há interdependência entre a rede de supermercados e seus fornecedores. Referindo-se aos pequenos fornecedores, muitos destes possuem a rede de supermercados como a principal compradora e, em alguns casos, o fornecimento à rede representa 100% de suas vendas. Referindo-se aos grandes fornecedores e às marcas líderes de mercado, a gerência explica que a rede de supermercados é uma das maiores compradoras e, por consequência, uma das maiores vendedoras da região nordeste, ganhando, inclusive, muitos prêmios dos fornecedores como a maior distribuidora de determinados produtos. Prêmios estes que puderam ser vistos na sala de prêmios e troféus, durante as visitas à empresa.

Referindo-se à empresa, esta reconhece a importância dos fornecedores e das marcas líderes em seu sucesso. Segundo a gerência, os clientes não vão às suas lojas devido somente aos preços baixos e ao conforto disponibilizado, mas também porque desejam encontrar as marcas às quais são fiéis. Assim, a rede de supermercados mantém uma relação de dependência com os principais fornecedores e reconhece isso ao afirmar que, em relação aos seus principais fornecedores, haveria uma perda significativa de receitas caso algum deles deixasse de lhe fornecer seus produtos (Quadro 5).

A gerência aponta duas atitudes que demonstram parceria entre a rede de supermercados e seus fornecedores. São elas: o compartilhamento de informações de custos com os fornecedores e a atuação dos funcionários dos fornecedores dentro das lojas da empresa para fazer a reposição dos produtos. A rede de supermercados firma acordos com os grandes fornecedores para que esses utilizem seus próprios funcionários para repor seus produtos. Assim, a rede de supermercados consegue manter um número menor de funcionários em sua folha de pagamento, gerando menos custos, o que permite disponibilizar aos clientes produtos por preços mais baixos. Os fornecedores se beneficiam, em contrapartida, pelo estreitamento da relação com a rede de supermercados, além de ter a garantia de que seus produtos estarão sempre expostos. Essas parcerias colaboram para que o relacionamento entre a rede de supermercados e seus fornecedores seja estável (Quadro 5).

c) Tipos de Cadeia

A empresa está cercada por muitos concorrentes e vislumbra um cenário mais acirrado com o surgimento de novos entrantes. A concorrência ocorre com a atuação de empresas locais e por grandes redes nacionais e internacionais. A gerência explica que a rede de supermercados está em um Oceano Vermelho (KIM; MAUBORGNE, 2005), e vê seu diferencial no preço e na identificação com o cliente local. A disponibilidade de fornecedores também é grande, e de certa forma, até saturada. A gerência explica que: “*Hoje trabalhamos com um mix de fornecedores bastante extenso. Temos mais de 1.500 fornecedores cadastrados e negociamos com cerca de 600 deles por mês.*” Entretanto, são poucos os fornecedores que possuem as marcas líderes, estando concentradas nos 30 maiores fornecedores. Desse modo, a empresa atua valorizando os fornecedores que disponibilizam os produtos *top of mind* e selecionando os melhores fornecedores dos produtos que possuem menos clientes fiéis.

A organização possui maior poder de barganha com os fornecedores nacionais, devido à maior proximidade com os gestores. Se o fornecedor atua no mercado multinacional, o poder de barganha é menor. A gerência explica que a empresa possui uma categoria de produtos (não alimentícios) que não consegue obter bons resultados, vendo como empecilhos o baixo poder de compra sobre eles e o fato de envolver transações realizadas em dólar – o que a empresa não tem prática em realizar. A gerência expõe que: “*Hoje, como representamos a maior parte do mercado, temos um grande poder de negociação, mas esse poder é maior com os fornecedores das marcas menores; os fornecedores das grandes marcas não entram muito em negociação.*”

O Quadro 6 e o Quadro 7 foram desenvolvidos a partir das respostas às perguntas Tipo 2 e Tipo 3, respectivamente, e exprimem a opinião dos respondentes a respeito do fator condicionante Tipos de Cadeia.

Quadro 6 – Respostas às perguntas Tipo 2 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Tipos de Cadeia

Perguntas feitas ao setor de compras	Sim %	Não %
Existem poucos concorrentes na região para os produtos vendidos pela empresa?	20,8	79,2
Existem poucos fornecedores para os principais produtos adquiridos pela empresa?	15,4	84,6
A empresa possui forte poder de negociação com os fornecedores das marcas líderes?	12,2	87,8
A empresa possui forte poder de negociação com seus fornecedores das marcas menos conhecidas?	100,0	0,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Quadro 7 – Respostas às perguntas Tipo 3 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Tipos de Cadeia

Perguntas Tipo 3	Média	Moda
Em relação aos seus principais fornecedores: 0 = Somos dominados por eles; 5 = Não ocorre dominação, há paridade entre nós; 10 = Exercemos domínio sobre eles.	5,46	5,0
Em relação à pressão da concorrência no dia a dia? 0 = Não sentimos a pressão da concorrência; 10 = O mercado é extremamente concorrido.	8,08	8,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Não foi possível classificar a cadeia na qual a empresa está inserida em Tirania (favorável à aplicação) ou em Democracia (desfavorável à aplicação) (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). Assim, o equilíbrio de forças existente entre a empresa, fornecedores e concorrentes forma um cenário no qual pouco se pode concluir sobre a aplicabilidade da GCI.

Para aumentar o sucesso da aplicabilidade da GCI na rede de supermercados, o setor de compras da empresa pode aumentar os mecanismos de colaboração com os fornecedores, além de formalizar acordos de cooperação (KAJÜTER; KULMALA, 2005; ROMANO; FORMENTINI, 2012). Poderia, ainda, aumentar seu poder de barganha diante dos fornecedores aumentando seu *market share* na região (RITZ, 2008).

d) Mecanismos

A empresa participa ativamente das campanhas propostas pelos fornecedores, mostrando a realidade das vendas atuais e planejando conjuntamente as metas para aqueles produtos. Segundo a gerência: “*Nós coordenamos esforços com nossos fornecedores, com o intuito de alcançarmos metas através de um plano de negócios consistente, construído a quatro mãos, onde ambas as partes se comprometem com as contrapartidas e pontos destacados nesse plano de ação.*”

Quando existem campanhas e promoções que envolvem esforços da rede de supermercados e dos fornecedores,

a empresa avalia a margem dos produtos e a importância do fornecedor que está sugerindo o projeto. Não há gastos por parte da empresa quando ocorre uma campanha nos seus supermercados; os gastos ficam com os fornecedores e a rede de supermercados disponibiliza o espaço físico. O retorno ocorre por meio do aumento no volume de vendas dos produtos. Em suma, a empresa avalia a margem do produto e a importância do fornecedor no seu negócio para decidir se aceita ou não as propostas sugeridas. A gerência explica que: “*Nós medimos o sucesso das campanhas e parcerias com os fornecedores através da variação do volume de venda, da rentabilidade, redução do índice de rupturas em loja e centros de distribuição, nível de serviço e satisfação dos clientes nas lojas.*”

A empresa coopera e percebe a cooperação por parte dos fornecedores na troca de informações, estipulação de metas de vendas e planejamento conjunto quando há em pauta a análise de um determinado produto ou categoria de produtos. A gerência expõe que: “*Temos avaliações diária e mensal que nos informa se a parceria está sendo satisfatória. Procuramos sempre fazer com que os fornecedores fiquem informados e ao mesmo tempo participem de todas as nossas atividades.*”

O Quadro 8 e o Quadro 9 mostram as respostas às perguntas relacionadas ao fator condicionante Mecanismos.

Quadro 8 – Respostas às perguntas Tipo 2 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Mecanismos

Perguntas Tipo 2	Sim %	Não %
Sua empresa firmou acordo de cooperação com cláusula de confidencialidade de informações sobre custos com pelo menos um de seus fornecedores?	86,2	13,8
Sua empresa elabora orçamentos conjuntos com pelo menos um de seus fornecedores?	86,9	13,1
Sua empresa, juntamente com pelo menos um de seus fornecedores, elabora planilhas para análise conjunta de custos?	84,6	15,4

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Quadro 9 – Respostas às perguntas Tipo 3 do questionário, relacionadas ao fator condicionante Mecanismos

Perguntas Tipo 3	Média	Moda
Com que frequência sua empresa se reúne com os principais fornecedores para debater os preços adequados para revenda aos clientes? Escala: 0 = Nunca; 10 = Sempre.	7,9	9,0
Com os principais fornecedores, a empresa tem acordo de cumprimento de metas? Ou seja, se a empresa comprar determinada quantidade dos produtos do fornecedor ganha algum tipo de benefício? Escala: 0 = Nunca; 10 = Sempre.	6,2	6,0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

A empresa firmou acordos de cooperação com alguns fornecedores; entretanto, isso aconteceu poucas vezes e de maneira pontual. Faria *et al.* (2013) evidenciaram situação diferente em seu estudo, em que a prática de abertura de planilhas com informações de custos ocorre em cerca de 90% dos relacionamentos entre a montadora e seus principais fornecedores. Esse é um fator que, segundo os autores, sugere a existência da prática da GCI, pois não há o porquê de as empresas compartilharem tantas informações se não estiverem coordenando ações com o intuito de reduzir custos, tal como comentam Coad e Cullen (2006) e Agndal e Nilsson (2009).

Por meio dos questionários respondidos pelos gerentes, foi possível constatar que a rede de supermercados faz uso de mecanismos Disciplinadores, como projetos, protocolos de ações coordenadas e orçamentos interorganizacionais conjuntamente com os fornecedores, mas não foram evidenciados mecanismos Capacitores e mecanismos Incentivadores. Apesar de a empresa receber benefícios dos fornecedores caso atinja determinadas metas, a diretoria afirmou que estes benefícios são irrisórios e não interferem nas decisões da empresa.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos achados, é possível afirmar que as principais vantagens da empresa frente aos concorrentes estão no fato de ser reconhecida como a mais barata da região, praticando preços baixos e por ter características regionais, ou seja, vende produtos típicos da região. Apesar dos preços baixos, a empresa afirma estar satisfeita com a margem de lucro sobre o preço de venda dos produtos. Referindo-se às funcionalidades dos produtos, a presente pesquisa pouco pôde concluir, uma vez que a empresa faz parte do setor terciário, ou seja, apenas comercializa os produtos e não interfere nas

características produtivas e seus fornecedores. Assim, **o fator condicionante Produtos inibe a aplicabilidade da GCI** naquela ambiência, uma vez que apresenta pouca oportunidade para a aplicação da GCI.

É possível observar, mediante a presente pesquisa, que existe alta interdependência entre a empresa e os pequenos fornecedores (muitos vendem exclusivamente para a rede de supermercados) e os grandes fornecedores (precisam da rede para atuar na região), alta estabilidade (a empresa possui baixa mudança e rotatividade no grupo dos principais fornecedores homologados como parceiros), intermediária cooperação entre a empresa e os fornecedores e baixa confiança por parte da empresa em seus fornecedores.

Este ponto – a confiança – foi tratado como a questão mais delicada por parte da rede de supermercados, já que, segundo os respondentes, o setor de compras da empresa tem que acompanhar e supervisionar a atuação dos fornecedores e os contratos em vigência. Em suma, devido à alta interdependência, alta estabilidade, intermediária cooperação e baixa confiança, é possível classificar o nível de relacionamento entre Auxiliar e Principal (SOUZA; ROCHA, 2009). Nas duas classificações, a aplicação da GCI é incentivada, ou seja, **o fator condicionante Níveis de Relacionamento incentiva a aplicação da GCI**, ponderando a questão da cooperação e da confiança como fatores que inibem a prática.

A empresa está cercada por muitos concorrentes e por muitos fornecedores. Afirma que não domina o mercado, que a concorrência é forte e que o cenário tende a tornar-se mais complexo com a ameaça de novos entrantes. O fato de a empresa não dominar o mercado e possuir baixo poder de barganha (com os fornecedores das marcas líderes) são fatores que inibem a aplicação da GCI. Classificar de maneira precisa qual é o tipo de cadeia que a empresa está inserida requereria um trabalho e análise mais aprofundados (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Entretanto, pelas respostas dadas pelos membros do setor de compras da empresa, observa-se que, principalmente pelo fato de o mercado ser dominado por algumas redes, é uma cadeia Oligarca (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). Esta classificação afirma que a aplicabilidade da GCI é neutra. O alto nível de concorrência e o baixo poder de barganha com os principais fornecedores são fatores que dificultam a aplicabilidade da GCI, ou seja, **o fator condicionante Tipos de Cadeia é neutro quanto à aplicabilidade da GCI** naquela ambiência.

A parceria em projetos, que ocorre entre as empresas e fornecedores, se dá principalmente em campanhas publicitárias que se desenvolvem dentro das lojas da rede. A empresa cede o espaço físico aos fornecedores quando percebe que o aumento nas vendas de um produto é interessante para o negócio. Os acordos de cooperação ocorrem, na maioria das vezes, de maneira informal, devido à dinâmica do mercado, mas observa-se sempre a confidencialidade entre as partes. A empresa se reúne com os principais fornecedores para debater e elaborar planilhas conjuntas de custos, o que é um fator que incentiva a aplicabilidade da GCI. Caso a empresa consiga atingir metas de vendas dos produtos dos fornecedores, ela recebe alguns benefícios, mas, segundo os gerentes, são “brindes irrisórios” (viagens para eventos, por exemplo) que não afetam a decisão da empresa na comercialização daquele produto. A informalidade no relacionamento e a pouca utilização de mecanismos que regulem a relação dos fornecedores e da empresa são fatores que inibem a aplicabilidade da GCI, ou seja, **o fator condicionante Mecanismos inibe a aplicabilidade da GCI** naquela ambiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente no qual uma empresa está inserida interfere no sucesso ou não da utilização de ferramentas de gestão. No caso da GCI, a análise dos fatores condicionantes ajuda os gestores a determinar a aplicabilidade desta abordagem em suas empresas. Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo averiguar os fatores condicionantes que inibem e que incentivam a aplicabilidade da GCI em uma rede de supermercados de grande porte.

Em linhas gerais, o cenário no qual a empresa está inserida fornece muitos fatores que incentivam a aplicação de ações coordenadas entre empresas e fornecedores. Entretanto, a dinâmica do mercado e a falta de confiança nos relacionamentos são os principais inibidores, e as empresas não podem esperar por um cenário perfeito para utilizar as abordagens contemporâneas de custos, como a GCI. As empresas devem se esforçar com o intuito de tornar suas cadeias de suprimento mais eficientes. Concluindo, o sucesso da aplicação das ferramentas de gestão de custos depende da ambiência em que a empresa está inserida. Desse modo, é necessário compreender o mercado e analisar quais fatores favorecem e quais desfavorecem a utilização destas ferramentas. Os trabalhos desse tipo, acerca da GCI, ainda são incipientes (SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014), e há necessidade de que mais trabalhos busquem compreender como funciona o mercado.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a impossibilidade de generalizar os achados a outros relacionamentos interorganizacionais e o fato de a pesquisa ter analisado apenas o ponto de vista de uma empresa, sem incluir os membros de sua cadeia a montante e a jusante. Além disso, os fatores condicionantes apontados pela literatura não são

exclusivamente os identificados no presente estudo. Assim, as conclusões e os debates acerca do tema podem variar conforme os fatores condicionantes considerados, o enfoque utilizado, o setor analisado, entre outros.

Como sugestões para trabalhos futuros, é recomendada a aplicação de pesquisas semelhantes a esta em rede de supermercados de regiões diferentes, para analisar como as idiosincrasias afetam as respostas dos gestores. Sugere-se, ainda, um estudo para analisar se as empresas que participam de arranjos produtivos ou associações, pelo fato de terem mais relacionamentos com outras empresas, estão mais abertas a receber a GCI e, por fim, sugere-se a criação de um modelo que ajude os gestores a identificar o tipo de cadeia em que a empresa está inserida.

REFERÊNCIAS

AGNDAL, H.; NILSSON, U. Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 2, p. 85-101, 2009.

AYDIN, G.; CATTANI, K.; DRUEHL, C. Global supply chain management. *Business Horizons*, v. 57, n. 1, p. 453-457, 2014.

BARNEY, J. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, v. 48, n. 2, p. 3-6, 2012.

BISBE, J.; BATISTA-FOGUET, J.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risk of conceptual misspecification. *Accounting Organizations and Society*, v. 32, n.7-8, p. 789-820, 2007.

BORIN, N.; FARRIS, P. An empirical comparison of direct product profit and existing measures of SKU productivity. *Journal of Retailing*, v. 66, n. 3, p. 297- 314, 1990.

BRASIL. Presidência da República. *Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007*. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm> Acesso em 17 mar. 2016.

CAGLIO, A.; DITILLO, A. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 1, p. 865-898, 2008.

CAMACHO, R. R. et al. *Gestão de Custos Interorganizacionais: Evidências Empíricas em Hospitais Privados no Brasil*. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 12, n. 2, p. 19-33, 2014.

COAD, A.; CULLEN, J. Interorganizational cost management: towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.

COOPER, R. Japanese cost management practices. *CMA Magazine*, v. 68, n. 8, p. 20-26, 1994.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n.1, p. 1-26, 2004.

_____. Interorganizational costing – Part 1. *Cost Management*, v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

_____. Interorganizational costing – Part 2. *Cost Management*, v. 17, n. 6, p. 12-24, 2003b.

- _____. *Supply chain development for the lean enterprise*. interorganizational cost management. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999.
- COOPER, R.; YOSHIKAWA, T. Inter-organizational cost management systems: the case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994a.
- _____. Kamakura Ironworks Co. Ltd. *Harvard Business School Cases*, p. 1-8, 1994b.
- CSILLAG, J. M. *Análise do valor*. São Paulo: Atlas, 1985.
- DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.
- _____. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.
- ELLRAM, L. A taxonomy of total cost of ownership models. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 1, p. 171-191, 1994.
- ELLRAM, L.; SIFERD, S. Total cost of ownership: a key concept in strategic cost management decisions. *Journal of Business Logistics*, v. 19, n. 1, p. 55-76, 1998.
- FARIA, A. C. *et al.* A prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 49, p. 617-638, 2013.
- FAYARD, D. *et al.* Effect of Internal Cost Management, Information Systems Integration, and Absorptive Capacity on Interorganizational Cost Management in Supply Chains. *Accounting Organization & Society*, v. 37, n. 3, p. 168-187, 2012.
- FERRIN, B. G.; PLANK, R. E. Total cost of ownership models: an exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 3, p. 18-29, 2002.
- FINE, C. H. *Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAIR JR., J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
- HOFFJAN, A.; LÜHRS, S.; KOLBURG, A. Cost transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. *Schmalenbach Business Review*, v. 63, n. 1, p. 230-251, 2011.

- KAJÜTER, P.; KULMALA, H. Open book accounting in networks: potencial achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.
- KHARE, A.; SAXSENA, A.; TEEWARI, P. Supply chain performance measures for gaining competitive advantage: a review. *Journal of Management and Strategy*, v. 3, n. 2, p. 25-32, 2012.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- KULMALA, H. Developing cost management in customer-supplier relationships: three case studies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.
- KUMRA, R.; AGNDAL, H.; NILSSON, U. Open book practices in buyer-supplier relationships in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 27, n. 3, p. 196-210, 2012.
- LALONDE, B. Three problems that linger. *Supply Chain Management Review*, v. 7, n. 2, p. 7-8, 2003.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação prática*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MÖLLER, K.; WINDOLPH, M.; ISBRUCH, F. The effect of rational factors on open-book accounting and inter-organisational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 17, n. 2, p. 121-131, 2011.
- MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. Ø. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.
- NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M.; SCARPIN, J. E. Os fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul-SC. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, v. 7, n. 2, p. 1-22, 2012.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RITZ, R. A. Strategic incentives for market share. *International Journal of Industrial Organization*, v. 26, n. 2, p. 586-597, 2008.
- ROMANO, P.; FORMENTINI, M. Designing and implementing open book accounting in buyer-supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. *International Journal of Production Economics*, v. 137, n. 1, p. 68-83, 2012.
- SARAIVA JR., A. F.; RODRIGUES, M. V.; COSTA, R. P. Método de determinação da margem de contribuição de produtos com variabilidade de preços e custos diretos unitários: uma aplicação em uma indústria de produtos plásticos. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, v. 4, n. 3, p. 33-61, 2009.

- SEAL, W. 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.
- SETTANNI, E. et al. A through-life costing methodology for use in product-service-systems. *International Journal Production Economics*, v. 153, n. 1, p. 161-177, 2014.
- SINGHAL, K.; SINGHAL, J. Imperatives of the science of operations and supply-chain management. *Journal of Operations Management*, v. 30, n. 1, p. 237-244, 2012.
- SOUZA, B. C.; ROCHA, W. *Gestão de Custos Interorganizacionais: Ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, M. A.; BRAGA, A. V.; KROMBAUER, C. A. Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *Contexto*, v. 14, n. 28, p. 41-52, 2014.
- TALIB, M. S.; HAMID, A. B. A.; THOO, A. C. Critical success factors of supply chain management: a literature survey and Pareto analysis. *EuroMed Journal of Business*, v. 10, n. 2, p. 234-263, 2015.
- VANATHI, R.; SWAMYNATHAN R. Competitive advantage through supply chain collaboration: an empirical study of the indian textile industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, v. 22, n. 4, p. 8-13, 2014.
- WEI, Y.; XUB, C.; HU, Q. Transformation of optimization problems in revenue management, queueing system, and supply chain management. *International Journal Production Economics*, v. 146, n. 1, p. 588-597, 2013.
- WINDOLPH, M.; MOELLER, K. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.