

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO
SOBRE OS FATORES INIBIDORES EM EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL**

Mestrando: Rafael Araújo Sousa Farias
Orientadora: Valdirene Gasparetto, Dr^a.

**Florianópolis
2016**

Rafael Araújo Sousa Farias

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO
SOBRE OS FATORES INIBIDORES EM EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Valdirene Gasparetto, Dr^a.

**Florianópolis
2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Araújo Sousa Farias, Rafael

Gestão de Custos Interorganizacionais : estudo sobre os
fatores inibidores em empresas do setor moveleiro do
Distrito Federal / Rafael Araújo Sousa Farias ;
orientadora, Valdirene Gasparetto - Florianópolis, SC, 2016.
163 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade.

Inclui referências

1. Contabilidade. 2. Gestão de Custos
Interorganizacionais. 3. Fatores Inibidores. 4. Setor
Moveleiro. 5. Gestão Estratégica de Custos. I. Gasparetto,
Valdirene. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Rafael Araújo Sousa Farias

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO
SOBRE OS FATORES INIBIDORES EM EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO DO DISTRITO FEDERAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, em sua forma final, em 26 de fevereiro de 2016.

José Alonso Borba

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Apresentada à comissão examinadora composta pelos professores:

Prof. Valdirene Gasparetto, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ana Cristina de Faria, Dra.

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Altair Borgert, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Darci Schnorrenberger, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico ao futuro. Àqueles que vou
conhecer e auxiliar.

AGRADECIMENTOS

Nunca se deve deixar de agradecer. Caso não tenha assunto com Deus, com seus pais, irmãos, amigos ou professores simplesmente agradeça por algo. Nunca se erra ao fazer isso. Agradecer é demonstrar que você reconhece a participação de outras pessoas em seu sucesso. A gratidão reflete sua humildade e faz parte da essência dos vencedores.

Agradeço a Deus por me dotar de sentimentos e razão, e não peço nada além de oportunidades e caminhos. Agradeço por sua distribuição de dons, com o intuito de nos edificar, e deixo claro minha vontade de retribuir. Agradeço pelo dom da vida e por ter me feito uma pessoa sonhadora, com muitos objetivos a serem alcançados. São os sonhos que expressam o tamanho de nossas almas.

Agradeço à minha família – minha representação de amor – que nunca foi indiferente a mim. Agradeço, principalmente, aos cuidados da minha mãe e aos conselhos do meu pai. Somente as pessoas que nos amam nos dizem as verdades que precisamos ouvir. Agradeço aos meus irmãos pela convivência, predominantemente, em paz e harmoniosa, o que considero uma grande riqueza.

Agradeço à minha orientadora, Valdirene Gasparetto, pelas conversas, conselhos, atenção, tempo dispensado a mim, pelos elogios e, principalmente, pelas críticas. Agradeço ao professor Joisse Lorandi por ter me acompanhado em meu estágio em docência, pelo espaço em suas aulas cedidas a mim, pelas palavras de motivação e de tranquilidade e, principalmente, pela paciência que um mestre deve dedicar a um aprendiz. Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, em especial, ao professor Alonso Borba. Admiro suas palavras destinadas a despertar o que há de melhor em seus alunos, palavras que buscam motivar e dar a certeza que podemos sempre alcançar melhores resultados.

Por fim, agradeço aos amigos que fiz em Florianópolis. Acredito que as pessoas não chegam às nossas vidas por acaso, seja por um período curto de tempo ou para vida toda. O convívio com eles me fez crescer como pessoa, quebrar paradigmas e contribuiu para obter essa conquista.

Em suma, agradeço a Deus, sem Ele não há vida. Agradeço à minha família, sem ela não há base para as conquistas. Agradeço aos professores, sem eles não é possível alcançar o conhecimento. Agradeço aos amigos, sem eles não podemos ter uma vida feliz.

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.”

Ayrton Senna.

RESUMO

O problema de pesquisa desse trabalho está pautado na discussão de fatores inibidores relacionados à Gestão de Custos Inteorganizacionais (GCI). A presente pesquisa, conduzida pela lógica indutiva e com objetivo descritivo, possui o objetivo geral de analisar quais os fatores que inibem a prática da GCI em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal (DF). Identificou-se os fatores inibidores a partir da literatura e, posteriormente, por meio de entrevistas em profundidade, os fatores que inibem a aplicabilidade da GCI em três empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, e investigou-se a relação dos fatores inibidores identificados na literatura com a realidade dos relacionamentos entre as empresas. A diversidade de fatores inibidores identificados (30 fatores) demonstra a interdisciplinaridade e complexidade do fenômeno estudado. Os fatores inibidores: falta de gerenciamento voltado ao longo prazo, dependência de aprendizagem mútua, dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas, nível insuficiente de dados compartilhados, ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários, desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo, sistemas de GCI muito complexos e design do modelo da GCI mal elaborado foram apontados como presentes nos relacionamentos analisados. Observa-se a predominância de fatores inibidores relacionados à dimensão Pessoas. Os principais motivos que incentivaram a aproximação das empresas foi a interdependência para atingir objetivos comuns, a baixa quantidade de fornecedores para determinados componentes, estabilidade nos relacionamentos e a consciência de que estão interligadas. Identificou-se que quando as empresas não conhecem os processos e atividades das demais, a realização de atividades conjuntas fica prejudicada. A atenção dispensada apenas aos fornecedores e clientes mais importantes dificulta a construção do relacionamento com as demais, além disso, os acordos firmados entre as empresas tidas como parceiras recebem tratamentos especiais. As empresas precisam superar as barreiras internas e suas deficiências para, então, dispensar esforços interorganizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Custos Interorganizacionais. *Interorganizational Cost Management*. Fatores Inibidores. Setor Moveleiro. Gestão Estratégica de Custos.

ABSTRACT

The research problem of this study is founded on the discussion of inhibitory factors related to the Interorganizational Cost Management (IOCM). This study, carried out by inductive logic and having a descriptive purpose, aims to analyze the factors which inhibit the practice of IOCM in the furniture sector companies of the Federal District. The inhibitory factors from the literature were identified and, subsequently, through in depth interviews, the factors which inhibit the applicability of IOCM in three furniture companies of the Federal District, and it was investigated the relationship of the inhibitory factors identified in the literature with the reality of relationships between the companies. The diversity of identified inhibitory factors (30 factors) demonstrates the interdisciplinarity and complexity of the phenomenon under study. The inhibitory factors: lack of the long-term oriented management, dependence on mutual learning, difficulties related to the integration of information among companies, inadequate level of shared data, lack of expertise and education programs aimed at employees, unbalance between short and long-term earnings, IOCM very complex systems and poorly prepared IOCM model design were identified as present in the analyzed relationships. One can observe the prevalence of inhibitory factors related to People dimension. The main reasons which encouraged the approaching of the companies were the interdependence to achieve common goals, the low number of suppliers for certain components, stability in relationships and awareness that they are interconnected. It was identified that when companies are unaware of the processes and activities of the others, the joint activities are hampered. The attention paid to only the most important suppliers and customers makes it difficult to build the relationship with the others; furthermore, the agreements signed between the companies taken as partners receive special treatment. Companies need to overcome internal barriers and inefficiencies to then dispense interorganizational efforts.

Key Words: Interorganizational Cost Management. Inhibitory Factors. Furniture Sector. Strategic Cost Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estágio 1 do relacionamento entre empresas	37
Quadro 2 - Fatores inibidores relacionados à formação dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas	38
Quadro 3 - Estágio 2 do relacionamento entre empresas	44
Quadro 4 - Fatores inibidores relacionados à elaboração dos processos e à construção dos relacionamentos	45
Quadro 5 - Estágio 3 do relacionamento entre empresas	53
Quadro 6 - Fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias	54
Quadro 7 - Tempo de relacionamento entre as empresas	73
Quadro 8 - Respostas ao questionário em escala Likert, referentes aos fatores inibidores	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo para a seleção das empresas participantes da pesquisa	61
Figura 2 - Fluxograma da cadeia produtiva da indústria de móveis.....	66
Figura 3 - Relacionamentos da empresa focal analisados	68
Figura 4 - Fatores inibidores classificados segundo sua relação com as dimensões: pessoas, processos e tecnologia.....	106
Figura 5 - Fatores inibidores identificados e suas classificações	107

LISTA DE SIGLAS

ABC - *Activity Based Costing*

CLA - Contabilidade de Livros Abertos

CTP - Custo Total de Propriedade

DF - Distrito Federal

GCI - Gestão de Custos Interorganizacionais

IOCM - *Interorganizational Cost Management*

MDF - *Medium Density Fiber*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIC - Setor de Indústria de Ceilândia

SIA - Setor de Indústria e Abastecimento

SINDIMAM - Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário do Distrito Federal

TC - *Target Costing*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	25
1.2	OBJETIVOS.....	26
1.2.1	Objetivo geral	27
1.2.2	Objetivos específicos.....	27
1.3	JUSTIFICATIVA.....	27
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	28
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	31
2.2	GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS	31
2.3	FATORES INIBIDORES À GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS	35
2.3.1	Grupo 1 - Formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias.....	36
2.3.2	Grupo 2 - Elaboração dos processos e construção dos relacionamentos	43
2.3.3	Grupo 3 - Resultados, avaliações e ajustes	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	59
3.2	COLETA DOS DADOS.....	60
3.3	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	62
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	63
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65

4.1	SETOR MOVELEIRO.....	65
4.2	EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	67
4.2.1	Fábrica de móveis (empresa focal).....	68
4.2.2	Loja de móveis (cliente).....	69
4.2.3	Madeira (fornecedor).....	69
4.3	ENTREVISTA COM AS EMPRESAS	70
4.3.1	Questionário aplicado às empresas	74
4.3.2	Respostas relacionadas ao Grupo 1 - Formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias	76
4.3.3	Respostas relacionadas ao Grupo 2 - Elaboração dos processos e construção dos relacionamentos	89
4.3.4	Respostas relacionadas ao Grupo 3 - Resultados, avaliações e ajustes	98
4.4	ANÁLISE DOS DADOS	105
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	115
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA SELECIONAR A EMPRESA FOCAL	147
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	149
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	157

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A evolução dos mercados e a complexidade crescente nas cadeias de suprimentos levaram ao surgimento de novas técnicas de gestão e novos sistemas de troca de informações entre as empresas, passando pelo ambiente interno até alcançar as relações interorganizacionais (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

Estudos recentes (ATOUBA; SHUMATE 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010; TIRRINI *et al.*, 2010; MÜLLER-SEITZ, 2011; LEE; MONGE, 2011; KUNZLER; BULGACOV, 2011; POLETTI; DUARTE; MATA, 2011; LAI *et al.*, 2012; YAMANOI; CAO, 2014; YAN *et al.*, 2014; CARTER; ROGERS; CHOI, 2015) demonstram a importância do relacionamento interorganizacional como forma de as empresas conseguirem vantagem competitiva diante do mercado. O interesse e a percepção por parte das empresas da necessidade de arquitetar relações estratégicas com os membros de suas cadeias vêm aumentando a partir dos anos 1980 (LAMBERT; COOPER, 2000).

Wincent (2008) explica que as redes interorganizacionais surgiram a partir das necessidades das empresas, e que a inter-relação é tendência para o futuro. Explica que as redes interorganizacionais podem ser uma opção para as pequenas empresas que não conseguem competir isoladamente ou têm dificuldades para operar diante da complexidade econômica atual. Cabe às empresas se posicionarem e articular relações que as ajudem em suas atividades, de modo a perceber os desafios como oportunidades (DRUCKER, 1997).

As empresas podem obter vantagem competitiva por meio da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) ou *Interorganizational Cost Management* (IOCM), cujo objetivo é encontrar soluções que apresentem resultados melhores quando comparados aos resultados das empresas ao agirem individualmente (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

A GCI pode ser uma oportunidade para as empresas agregarem valor aos seus produtos, entretanto, Cooper e Slagmulder (2003a) explicam que somente por meio de esforços conjuntos em uma cadeia será possível atingir o objetivo de reduzir o custo total de operação da cadeia de suprimentos.

Cooper e Slagmulder (1999) ressaltam que as empresas podem obter benefícios e vantagens com os inter-relacionamentos caso sejam satisfeitos uma série de fatores. As idiosincrasias e estratégias das

empresas podem causar incompatibilidade entre suas ações, por exemplo, há empresas que visam à liderança pelo custo total, pela diferenciação ou, ainda, pelo enfoque (PORTER, 1989), cada uma dessas estratégias demanda ações distintas nas relações interorganizacionais. Além disso, o setor no qual a empresa está inserida interfere na aplicabilidade de estratégias de gerenciamento (PORTER, 1989).

Referindo-se ao setor moveleiro nacional, esse é competitivo, fazendo com que as empresas busquem estratégias para enfrentar os concorrentes nacionais e internacionais (FLESCHE, 2010). Alves *et al.* (2008) explicam que a indústria moveleira nacional vem se transformando e caminha em direção a uma gestão mais profissional. O setor moveleiro nacional é responsável por mais de 650 mil postos de trabalho, o que demonstra a relevância do setor (ABIMÓVEL, 2016).

Estudos acerca dos relacionamentos interorganizacionais mostram que esta abordagem é um instrumento para as empresas crescerem no mercado em que atuam e gera benefícios para os envolvidos (BORIN; FARRIS, 1990; ELLRAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; FERRIN; PLANK, 2002; LALONDE, 2003). Entretanto, do ponto de vista empírico, há um número significativo de empresas que deixam de participar de processos cooperativos, sendo que muitas são incapazes de consolidar as suas estruturas e modelos de gestão (SADOWSKI; DUYSTERS, 2008; PEREIRA; ALVES; SILVA, 2010).

Nesse contexto, o inter-relacionamento é possível, e a GCI apresenta-se como uma oportunidade, mas sua aplicação pode ser uma tarefa difícil. Observa-se que, dadas as vantagens proporcionadas, seria natural que a maioria das empresas buscasse o inter-relacionamento, paradoxalmente, ocorre o oposto (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

Essa situação é vista, para o presente trabalho, como uma oportunidade de pesquisa. Desse modo, questiona-se: quais são os fatores que inibem a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal?

1.2 OBJETIVOS

Para responder a questão de pesquisa, os objetivos foram divididos em Geral e Específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo possui o objetivo geral de analisar quais os fatores que inibem a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal.

1.2.2 Objetivos específicos

O alcance do objetivo geral será possível com a conclusão dos seguintes objetivos específicos:

- (i) Evidenciar os fatores inibidores da prática da GCI, a partir da literatura;
- (ii) Identificar, empiricamente, os fatores que inibem a aplicabilidade da GCI em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal; e
- (iii) Investigar a relação dos fatores inibidores identificados na literatura com a realidade de empresas do setor moveleiro do Distrito Federal.

1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisas sobre GCI têm gerado abordagens e conceitos que explicam as vantagens de agir colaborativamente com os membros da cadeia para gerenciar os custos (MUNDAY, 1992; LALONDE; POHLEN, 1996; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2003a, 2003b) e explicam as etapas de implementação da abordagem (ELLRAM, 2002; COOPER; SLAGMULDER, 2003b). Entretanto, poucos trabalhos discorrem sobre as dificuldades e potenciais obstáculos que podem ocorrer durante o processo de implementação (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995; DYER; SINGH, 1998; PARK; UNGSON, 2001; BASTL *et al.*, 2010; PEREIRA; ALVES, SILVA, 2010).

Considerando os trabalhos nacionais acerca da GCI publicados em periódicos (FARIA *et al.*, 2013; CAMACHO *et al.*, 2014, 2015; SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014; GONZAGA *et al.*, 2015) observa-se que os fatores inibidores não foram foco das pesquisas. Assim, o presente estudo se caracteriza como o primeiro acerca do tema ao relacionar a Gestão de Custos Interorganizacionais e os fatores inibidores.

A identificação dos fatores inibidores auxilia as empresas a implementar as abordagens interorganizacionais de gestão de custos e a

evitar possíveis obstáculos. Podem gerar benefícios ao passo que aumentam o conhecimento dos processos da empresa e dos custos relacionados (STAPLETON *et al.*, 2004).

Os gestores enfrentam novos desafios na busca de vantagens competitivas fora de suas organizações. Entretanto, possuem pouca orientação sobre os potenciais desafios relacionados à implementação das abordagens da Gestão de Custos Interorganizacionais (DEKKER 2004; VOSSSELMAN; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2006; BASTL *et al.*, 2010).

Subramanian e Ishak (1998) e Bastl *et al.* (2010) explicam que os gestores encontram dificuldades em lidar com a complexidade dos problemas que impedem que as organizações obtenham êxito em suas ações cooperadas. Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir com o debate acerca das dificuldades e potenciais obstáculos encontrados na abordagem da Gestão de Custos Interorganizacionais.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa se faz necessária para determinar seu foco. A delimitação de uma pesquisa requer a descrição dos aspectos conceitual, temporal e espacial do tema (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 2010). Para Vergara (1998), a delimitação refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo; ou seja, é o momento em que se explicita ao leitor o que fica dentro e o que fica fora do estudo.

Como delimitação conceitual, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar quais os fatores que inibem a prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, ao caracterizar e analisar suas dimensões. Para isso, o estudo utiliza uma plataforma teórica que fundamenta os fatores inibidores presentes na literatura.

Com relação ao recorte temporal, destaca-se duas informações. A pesquisa e a abordagem às empresas que participam do estudo ocorreram entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016 e, referindo-se ao arcabouço teórico, a literatura utilizada para identificar os fatores inibidores contém trabalhos acadêmicos do período de 1988 a 2012.

Quanto à delimitação do setor econômico e ao recorte espacial, este trabalho concentra-se em três empresas do setor moveleiro, situadas no Distrito Federal.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. O capítulo inicial refere-se à contextualização da situação problema que originou a pergunta de pesquisa e aos objetivos, geral e específicos. Também justifica, delimita e aponta a estrutura definida para o estudo.

O capítulo dois traz a fundamentação teórica, que se refere aos relacionamentos interorganizacionais e à sua importância. Este capítulo explica os conceitos da abordagem da Gestão de Custos Interorganizacionais e, sequencialmente, demonstra os fatores inibidores encontrados na literatura acerca do tema.

Os aspectos metodológicos são apresentados no capítulo três, em que ocorre o enquadramento da pesquisa e a demonstração de suas características epistemológicas. Este capítulo relata como e quais técnicas foram utilizadas para a coleta dos dados. Por fim, apresenta as limitações do método utilizado.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados obtidos na pesquisa. Inicialmente, é contextualizado o ambiente onde as empresas estão inseridas, demonstrada a cadeia produtiva do setor moveleiro e apresentado o perfil das empresas participantes do estudo. Na sequência, são expostos os dados obtidos, por meio das entrevistas e, então, os dados são analisados.

O capítulo cinco traz as conclusões e as recomendações para futuras pesquisas. Por fim, são apresentados as referências e os apêndices do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica para explicar os principais conceitos abordados nesta pesquisa.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos caracterizam-se pela interação entre duas ou mais organizações, tanto de natureza similares quanto distintas (OLIVER, 1990). A cooperação entre as empresas é uma alternativa para que consigam aumentar a competitividade ante o mercado (EBERS, 1997).

As empresas não operam isoladamente, mas em contato com fornecedores, clientes, parceiros de negócios, financiadores e organismos do governo (COAD; SCAPENS, 2006). Assim, o relacionamento interorganizacional pode se configurar de diferentes formas, expandindo o conceito tradicional, e isolado, de empresa (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Cândido (2002) ressalta a importância de as organizações atuarem de forma conjunta, com o objetivo de se adaptarem ao atual ambiente de competição.

Amato Neto (2000) explica que as empresas, ao se relacionarem com outras organizações, buscam vantagens competitivas, entre outras, a possibilidade de combinação de competências, utilização de *know-how* das outras empresas, divisão do ônus ao realizar pesquisas tecnológicas, divisão dos riscos e custos de explorar novas oportunidades, compartilhamento de recursos e fortalecimento do poder de compra.

O foco da Gestão de Custos Interorganizacionais está na cadeia produtiva, abordando a dimensão Relacionamento entre compradores e fornecedores e a dimensão Produto, analisando oportunidades de melhorias no processo produtivo da cadeia (COOPER; SLAGMULDER, 2003a). A interação entre as empresas tem a prerrogativa de criar valor para as partes envolvidas (CROPPER *et al.*, 2008), sendo que, aquelas que combinam e buscam alternativas para coordenar esforços – entre elas a GCI – podem obter superior vantagem ante a concorrência (DYER; SINGH, 1998).

2.2 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

As funções que a Contabilidade exerce para o contexto interorganizacional são diferentes daquelas realizadas para apenas uma empresa. Bastl *et al.* (2010) explicam que as práticas contábeis

tradicionais, muitas vezes, não cumprem o papel de gerenciar as relações interorganizacionais. Seal *et al.* (1999) e Tomkins (2001) afirmam que a Contabilidade voltada para os relacionamentos interorganizacionais precisa gerar informações que auxiliem os gestores a tomar decisões nesse cenário.

O contexto interorganizacional exige que a gestão de custos da empresa não se restrinja ao seu ambiente interno. As empresas são elos dentro de uma cadeia, assim, é influenciada por fatores externos e, ao mesmo tempo, influencia os custos da cadeia.

Este cenário exige que as empresas gerenciem não apenas suas operações internas, mas, conjuntamente, operações de outras empresas da cadeia (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; KAJÚTER; KULMALA, 2005; COAD; CULLEN, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009). Assim, gerenciar custos eficazmente exige um enfoque amplo, externo às fronteiras da organização (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). A partir desse contexto surge, na área da gestão estratégica dos custos, a Gestão de Custos Interorganizacionais.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999), Gestão de Custos Interorganizacionais é uma abordagem estruturada para a coordenação das atividades das empresas em uma cadeia de fornecimento, para que os custos totais da cadeia sejam reduzidos. Souza e Rocha (2009, p. 25) complementam ao afirmar 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”.

A GCI visa reduzir custos relacionados à distribuição/logística e à fabricação dos produtos (COOPER; SLAGMULDER, 1999). As maneiras de reduzir custos possuem o foco na coordenação das empresas na cadeia de abastecimento e nas políticas de gestão de custos além das fronteiras organizacionais.

A GCI almeja uma gestão “inteligente” dos custos, para que as relações cooperadas da cadeia sejam mais eficientes perante as cadeias concorrentes (CHRISTOPHER, 2007). Porter (1989) ressalta que a produção de um bem é resultado de diversas etapas interligadas que interferem umas nas outras, e que a cadeia de valor não é uma sequência de atividades independentes, mas um sistema de atividades interdependentes.

Essa integração e coordenação das ações entre as empresas trouxeram oportunidades, mas também desafios, já que as fronteiras tradicionais foram “quebradas” e as práticas de gestão de custos estão cada vez mais transpondo-as (COAD; SCAPENS, 2006). A coordenação

das ações entre as empresas se torna ainda mais importante quando há uma situação de interdependência, que ocorre quando determinada empresa não apresenta condições de reger todos os fatores necessários para concluir determinado produto ou para obter certo resultado (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O estreitamento das relações entre as empresas pode causar indefinição em relação às fronteiras organizacionais, o que eleva a importância da GCI no papel de auxiliar as empresas a coordenarem suas atividades (COAD; CULLEN, 2006). Com essa nova maneira de se relacionar, surgem temas que merecem maior atenção por parte das empresas, como por exemplo, a decisão de comprar ou produzir determinado bem ou serviço.

Estudos acerca da Gestão de Custos Interorganizacionais (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; KAJÜTER; KULMALA, 2005) apontam que as empresas, para mensurar as transações que ocorrem no contexto interorganizacional adotam técnicas de gestão, tais como: Custeio Baseado em Atividades (ABC), análise completa da cadeia de valor, medição de desempenho da relação, criação de um orçamento conjunto para a relação interorganizacional, avaliação do investimento na transação, Custo Alvo (*Target Costing*), técnicas de gestão de custos antes utilizadas somente internamente e a Contabilidade de Livros Abertos (CLA). Contabilidade de Livros Abertos é um instrumento utilizado para compartilhar informações, entre as empresas, relacionadas aos custos envolvidos nos processos produtivos (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Quanto mais informações compartilhadas entre as empresas, melhor será a coordenação das atividades (LUO, 2001; GANGOPADHYAY; HUANG; 2004). Assim, a implementação da GCI requer mecanismos que deem suporte à troca de informações entre os integrantes da cadeia de valor (COOPER; SLAGMULDER, 2003b; KAJÜTER; KUMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009).

As empresas podem ter receio em compartilhar suas informações internas e informações acerca da estrutura do custo do produto, como a margem de lucro do mesmo (DEKKER, 2003; KAJÜTER; KULMALA, 2005; HOFFJAN; KRUSE, 2006). Dekker (2003) adverte que existem riscos em compartilhar informações internas com o ambiente externo. Assim, as empresas devem se precaver de ações oportunistas de outras e, para isso, devem determinar claramente qual será a contribuição de cada um dos parceiros na GCI, proteger seus recursos estratégicos e conhecer o histórico de possíveis parceiros.

Além do compartilhamento de informações, outros fatores interferem na aplicabilidade da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009), sendo nomeados de fatores condicionantes. “Fatores condicionantes da GCI são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização desse artefato gerencial” (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 27). Cooper e Slagmulder (1999) e Souza e Rocha (2009) sugerem que cinco fatores sejam considerados na análise da aplicabilidade da GCI: Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos.

O fator condicionante Produtos indica que os bens e serviços disponibilizados pela empresa devem ser analisados segundo suas funções e margem de lucratividade (SOUZA; ROCHA, 2009). Aqueles que apresentam margens de lucratividade abaixo da almejada pela empresa são mais indicados para a aplicação da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009; HOFFJAN; LÜHRS; KOLBURG, 2011; WINDOLPH; MOELLER, 2012; KUMRA; AGNDAL; NILSSON, 2012; FARIA *et al.*, 2013). Quanto mais funcionalidades os bens e serviços disponibilizados pela empresa possuir, mais oportunidades de gerenciamento do custo (COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2004; CAGLIO; DITILLO, 2008; SETTANNI *et al.*, 2014).

Na análise do fator condicionante Componentes, duas variáveis devem ser consideradas: nível de confidencialidade tecnológica dos componentes e seu índice de valor (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). Caso a confidencialidade tecnológica seja estratégica para a empresa – na produção de bens ou na prestação de serviços – a aplicabilidade da GCI é prejudicada (FINE, 1999; COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009). O índice de valor dos componentes é calculado mediante a equação: Índice de Valor = Grau de Importância do Componente / Custo (CSILLAG, 1985; HANSEN; MOWEN, 2001; SOUZA; ROCHA, 2009).

O fator condicionante Níveis de Relacionamento é resultado da análise da estabilidade, cooperação, confiança e interdependência entre as empresas, sendo que, quanto mais presente estas variáveis nos relacionamentos, mais favorável é a abordagem da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; DEKKER, 2003, 2004; KAJÜTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009; WINDOLPH; MOELLER, 2012). Cooper e Slagmulder (1999) identificam quatro diferentes níveis de relacionamento entre compradores e fornecedores: *Common suppliers*; *Subcontractors*; *Major suppliers*; e *Family members*.

Referindo-se ao fator condicionante Tipos de Cadeia, Cooper e Slagmulder (1999) explicam que há três tipos possíveis: Tirania, Oligarquia e Democracia. A Tirania se caracteriza quando apenas uma empresa domina a cadeia e, assim, possui alto poder de negociação com os fornecedores e clientes. A Oligarquia ocorre quando poucas empresas dominam a cadeia e, por fim, a Democracia se caracteriza quando não há empresas principais dominando o mercado, ou seja, não há concentração de poder e não há barreiras a novos entrantes. Cooper e Slagmulder (1999) explicam que as cadeias caracterizadas como Tirania oferecem o melhor cenário para a aplicação da GCI.

O fator condicionante Mecanismos é formado por instrumentos de planejamento e controle utilizados no auxílio da implementação da GCI, com o objetivo de aperfeiçoar, orientar e incentivar a abordagem (COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2003a, 2003b, 2004; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001; KAJÚTER; KULMALA, 2005; SOUZA; ROCHA, 2009). Os mecanismos são divididos em três grupos: Disciplinadores, Capacitores e Incentivadores (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

Os mecanismos Disciplinadores transmitem pressão por redução de custos por toda a cadeia e estabelecem regras de relacionamento. Os Capacitores visam sanar dificuldades nos processos da GCI e buscam dirimir problemas entre as partes. Por fim, os Incentivadores são utilizados após o alcance das metas estabelecidas, com o objetivo de premiar e remunerar o esforço dispensado (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SOUZA; ROCHA, 2009).

2.3 FATORES INIBIDORES À GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

A literatura afirma (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002) que as empresas podem obter muitos benefícios ao coordenar esforços e agir colaborativamente com os membros da cadeia, e que são muitos os benefícios oferecidos que justificam a abordagem interorganizacional. Entretanto, muitos problemas podem ocorrer durante este processo, o que pode dificultar ou até mesmo impossibilitar a obtenção dos objetivos aspirados pelas empresas.

Hakansson e Snehota (1995) explicam que é recorrente o insucesso nos relacionamentos interorganizacionais e que muitas empresas são demasiadamente otimistas quanto à prospecção dos benefícios ao iniciarem a coordenação de esforços com outras. A coordenação de

esforços entre as empresas pode gerar conflitos – naturais aos relacionamentos – que trazem dificuldades à obtenção de resultados positivos.

Bastl *et al.* (2010) tiveram como objetivo, entre outros, destacar os fatores que inibem a implementação de abordagens de gestão de custos de maneira interorganizacional. Segundo os autores, sua pesquisa foi a primeira a abordar sistematicamente os fatores inibidores na implementação das abordagens de gestão de custos no âmbito interorganizacional. O estudo revelou a complexidade de fatores inibidores envolvidos na implementação das abordagens, além de demonstrar a interdisciplinaridade do tema.

Bastl *et al.* (2010) sugerem que os fatores inibidores que acometem as abordagens de gestão de custos entre as empresas devam ser analisados em três dimensões, sendo elas: Pessoas, Processos e Tecnologia. Apesar de o trabalho ser pioneiro, no que se refere ao tema, a presente pesquisa optou por classificar os fatores inibidores predominantemente em três grupos distintos dos utilizados por Bastl *et al.* (2010).

Optou-se, neste estudo, por dividir os fatores inibidores em três grupos que se referem aos estágios distintos de desenvolvimento que os relacionamentos interorganizacionais assumem (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006; CHEN, 2010). O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores referentes à formação dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas. O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e à construção dos relacionamentos. O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias.

2.3.1 Grupo 1 - Formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias

O Grupo 1 é formado pelos fatores inibidores relacionados à formação dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas: refere-se ao momento em que as empresas identificam oportunidades e vantagens que podem obter ao agir colaborativamente com fornecedores ou clientes. Neste estágio, as empresas analisam seus perfis e estratégias e mapeiam oportunidades e processos que podem ser colocados em prática (MILES; SNOW, 1992; ROGERS, 1995; STEPHENSON, 2003). Os aspectos referentes a este estágio focam na formação da parceria e na constituição das ações, estabelecendo critérios e analisando parceiros que apresentam potencial de agregar valor e,

efetivamente, contribuir com os objetivos da empresa (GRANDORI; SODA, 1995; SHIPILOV *et al.*, 2006; CROOK, 2012).

O Quadro 1 demonstra as características que estão presentes no estágio 1 dos relacionamentos entre empresas.

Quadro 1 - Estágio 1 do relacionamento entre empresas

(continua)

Aspectos Observados	Autores
As empresas tendem a agir colaborativamente com aquelas que possuem objetivos semelhantes aos seus	Porter (1989); Oliver (1990); Jarillo (1993); Parkhe (1993); Yan e Gray (1994); Doz (1996); Bensaou (1997); Ebers (1997); Dyer e Singh (1998); Castells (1999); Cooper e Slagmulder (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Whipple e Frankel (2006); Das e Teng (2001); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Dubois (2003); Brass <i>et al.</i> (2004); Christopher (2007); Krause, Handfield e Tyler (2007); Cropper <i>et al.</i> (2008); Gianiasella, Souza e Almeida (2008); Souza e Rocha (2009); Oliveira e Leite (2010)
As empresas devem vislumbrar benefícios para as partes envolvidas, caso contrário, o inter-relacionamento tende a sucumbir	Cooper e Slagmulder (1999); Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Agndal e Nilsson (2008); Souza e Rocha (2009); Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
A interdependência entre as empresas, para atingir objetivos que não conseguiriam isoladamente, é um fator que favorece e incentiva o inter-relacionamento entre fornecedores e clientes	Herget, Morris (1989); O'keeffe (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Hansen e Mowen (2001); Tomkins (2001); Bantham, Celuch e Kasouf (2003); Cooper e Slagmulder (2003a); Dekker (2003, 2004); Berry, Broadbent e Otley (2005); Kajüter e Kulmala (2005); Lejeune e Yakova (2005); Boaventura (2006); Agndal e Nilsson (2008); Souza e Rocha (2009); Chen (2010)

(conclusão)

Aspectos Observados	Autores
A escolha por formar parcerias deve estar acompanhada da aceitação em compartilhar informações com as empresas parceiras	Munday (1992); Carr e Ng (1995); Stuart <i>et al.</i> (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Seal <i>et al.</i> (1999); Christopher (2000); Tomkins (2001); Baiman e Rajan (2002); Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Coad e Cullen (2006); Hoffjan e Kruse (2006); Agndal e Nilsson (2009, 2010); Van Den Abbeele, Roodhofs e Warlop (2009)
A construção de relacionamentos interorganizacionais requer planejamento e ações voltadas para o longo prazo	Ellram (1996); Cooper e Slagmulder (1999); Boddy, Macbeth e Wagner (2000); Mchug, Humphreys e Mcivor (2003); Kulmala (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Paulraj, Lado e Chen (2008); Anderson e Dekker (2009); Souza e Rocha (2009); Agndal e Nilsson (2010); Kumra, Agndal e Nilsson (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 2 demonstra os fatores inibidores referentes ao Grupo 1.

Quadro 2 - Fatores inibidores relacionados à formação dos relacionamentos colaborativos e às estratégias das empresas

(continua)

	Fatores Inibidores	Autores
1	Falta de recursos para executar o projeto	Glad e Becker (1995); LaLonde e Pohlen (1996); Nicolini <i>et al.</i> (2000); Stapleton <i>et al.</i> (2004); Kajüter e Kulmala (2005)
2	Diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas	Hitt <i>et al.</i> (2000); Edelman <i>et al.</i> (2004); Ojala e Hallikas (2007)
3	Diferentes expectativas de comportamento entre as empresas	Hitt <i>et al.</i> (2000); Kajüter e Kulmala (2005)

(conclusão)

	Fatores Inibidores	Autores
4	Falta de gerenciamento voltado ao longo prazo	Messner, Meyer-Stamer (2000); Ferrin e Plank (2002); Edelman <i>et al.</i> (2004); Möller, Windolph e Isbruch (2011)
5	Dependência de aprendizagem mútua	Gareth (2005)
6	A ausência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários	Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Gupta e Gunasekaran (2004)
7	Desinteresse, por parte das empresas parceiras, em compartilhar informações	Munday (1992); LaLonde e Pohlen (1996); Mcivor (2001); Norek e Pohlen (2001); Kulmala (2002); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Ellram (2002a); Cooper e Slagmulder (2003a); Kulmala (2004); Caker (2008); Agndal e Nilsson (2008); Windolph e Moeller (2012)
8	Falta de compreensão de custos ao longo da cadeia	LaLonde e Pohlen (1996); Nicolini <i>et al.</i> (2000)
9	Ausência de percepção de valor gerado pela relação	Cannon e Homburg (2001)
10	Dificuldade em definir benefícios mútuos	Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Inicialmente, é importante que haja um estudo acerca do comportamento dos custos na cadeia para saber como eles são consumidos pelas atividades (GLAD; BECKER, 1995). Essa abordagem emprega as mesmas técnicas usadas pelo Custeio Baseado em Atividades na atribuição de custos de recursos para as atividades. A principal diferença entre o custeio da cadeia de fornecimento e o Custeio Baseado em Atividades está no fato de que este abrange somente as atividades da empresa, enquanto aquele abrange as atividades da empresa conjuntamente com as de seus parceiros (GLAD; BECKER, 1995).

LaLonde e Pohlen (1996) e Stapleton *et al.* (2004) explicam que a análise do comportamento dos custos na cadeia, a execução do projeto e a construção do relacionamento com os membros da cadeia resulta no consumo de recursos financeiros que incluem, por exemplo, mão de obra,

instalações, utilidades, materiais, entre outros, e que a **falta de recursos para executar o projeto**¹ pode ser uma barreira para a GCI.

A construção de um relacionamento em longo prazo pode ser algo complexo e que consome muitos recursos, de modo que as empresas precisam considerar esses fatores antes de entrar em relacionamentos colaborativos com outras (NICOLINI *et al.*, 2000; STAPLETON *et al.*, 2004). Além dos gastos iniciais, a atualização de sistemas de Contabilidade e a manutenção do relacionamento podem exigir bastante esforço e recursos (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Ressalta-se a importância de analisar não apenas as condições financeiras da empresa mas, também, a dos demais membros da cadeia (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Hitt *et al.* (2000) explicam que uma das barreiras ao sucesso das ações coordenadas está nas **diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas**. A compreensão dos objetivos dos parceiros e a compatibilidade com estes, podem melhorar o desempenho da cadeia, caso contrário, as divergências podem resultar em relações conflituosas (HITT *et al.*, 2000). Antes de as empresas formalizarem qualquer acordo, podem utilizar padrões e critérios para a seleção dos parceiros, analisando a compatibilidade de objetivos e expectativas (HITT *et al.*, 2000; COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Ojala e Hallikas (2007) citam que as características das empresas e suas metas individuais têm um papel significativo na construção dos relacionamentos. Por exemplo, um pequeno fornecedor pode não ter profissionais especificamente designados para analisar os custos, no entanto, seus compradores podem ter especialistas na área, além de sistemas de gestão bem desenvolvidos. Essa situação pode ser uma barreira para a Gestão de Custos Interorganizacionais, de modo que a troca de informações e ações coordenadas podem ser prejudicadas (EDELMAN *et al.*, 2004).

Kajüter e Kulmala (2005) ressaltam a importância de questionar, antes de as empresas entrarem em parcerias, a forma como cada parte pretende se comportar e quais são as expectativas a respeito do comportamento de seus parceiros. O cruzamento dessas análises ajuda as empresas avaliarem se suas perspectivas estão convergindo ou estão em conflito (HITT *et al.*, 2000).

As **diferentes expectativas de comportamento entre as empresas**, ou seja, diferença entre o comportamento que os gestores acreditam que teriam, em uma eventual ação conjunta, e a expectativa que

¹ Ao longo do texto os fatores inibidores estão destacados em negrito.

os mesmos têm em relação a seus possíveis parceiros, pode ser um fator limitante considerável na implementação da GCI (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

As técnicas de gestão utilizadas pelas empresas para gerir as cadeias, como por exemplo, *Total Cost*, *Life Cycle Costing*, *Product Life Cycle Costs*, *Total Cost of Ownership*, estão todas relacionadas e exigem a adoção de uma perspectiva em longo prazo (FERRIN; PLANK, 2002).

As empresas precisam sinalizar de forma credível as suas intenções para a continuidade das relações em longo prazo quando se pretende implementar a GCI (MESSNER; MEYER-STAMER, 2000; EDELMAN *et al.*, 2004; MÖLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011). Entende-se que a **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo** pode ser uma barreira para a abordagem.

Tendo consciência do esforço que existe para a construção dos relacionamentos e a demora existente na construção da confiança entre as empresas, o gerenciamento coordenado terá melhores resultados caso haja perspectivas em longo prazo (FERRIN; PLANK, 2002). O comprometimento com a redução de custos em longo prazo desenvolve a confiança entre os membros da cadeia produtiva (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Gareth (2005) constatou que as empresas utilizam a estratégia de redes de cooperação como forma de aumentar seus benefícios, entretanto, por vezes, ignoram que as relações nem sempre são sinônimo de bons resultados. O autor aponta como um fator que inibe o relacionamento interorganizacional em longo prazo, o fato de que os parceiros, à medida que aprendem o que os outros sabem, tendem a desfazer as relações. O aprendizado do *know-how* do parceiro pode tornar aquela relação desnecessária, fazendo com que as empresas saiam de relações cooperadas. Assim, a **dependência de aprendizagem mútua** é uma barreira para a GCI.

Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) e Gupta e Gunasekaran (2004) explicam que a empresa e seus parceiros precisam ter a consciência da importância dos sistemas de custeio e as informações geradas por eles. Segundo os autores **a ausência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários** é uma barreira para a GCI. Caso a empresa não tenha informações sobre os custos disponíveis para uso interno é impossível compartilhar com outras empresas.

A vontade de compartilhar informações não é suficiente, a empresa deve avaliar a sua capacidade de produzir essas informações, já que é necessária uma grande quantidade de trabalho para desenvolver sistemas de Contabilidade de custos (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA,

2002). Os compradores e fornecedores podem se reunir e explicar quais informações precisarão uns dos outros, assim, podem analisar a viabilidade do estreitamento da relação (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

Cooper e Slagmulder (2003a) e Kulmala (2004) explicam que as relações entre compradores e fornecedores devem ser pautadas em confiança e em grande compartilhamento de informações, entretanto, as empresas podem não estar dispostas a compartilhar informações, movidas principalmente por incertezas. Para os autores, há duas medidas que auxiliam na redução de incertezas, sendo elas: o aumento da quantidade de informações compartilhadas – nas duas vias – e a diminuição do tempo de processamento das transações. **O desinteresse, por parte das empresas parceiras, em compartilhar informações** pode ser uma barreira para a relação interorganizacional (LALONDE; POHLEN, 1996; NOREK; POHLEN, 2001; KULMALA, 2002; ELLRAM, 2002a).

Windolph e Moeller (2012) explicam que pode haver desinteresse por parte dos fornecedores em compartilhar informações com os membros da cadeia. Os fornecedores podem recusar a ideia de utilização da Contabilidade de Livros Abertos devido ao receio de que os compradores utilizem os dados para aumentar a pressão sobre as suas margens de lucro e de maneira oportunista (MCIVOR, 2001; MUNDAY, 1992). Além disso, a Contabilidade de Livros Abertos pode ser vista, pelos fornecedores, como um mecanismo de controle formal, utilizada como monitoramento pelos compradores (WINDOLPH; MOELLER, 2012).

Agndal e Nilsson (2008) ressaltam que uma política de Contabilidade de Livros Abertos não é necessariamente algo implementado pelo comprador para seu benefício exclusivo. Para os autores, é possível encontrar livros abertos em um ambiente de colaboração, onde são reconhecidos efeitos benéficos para ambas as partes.

Mesmo que a iniciativa de compartilhar informações ocorra por parte do comprador, a transparência dos custos pode trazer benefícios aos fornecedores (AGNDAL; NILSSON, 2008). Desse modo, os fornecedores devem estar cientes de que o compartilhamento de informações, com o intuito de realizar uma gestão estratégica de custos, pode trazer benefícios para toda a cadeia, e caso isso não seja percebido pelos fornecedores, pode gerar falta de interesse em entrar em inter-relações, fato visto como uma barreira à GCI.

LaLonde e Pohlen (1996) e Nicolini *et al.* (2000) afirmam que uma das barreiras para a GCI é **falta de compreensão de custos ao longo da**

cadeia, por parte das empresas. De maneira geral, inicialmente as empresas desenvolvem os projetos e posteriormente contatam os preços dos fornecedores, que não foram envolvidos no desenvolvimento do *design* do projeto.

As empresas analisam a continuação ou não das relações por meio da capacidade destas gerarem valor demonstrável aos participantes (CANNON; HOMBURG, 2001). De fato, a redução do valor total do produto disponibilizado ao consumidor final é um indicador da eficiência dos relacionamentos interorganizacionais, mas não o único. A **ausência de percepção de valor gerado pela relação** entre as empresas é apontada por Cannon e Homburg (2001) como um fator que pode comprometer a continuidade das relações em longo prazo.

A mensuração do valor gerado, ou do intangível gerado, pelas relações entre as empresas é uma tarefa difícil, cabendo a estas recorrer a uma variedade de perspectivas para avaliar a geração de valor dos relacionamentos (CANNON; HOMBURG, 2001). O relacionamento com outras organizações pode trazer vantagens além da redução de custos, como o aumento das bases de dados, aprendizado de processos, melhorias nas estratégias, rotinas, cultura organizacional, ou seja, são valores criados a partir dos relacionamentos entre as empresas (AMATO NETO, 2000).

Dekker (2003), Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) e Kajüter e Kulmala (2005) identificaram como um inibidor da prática da GCI, questões relacionadas à definição de benefícios mútuos. Relatam que relacionamentos e parcerias tendem a se desfazer quando encontram **difficuldade em definir benefícios mútuos** para as partes envolvidas.

2.3.2 Grupo 2 - Elaboração dos processos e construção dos relacionamentos

O Grupo 2 é formado pelos fatores inibidores relacionados à elaboração dos processos e à construção dos relacionamentos: o segundo estágio refere-se aos relacionamentos e processos realizados para a obtenção de melhores resultados. Neste estágio, as empresas aumentam o compartilhamento de informações, recursos e coordenam as atividades (OLIVER, 1990; DOZ, 1996). Ou seja, é o momento em que o planejamento realizado no estágio inicial é colocado em prática (GRANDORI; SODA, 1995; CASSON; COX, 1997; NASSIMBENI, 1998; OLSON, 1999; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O Quadro 3 demonstra, segundo a literatura, as características que estão presentes no Estágio 2 dos relacionamentos entre empresas.

Quadro 3 - Estágio 2 do relacionamento entre empresas

(continua)

Aspectos Observados	Autores
Uma vez formalizada a estrutura dos relacionamentos, a regulação da confiança entre as empresas é um fator que interfere no sucesso e continuidade da relação, sendo um princípio básico de sustentação em longo prazo	Hakansson, Kjellberg e Lundgren (1992); Das e Teng (2001); Cooper e Slagmulder (1999); Bachmann, Knights e Sydow (2001); Hoffmann e Schollosser (2001); Fryxell, Dooley e Vryza (2002); Dyer e Chu (2003); Sahay (2003); Silva <i>et al.</i> (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Chu e Fang (2006); Mellat-Parast e Digman (2008); Parast e Digman (2008); Souza e Rocha (2009); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
Além da confiança, outros elementos são apontados como fundamentais para o sucesso da GCI, entre eles: a estabilidade das relações	Oliver (1990); Anderson e Weitz (1992); Morgan e Hunt (1994); Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Kajüter e Kulmala (2005); Coad e Cullen (2006); Franco (2007); Souza e Rocha (2009); Chao (2011)
A cooperação entre as empresas	Munday (1992); Lamming (1993); Inkpen e Crossan (1995); Cooper e Slagmulder (1999); Barringer e Harrison (2000); Kulmala (2002); Albers (2010); Kajüter e Kulmala (2005); Mouritsen e Thrane (2006); Caglio e Ditillo (2008); Agndal e Nilsson (2009); Souza e Rocha (2009); Kim <i>et al.</i> (2010)

(conclusão)

Aspectos Observados	Autores
O desenvolvimento dos processos	Simmonds (1981); Cooper e Slgmulder (1999); Mouritsen, Hansen e Hansen (2001); Dubois (2003); Lee e Lim (2003); Hakansson e Lind (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Mouritsen e Thrane (2006); Schiff e Schiff (2008); Souza e Rocha (2009); Osarenkhoe (2010); Chao (2011); Alves, Pereira e Klein (2013); Larentis <i>et al.</i> (2013)
O conhecimento especializado acerca do tema	Lalonde e Pohlen (1996); Cokins (1998); Dyer e Singh (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Cullen <i>et al.</i> (1999); Nicolini <i>et al.</i> (2000); Ellram (2002b); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Ramos (2004); Seal, Berry e Cullen (2004); Thomson, Gurowka (2005); Dyer e Hatch (2006); Himme (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 4 demonstra os fatores inibidores referentes ao Grupo 2.

Quadro 4 - Fatores inibidores relacionados à elaboração dos processos e à construção dos relacionamentos

(continua)

	Fatores Inibidores	Autores
11	Falta de confiança entre os parceiros de GCI	Barney e Hesterly (1996); Dekker (2004)

(conclusão)

	Fatores Inibidores	Autores
12	Oportunismo	Cooper e Yoshikawa (1994); Byrns e Stone, (1996); Ellram e Siferd (1998); Messner e Meyer-Stamer (2000); Nicolini <i>et al.</i> (2000); Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002); Ellram (2002b); Seal, Berry e Cullen (2004); EDELMAN <i>et al.</i> (2004); Kajüter e Kulmala (2005)
13	Falta de incentivo para inovar e prosperar	Gareth (2005); Pereira, Alves e Silva (2010)
14	Resistência à mudança	Ellram (1994); Ellram e Siferd (1998); Cokins (1998); Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002); Lin, Collins e Su (2001)
15	Falta de apoio por parte dos membros da empresa	Ellram (2002a); Seal, Berry e Cullen (2004); Ellram (2006); Himme (2012)
16	Dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas	Cokins (1998); Cullen <i>et al.</i> (1999); Ellram (2002a, 2002b); LaLonde (2003); Ramos (2004); Mouritsen e Thrane (2006)
17	Falta de credibilidade dos dados de custos internos	Ellram e Siferd (1998); Milligan (1999); Ellram (2002b)
18	Nível insuficiente de dados compartilhados	Munday (1992)
19	Pobre disponibilidade interna de dados	Lin, Collins e Su (2001); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Cokins (2003); LaLonde (2003); Kajüter e Kulmala (2005)
20	Ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários	LaLonde e Pohlen (1996); Cokins (1998); Cullen <i>et al.</i> (1999); Nicolini <i>et al.</i> (2000); Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002); Ellram (2002b); Ramos (2004); Seal, Berry e Cullen (2004); Thomson e Gurowka (2005); Himme (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Dekker (2004) explica que, mesmo para as empresas que apresentam disposição em compartilhar informações, a confiança tende a ser enfraquecida quando existe riscos nas transações. O autor aponta que os mecanismos de controle ajudam na diminuição das incertezas e riscos, de modo que melhoram a confiança entre as empresas. Quanto maiores as incertezas nos acordos e parcerias, mais mecanismos de controle, como por exemplo, a utilização de contratos, serão necessários, o que aumenta a complexidade das relações (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Nesse sentido a **falta de confiança entre os parceiros de GCI** é apontada como um fator inibidor à abordagem (BARNEY; HESTERLY, 1996; COOPER; SLAGMULDER, 1999; DEKKER, 2004). Cooper e Slagmulder (1999) explicam que a confiança é a base da GCI e que, uma vez iniciada as atividades, deve receber os ajustes necessários para a sua manutenção em longo prazo.

Messner e Meyer-Stamer (2000) explicam que o **oportunismo** é um problema recorrente em relacionamentos. Para os autores, as relações cooperadas devem ser pautadas em confiança entre os membros, mas, por vezes, os membros leais podem ser enganados pelos parceiros nas negociações.

O caráter oportunista, em uma relação interorganizacional, surge quando uma das empresas atua exclusivamente na busca de seus próprios interesses e viola normas estabelecidas entre as partes, assim, o oportunista obtém vantagem em detrimento dos interesses das outras empresas (WILLIAMSON, 1985). O oportunismo é a quebra de acordos, normas e princípios que regem uma relação interorganizacional (EDELMAN *et al.*, 2004), sendo que, a busca de interesses exclusivamente individuais, quando a empresa possui acordos de cooperação com outras, é inaceitável (COOPER; YOSHIKAWA, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; DEKKER, 2003, KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Kajüter e kulmala (2005), por exemplo, em um estudo empírico concluem que os fornecedores sentem receio de serem explorados caso revelem sua estrutura de custos. A apropriação de informações para fazer uso indevido – oportunismo – é vista como um fator que inibe a aplicação da GCI (ELLRAM, 2002b; AXELSSON; LAAGE-HELLMAN; NILSSON, 2002; SEAL; BERRY; CULLEN, 2004).

Outra barreira à continuidade das relações interorganizacionais é a **falta de incentivo para inovar e prosperar** (GARETH, 2005). A parceria entre as empresas pode isolá-las de pressões externas, podendo torná-las menos eficientes, ou seja, a ausência de pressões externas pode fazer com que os elos da cadeia fiquem enfraquecidos. Por exemplo,

segundo Pereira, Alves e Silva (2010), as empresas que operam em cartel estão protegidas das pressões da concorrência, assim, a proteção excessiva pode levá-las a deixar de inovar e progredir, tornando-as menos eficientes.

Os modelos de Gestão de Custos Interorganizacionais implementados criam novos cenários, exigindo novos comportamentos por parte dos membros das organizações, portanto, sempre que uma organização tenta uma mudança em suas operações, a natureza e extensão precisam ser debatidas com os funcionários (ELRRAM; SIFERD, 1998).

Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002) explicam que a mudança no comportamento organizacional não se refere apenas à questão de desenhar sistemas de gestão, mas sim, ser um esforço sistêmico (COKINS, 1998). Ellram (1994) ressalta que a flexibilidade para a mudança é um fator importante para o sucesso da implementação de programas de gestão, desse modo, a **resistência à mudança** por parte dos membros das organizações pode ser uma barreira para o sucesso da GCI (ELLRAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; COKINS, 1998; AXELSSON; LAAGE-HELLMAN; NILSSON, 2002; LIN; COLLINS; DU, 2001).

A resistência à mudança é algo natural, uma vez que a manutenção do *status quo* é muitas vezes preferida pelos membros das organizações, desse modo, não deve ser vista como uma surpresa para as equipes responsáveis pela implementação da GCI (COKINS, 1998; LIN; COLLINS; DU, 2001).

Ellram e Siferd (1998) corroboram ao ressaltar a influência da cultura organizacional no sucesso de uma abordagem de gestão. Segundo os autores, a resistência a uma nova gestão estratégica de custo pode ser agravada em algumas situações, como por exemplo, quando a nova formulação da empresa leva à redução no pagamento de benefícios aos funcionários. Outra situação apontada, é que os funcionários podem optar por não sugerir uma atitude que vá beneficiar a empresa ao perceber que isso eliminará postos de trabalho.

Ellram (2002a) e Ellram (2006) ressaltam a importância de a organização disponibilizar funcionários bem treinados e dedicados para apoiar a análise de custos da empresa. Para o autor, a gestão de custos na cadeia não pode ser bem sucedida sem um amplo apoio por parte de todos os níveis da organização aos gestores responsáveis por esta tarefa. Em primeiro lugar, o apoio da diretoria é crítico, já que é a alta administração que determina a natureza e extensão do foco da gestão de custos como uma prioridade organizacional.

Angonese e Lavarda (2014) analisaram os fatores de resistência por parte dos membros internos da organização diante de um processo de implementação de um sistema de Contabilidade Gerencial.

Os autores afirmam que a resistência está relacionada com: a) o Poder Institucional, já que existe um contexto social dentro das organizações, e assim, estruturas intangíveis de poder; b) insegurança ontológica, ou seja, os indivíduos estão constantemente buscando segurança psicológica (SCHEIN, 1992); c) confiança, uma vez que as pessoas precisam confiar na abordagem que será utilizada; d) inércia, que é definida como a tendência de manter as coisas como estão (MILLER; FRIESEN, 1980); e) falta de conhecimento, que é a manutenção de traços de memória dentro de repetidos padrões de conhecimento; e f) aceitação das rotinas, que são hábitos já institucionalizados.

As colaborações trazidas ao debate por Angonese e Lavarda (2014) demonstram que o ambiente organizacional está inter-relacionado, uma vez que, a aplicação de uma abordagem de custos não se restringe ao setor de custos. Funcionários insatisfeitos com as mudanças organizacionais trazidas pela GCI podem deixar de apoiar os responsáveis por sua aplicação.

Os funcionários precisam ser encorajados a participar de todos os níveis do processo de redução de custos (HIMME, 2012), uma vez que a **falta de apoio por parte dos membros da empresa** prejudica a gestão de custos (SEAL; BERRY; CULLEN, 2004). As empresas devem avaliar se os gestores receberão apoio por parte dos membros da empresa, visando ainda formas de aumentar o interesse dos membros da organização em reduzir custos.

Outro fator que inibe o sucesso da GCI são as **dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas** (COKINS, 1998; LALONDE, 2003; RAMOS, 2004). Ramos (2004) explica que no processo de cooperação entre as empresas, novas características surgem, como o aumento da complexidade e a necessidade de trabalhar dentro e fora das fronteiras da organização; de tal modo, trabalhar colaborativamente requer a utilização de dados externos à empresa, o que exige a integração destas informações.

É importante que a equipe de compra da empresa possa se comunicar com a equipe interna dos fornecedores, já que, sem o apoio de especialistas dos fornecedores, as análises podem ser demasiadamente complexas e demoradas (CULLEN *et al.*, 1999; ELLRAM, 2002a, 2002b). Mouritsen e Thrane (2006) explicam que a relação entre as empresas parceiras dificilmente pode fluir sem a ajuda de certas

tecnologias de gestão que, mesmo que imperfeitamente, ajudam os gestores a gerenciar as relações.

Espera-se que as empresas tenham a capacidade de adaptar suas tecnologias e integrem o ambiente externo à sua empresa, para que possibilite a troca de informações e a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais. A empresa tradicional, que não interage com o ambiente externo, está se tornando obsoleta (COX; LAMMING, 1997).

Almeida (2009) explica que os avanços tecnológicos favorecem a troca de informações, a convergência de processos e a interação entre as empresas. Assim, a integração favorece a aplicação da abordagem da GCI e desenvolve maior nível de interdependência entre elas (AGNDAL; NILSSON, 2008).

Entretanto, tomar decisões pautadas em informações cedidas por outras empresas pode ser um risco, já que as organizações podem compartilhar dados errados "sem saber", mesmo acreditando que seus sistemas de custeio são eficientes e estão fornecendo informações fidedignas (MILLIGAN, 1999; ELLRAM, 2002b; COKINS 2003).

Milligan (1999) e Ellram (2002b) ressaltam a importância da credibilidade dos números reportados para o sucesso da gestão estratégica de custos. Os autores explicam que a credibilidade dos números ocorre quando todos os membros-chave da cadeia concordam sobre a forma como os números são calculados, ou seja, com os critérios utilizados. Os números devem ser determinados e calculados por uma fonte confiável, de modo que evitem erros e a manipulação dos dados (ELLRAM; SIFERD, 1998; ELLRAM, 2002b). A **falta de credibilidade dos dados de custos internos** pode ser vista como uma barreira para o sucesso da GCI, uma vez que as decisões gerenciais são pautadas nestas (ELLRAM; SIFERD, 1998; MILLIGAN, 1999; ELLRAM, 2002b).

Munday (1992) indica que quando os dados compartilhados são usados de maneira construtiva, e não apenas para pressionar as margens dos fornecedores, é possível a ocorrência de uma cooperação eficiente. De fato, os dados de custos, anteriormente utilizados apenas para fins de relatório interno, podem agora fornecer informações para parceiros externos. Entretanto, muitas vezes há **nível insuficiente de dados compartilhados** entre as empresas, o que pode ser uma barreira para a GCI (MUNDAY, 1992). Além disso, a **pobre disponibilidade interna de dados** também é apontada como obstáculo à abordagem (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; COKINS, 2003; LALONDE, 2003; KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Lin, Collins e Su (2001) explicam que um sistema de custeio perfeito rastrearía todos os custos e atividades das empresas. Centenas,

até milhares, de atividades ocorrem em uma empresa todos os dias, existindo atividades que somente podem ser identificadas e mensuradas com significativo esforço da empresa, o que pode levar a um custo benefício que não vale à pena. O autor ressalta que os gestores têm que compreender que a indisponibilidade de dados internos é uma realidade e que as empresas precisam avaliar se essa questão não compromete o inter-relacionamento.

Em contrapartida à limitação na quantidade de informações disponibilizadas aos parceiros, está o excesso de informações. Muitas vezes, o aprofundamento do compartilhamento, expondo informações sobre os seus processos internos, sobre a produção, sobre o controle de estoque, entre outras, pode não ter o aproveitamento desejado, não por falta de interesse em potencializar as oportunidades de redução de custos, mas sim, pela racionalidade limitada por parte das empresas (COAD; CULLEN, 2006).

LaLonde e Pohlen (1996) e Ramos (2004) afirmam que o conhecimento especializado pode superar muitos problemas associados com as atividades de custeio ao longo das fronteiras das empresas. Para os autores, o conhecimento especializado pode ajudar no processo de Gestão de Custos Interorganizacionais, identificando as atividades “não eficientes” realizadas por outras empresas.

O especialista pode identificar os recursos necessários para realizar cada uma das atividades, assim, é possível determinar se o fornecedor está sendo eficiente ao exercê-las. Esse especialista, responsável pela perícia das atividades das empresas, pode ser membro interno, consultores ou pessoas com experiência nas atividades (SEAL; BERRY; CULLEN, 2004).

Ramos (2004) aponta que quando a empresa busca estreitar a relação com seus fornecedores, um novo contexto surge. A ambiência torna-se mais complexa, surge a necessidade de coordenar as atividades da Contabilidade com a logística, de trabalhar além das fronteiras da organização, de criar novos sistemas de gestão, entre outros. Nesse contexto, as empresas devem avaliar se o departamento responsável pela gestão de custos possui a competência necessária para desempenhar as funções do novo contexto (COKINS, 1998; CULLEN *et al.*, 1999; RAMOS, 2004).

Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) explicam que as empresas necessitam avaliar se as relações com os fornecedores são benéficas para o seu negócio ou não. Desse modo, podem calcular a quantidade de redução de custo que as relações vão lhe oferecer, assim, precisam ter

clara compreensão do comportamento dos custos de seus produtos para serem capazes de responder se a relação traz benefícios ou não.

Por exemplo, Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) fizeram perguntas relativas aos custos por hora por trabalhador. O objetivo destas perguntas era medir o nível de consciência de custos das empresas. Observaram que a variação das respostas foi muito grande e que as empresas não viam relevância neste tipo de pergunta.

A falta de treinamento dos funcionários pode levar a outros problemas, por exemplo, a ausência de padrão na taxonomia dos termos utilizados na gestão de custos. A terminologia e padrões inconsistentes, ou inexistentes, pode ser uma barreira para o cotidiano das relações entre empresas (THOMSON; GUROWKA, 2005).

Para preparar os funcionários para os programas de redução de custos, as empresas devem oferecer formação e educação para descrever as mudanças que podem ocorrer (HIMME, 2012). Assim, a **ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários** acerca da GCI são vistas como barreiras ao sucesso da abordagem (LALONDE; POHLEN, 1996; COKINS, 1998; CULLEN *et al.*, 1999; NICOLINI *et al.*, 2000; KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; ELLRAM, 2002b; RAMOS, 2004; SEAL; BERRY; CULLEN, 2004; THOMSON; GUROWKA, 2005; HIMME, 2012).

2.3.3 Grupo 3 - Resultados, avaliações e ajustes

O Grupo 3 é formado pelos fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nos relacionamentos: o terceiro estágio refere-se ao momento em que as empresas obtêm os primeiros resultados e, então, possuem a capacidade de avaliar se as relações trouxeram vantagens, se o planejamento e objetivos iniciais foram alcançados e, assim, podem realizar os ajustes necessários para a manutenção dos relacionamentos, caso julguem necessários (MILES; SNOW, 1992; STEPHENSON, 2003).

O Quadro 5 demonstra as características que estão presentes no Estágio 3 dos relacionamentos entre empresas.

Quadro 5 - Estágio 3 do relacionamento entre empresas

(continua)

Aspectos Observados	Autores
Uma vez que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais surgem, as empresas analisam o custo-benefício em se manter ou não na relação	Oliver (1990); Christel e Bachmann (1998); Cooper e Slagmulder (1999); Dekker (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Scott (2008)
As empresas analisam se os mecanismos de divisão dos resultados são justos	Jarillo (1988); Carr e Ng (1995); Seal <i>et al.</i> (1999); Dekker (2003); Cooper e Slagmulder (2004); Dekker (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Souza e Rocha (2009)
Observa-se que a complexidade gerencial interfere negativamente no custo-benefício da relação, fato que deve ser evitado pelas empresas	Cooper e Yoshikawa (1994); Cokins (1998); Ellram e Siferd (1998); Messner e Meyer-Stamer (2000); Park e Ungson (2001); Hallikas, Virolainen e Tuominen (2002); Kaplan e Anderson (2004); Kleindorfer e Saad (2005); Caglio e Ditillo (2008)
Os conflitos são naturais nas relações interorganizacionais, entretanto, quando se tornam constantes e não são resolvidos, podem levar ao término do relacionamento	Barney e Hesterly (1996); Lamming (1996); Bengtsson e Kock (1999); Cox (1999); Messner e Meyer-Stamer (2000); Mcivor (2001); Cooper e Slagmulder (2003b); Lamming, Caldwell e Harrison (2004); Coad e Cullen (2006); Hoffjan e Kruse (2006); Gosling e Huang (2009); Chao (2011)

(conclusão)

Aspectos Observados	Autores
A incapacidade de atingir os objetivos estipulados pelas relações pode levar ao seu término	Jarillo (1988); Lewis (1992); Oxley (1997); Park e Ungson (2001); Rodrigues e Sellitto (2007); Wegner e Padula (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 6 demonstra os fatores inibidores referentes ao Grupo 3.

Quadro 6 - Fatores inibidores relacionados aos resultados, avaliações e ajustes que ocorrem nas parcerias

(continua)

	Fatores Inibidores	Autores
21	Desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo	Pereira, Alves e Silva (2010)
22	Partilha desigual dos benefícios	Shank e Govindarajan (1988); Cooper e Yoshikawa (1994); Cooper e Slagmulder (1999); Kulmala (2004); Kajüter e Kulmala (2005); Christopher (2007)
23	Design do modelo da GCI mal elaborado	Waeytens e Bruggeman (1994); Cokins (1998, 2003); Gareth (2005)
24	Sistemas de GCI muito complexos	Cokins (1998); Messner, Meyer-Stamer (2000); Kaplan e Anderson (2004)
25	Rigidez na GCI	Dubois (2003); Gareth (2005)
26	Incapacidade de determinar os preços de mercado	Nicolini <i>et al.</i> (2000)
27	Perda de foco no cliente	Cokins (1998); Lin, Collins e Su (2001); Himme (2012)
28	Objetivos iniciais não cumpridos	Ebers (1997); Wegner e Padula (2010); Pereira <i>et al.</i> (2010)

(conclusão)

	Fatores Inibidores	Autores
29	Conflitos constantes	Ebers (1997); Ariño e De La Torre (1998); Messner, Meyer-Stamer (2000); Kajüter e Kulmala (2005); Lui (2009)
30	Falta de revisões periódicas de desempenho	Gareth (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Pereira, Alves e Silva (2010) explicam que o **desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo** pode ser um fator inibidor da relação interorganizacional. Segundo os autores, as empresas parceiras geralmente são orientadas para o curto prazo, as partes se sentem motivadas a explorar e receber os benefícios rapidamente. No entanto, caso os parceiros estejam demasiadamente orientados para o longo prazo e não usufruam regularmente de benefícios, a sua motivação para manter o relacionamento pode se enfraquecer. Assim, é importante que as partes determinem o equilíbrio entre os benefícios em curto e em longo prazo, de modo a evitar a desmotivação e o enfraquecimento da relação.

Outro obstáculo para as relações interorganizacionais é a **partilha desigual dos benefícios** (SHANK; GOVINDARAJAN, 1988; COOPER; YOSHIKAWA, 1994; COOPER; SLAGMULDER, 1999; KULMALA, 2004). As empresas tentem a não querer cooperar e compartilhar informações de custos quando os benefícios não são partilhados de maneira justa. Christopher (2007) ressalta que isso não significa que os benefícios devam ser divididos em partes iguais, mas que os envolvidos estejam de comum acordo e satisfeitos com os benefícios referentes a cada um.

Kajüter e Kulmala (2005) explicam que não há uma regra geral sobre a forma como os benefícios gerados pelo inter-relacionamento devam ser partilhados, o que se justifica pelo fato das situações variarem de caso a caso. Consequentemente, uma variedade de contratos tem surgido, por exemplo, a partilha equitativa dos benefícios, a atribuição de benefícios apenas para o fornecedor – que em contrapartida compromete-se a não aumentar o preço de seus produtos –, entre outras formas (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Waeytens e Bruggens (1994) apontam que problemas no *design* dos modelos relacionados à gestão de custos pode impedir que as empresas consigam apurar seus custos corretamente e, então, tenham dificuldades em colaborar com os membros de sua cadeia. Um **design do**

modelo da GCI mal elaborado, com atividades mal formuladas, que não fornece o real custo das atividades da empresa é visto como uma barreira para a GCI (COKINS, 1998, 2003; KAPLAN; ANDERSON, 2004; GARETH, 2005). Um projeto mal elaborado inicialmente é um fator que pode levar a parceria ao insucesso (WAEYTENS; BRUGGEMAN, 1994; COKINS, 1998).

Kaplan e Anderson (2004) alertam que **sistemas de GCI muito complexos** podem inibir a sua aplicabilidade. Os modelos implementados pelas empresas tendem a evoluir ao passo que elas aprendem mais sobre a variedade e a complexidade de seus processos, pedidos, fornecedores e clientes. Com o intuito de aumentar a precisão e o detalhamento das informações, os modelos podem ficar demasiadamente complexos, inclusive com o compartilhamento de informações desnecessárias (COKINS, 1998; MESSNER; MEYER-STAMER, 2000; KAPLAN; ANDERSON, 2004). Quanto mais simples e quanto mais uma empresa entende os processos das parceiras, maior é o potencial de implementação da abordagem (PARK; UNGSON, 2001; KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Ao passo que a gestão conjunta acontece, sucede o aprendizado do comportamento dos custos, podendo ocorrer, então, melhorias contínuas e ajustes na relação entre as empresas (DUBOIS, 2003; GARETH, 2005). Desse modo, a **rigidez na GCI** pode gerar uma situação problemática devido à dinâmica e à evolução das necessidades de ambos os parceiros.

Os relacionamentos entre as empresas que são demasiadamente rígidos ou demasiadamente flexíveis podem encontrar dificuldades em alcançar o sucesso (GARETH, 2005). Os parceiros devem desenvolver um relacionamento no qual consigam moldar-se às mudanças que vierem a ocorrer, sem perder a rigidez necessária para manter a estrutura conforme acordado entre as partes (GARETH, 2005).

Nicolini *et al.* (2000) ressaltam que a **incapacidade de determinar os preços de mercados** dos produtos advindos das inter-relações pode ser de difícil execução e uma barreira para a GCI. Segundo os autores, para alguns produtos, como as *commodities*, a determinação dos preços praticados ao consumidor final é mais fácil, uma vez que os preços são estipulados pelo mercado, em contrapartida, as empresas podem ter dificuldades em determinar os preços de outros produtos.

São muitos os fatores que os gestores devem considerar no momento de determinar os preços, como por exemplo, o preço dos concorrentes, o perfil dos clientes, a ameaça de novos entrantes, a *marketshare*, a estratégia das empresas, os preços dos produtos substitutos, entre outros.

Por exemplo, as empresas parceiras podem ter estratégias diferentes, ao passo que uma deseja praticar margens menores, com o intuito de ganhar no volume, enquanto a outra aspira por margens maiores, como estratégia de valorização da marca. Ou seja, a determinação do preço do produto sofrerá influências distintas das empresas.

Lin, Collins e Su (2001) afirmam que as empresas devem atentar-se para que não ocorra a **perda de foco no cliente**. Para os autores, as empresas devem arquitetar suas relações em função destes, bem como melhorar o potencial de lucro. No entanto, a administração pode tornar-se demasiadamente atenta às questões relacionadas aos custos de tal forma que venha a perder o foco em seus compradores, e assim, deixar de atender às suas necessidades. Um plano de gestão estratégico de custos requer um planejamento completo, de modo que mantenha o foco no cliente, visto que, o trabalho se torna inútil quando a visão orientada para este se perde (COKINS, 1998; HIMME, 2012).

Ebers (1997) explica que as empresas unem esforços com o intuito de alcançarem objetivos comuns, entre outros, a redução de custos e o desenvolvimento de competências. Segundo o autor, os **objetivos iniciais não cumpridos** podem levar à insatisfação e à falta de interesse em manter as relações.

Wegner e Padula (2010) afirmam que a continuidade das relações interorganizacionais está condicionada a sua capacidade de atingir os objetivos propostos pelas empresas. A não obtenção dos objetivos estipulados por uma relação interorganizacional pode ocasionar a insatisfação e desentendimento entre as partes, sendo uma das razões pelas quais as empresas abandonam os parceiros (EBERS, 1997; PEREIRA *et al.*, 2010). Além disso a não obtenção dos objetivos iniciais almejados pode tornar os conflitos, entre as empresas, constantes (EBERS, 1997).

Problemas e dificuldades são esperados nas parcerias, de modo que os conflitos entre as partes é um componente natural para o desenvolvimento dos relacionamentos. Entretanto, **conflitos constantes** podem conduzir ao término da relação (EBERS, 1997; ARIÑO; DE LA TORRE, 1998; MESSNER; MEYER-STAMER, 2000; KAJÜTER; KULMALA, 2005). Lui (2009) explica que os relacionamentos podem terminar após o desgaste causado por conflitos, mesmo que estes tenham se iniciado pautados na confiança, boa vontade das partes, recursos financeiros e compromisso.

Gareth (2005) explica que as relações entre as empresas devem passar por avaliações regulares, de modo a realizar ajustes necessários

para que as empresas superem as dificuldades, já que a **falta de revisões periódicas de desempenho** é vista como uma barreira para o sucesso da GCI. Os relacionamentos demasiadamente estáveis, e que, por sua vez, não passam regularmente por revisões periódicas, são também os mais vulneráveis a acabar definitivamente.

Por fim, assegura-se que a presente pesquisa não pretende esgotar o assunto, uma vez que os fatores inibidores da GCI variam conforme a ambiência em que as empresas estão inseridas. Acredita-se que diagnosticar os fatores que inibem o sucesso da abordagem da Gestão de Custos Interorganizacionais, mesmo com as limitações que toda pesquisa apresenta, significa, no campo teórico, contribuir com a análise dos fatores, e no campo prático, significa auxiliar os gestores a minimizar os problemas que podem ocorrer em suas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Fazem parte deste capítulo o enquadramento da pesquisa, a descrição de suas características epistemológicas e a descrição de como e quais técnicas foram utilizadas para a coleta dos dados. Por fim, o capítulo apresenta as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de único caso. Este tipo de estudo é justificável quando o pesquisador tem o objetivo de analisar a relação entre a teoria e o mundo real (YIN, 2010). Denzin e Lincoln (2000) explicam que a realização de um estudo de único caso é justificável, entre outras situações, quando é possível a realização de estudos semelhantes em outros segmentos, possibilitando, assim, comparações entre pesquisas de segmentos diferentes pautadas no mesmo arcabouço teórico.

Em relação à lógica utilizada, esta pesquisa caracteriza-se como indutiva. Medeiros (2010) explica que o método indutivo parte da análise de fatos particulares para uma conclusão genérica. No presente estudo, busca-se analisar um conjunto específico de observações reais para tirar conclusões acerca do comportamento e dos fatores envolvidos na Gestão de Custos Interorganizacionais. Outra característica das pesquisas indutivas, observada neste estudo, é o fato de gerar conhecimento sobre um tema não muito desenvolvido (RICHARDSON, 1999).

A presente pesquisa, quanto ao seu objetivo, é descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva possui como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, podendo, também, estabelecer correlação entre variáveis (VERGARA, 1998; GIL, 1999). Por sua vez, a pesquisa exploratória, geralmente, se apresenta na forma de estudo de caso, com menor rigidez no planejamento, possui o objetivo de proporcionar visão geral sobre determinado tema, a amostra é pequena e a análise dos dados é qualitativa (GIL, 1999; MALHOTRA, 2001).

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa. Esta caracteriza-se pela riqueza de descrições contextualizadas (GODOY, 1995) derivadas da natureza do fenômeno social a ser explorado (POPPER, 1993).

Os dados coletados são primários. Hair Jr. *et al.* (2005) explica que na coleta de dados primários o pesquisador está envolvido em todos os aspectos da transformação destes em conhecimento. Isso inclui a criação

de um instrumento de coleta, a coleta em si, a codificação, verificação de erros, a análise e interpretação dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Quanto ao paradigma de pesquisa, é pautada no paradigma funcionalista, ao passo que busca solução para problemas reais. Este paradigma ocupa-se com o estudo das organizações, possui um ponto de vista objetivo, procura explicar as teorias de forma realista e busca gerar conhecimento para a solução de problemas (BURRELL; MORGAN, 1979). De fato, a maioria da produção acadêmica em Contabilidade Gerencial no Brasil segue a perspectiva funcionalista (NASCIMENTO; JUNQUEIRA; MARTINS, 2010).

Uma pesquisa científica pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico com o intuito de descobrir respostas com o uso de procedimentos científicos (GIL, 1999). Yin (2010) explica que não existe um desenho de pesquisa predefinido, ideal, que seja melhor que os demais, cabendo ao pesquisador adequar as características metodológicas às necessidades e objetivos da pesquisa. Uma vez que o problema tenha sido formulado de maneira suficientemente clara pelo pesquisador, este precisa criar um planejamento de pesquisa que vai variar conforme o objetivo da mesma (SELLTIZ, 1974).

3.2 COLETA DOS DADOS

Inicialmente, foram realizados contatos com os escritórios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal (SEBRAE/DF) e do Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário do Distrito Federal (SINDIMAM/DF). Os contatos ocorreram de maneira presencial, por telefone e *e-mail*. Obteve-se informações iniciais sobre as empresas e o setor moveleiro do Distrito Federal. Além disso, foram visitados os *websites* das empresas, com o objetivo de coletar mais informações sobre elas.

Posteriormente, fábricas de móveis do Distrito Federal foram contatadas por telefone para obter informações complementares e, após, cinco delas foram visitadas. Neste primeiro encontro, foram contatados os responsáveis pelo setor de produção da fábrica e, então, buscou-se informações iniciais (Apêndice A), sendo explicado os objetivos da pesquisa e exposta a proposta de entrevista.

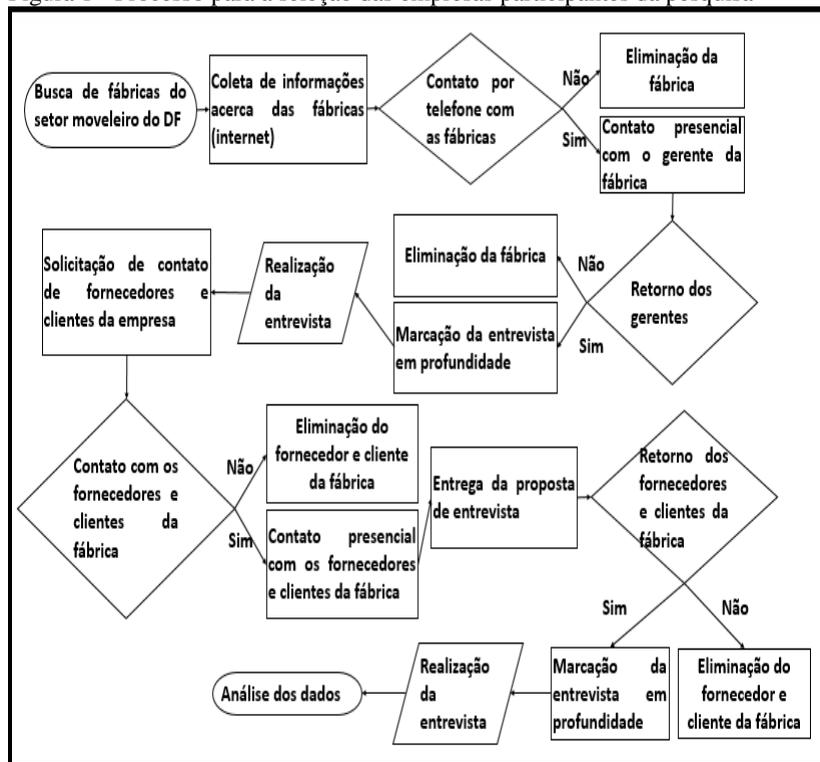
Duas fábricas de móveis aceitaram participar da entrevista, entretanto, optou-se por realizar o estudo em apenas uma. A fábrica escolhida para participar demonstrou ser um caso mais complexo – baseado nas respostas do Apêndice A – e com potencial de colaborar com

o debate acerca da GCI. Além disso, a empresa se prontificou a auxiliar o pesquisador no posterior contato com seus fornecedores e clientes.

Assim, além da fábrica de móveis, outras duas empresas participaram do estudo. Uma madeireira e uma loja de móveis – respectivamente fornecedor e distribuidor – considerados como “os principais parceiros da fábrica”.

A Figura 1 demonstra o fluxograma realizado para a seleção das empresas participantes da pesquisa.

Figura 1 - Processo para a seleção das empresas participantes da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2016)

Para as empresas que aceitaram participar do estudo, a coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas em profundidade aplicadas pessoalmente pelo pesquisador e respondidas pelo gerente de produção da fábrica, pelo gerente de compras da loja e pelo vice-presidente da madeireira. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), uma entrevista

em profundidade é uma sessão individual entre um entrevistador entendedor do assunto e um entrevistado conhecedor do fenômeno estudado.

Durante cada entrevista em profundidade, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: um roteiro de entrevista flexível (Apêndice B) e um questionário em escala Likert (Apêndice C). Lakatos e Marconi (2010) explicam que um roteiro de entrevista flexível permite ao entrevistador repetir ou esclarecer as perguntas realizadas, além de especificar significados ou sinônimos ao entrevistado. O questionário em escala Likert consiste em conjunto de itens apresentados em forma de afirmações de modo que o entrevistado externar sua opinião escolhendo um valor em uma escala (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A escala Likert utilizada é estruturada de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para as perguntas referentes aos constructos (fatores inibidores). Para a análise, as respostas de 1 a 5 receberam valores de -2 a +2, observando o sentido das afirmações (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O questionário aplicado possui 2 itens para cada fator inibidor e foi respondido pelas 3 empresas, assim, a pontuação máxima que cada fator poderia receber seria 12, a pontuação mínima seria -12 e a mediana é 0. Martins e Theóphilo (2009) explicam que essa análise é utilizada para saber qual é a tendência das repostas e sua intensidade quando comparado aos outros constructos. Após esse procedimento, as respostas determinaram quais fatores inibidores, e suas respectivas intensidades, estavam presentes nas relações das empresas.

O roteiro de entrevista flexível e o questionário foram elaborados especificamente para a presente pesquisa a partir dos achados referentes aos fatores inibidores da Gestão de Custos Interorganizacionais apresentados no referencial teórico.

As entrevistas foram gravadas – com a autorização prévia dos entrevistados –, ocorreram durante os meses de dezembro de 2015 e janeiro de 2016 e o pesquisador foi à sede das empresas para realiza-las. Para diminuir o desinteresse e a barreira em participar das entrevistas, foi assegurado às empresas o anonimato, a confidencialidade em relação à divulgação de informações que permitam sua identificação e uso exclusivo pelo pesquisador para a realização deste estudo.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A análise das respostas obtidas por meio das entrevistas em profundidade busca diagnosticar os problemas e os fatores inibidores da GCI presentes na relação entre as empresas.

Os dados foram analisados e descritos mediante a técnica de Análise de Conteúdo (FLICK, 2004), ou seja, os dados coletados foram analisados para atender aos propósitos iniciais da pesquisa. Para Gil (1999), a análise dos dados tem por objetivo organizá-los e sumará-los de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A priori, referindo-se ao processo realizado para a identificação dos fatores inibidores: a) os artigos foram lidos somente por um pesquisador, o que pode ter causado viés; e b) a literatura analisada contém trabalhos acadêmicos do período de 1988 a 2012. Com o passar dos anos, novos contextos são formados e novos fatores inibidores da prática da GCI podem surgir.

No tocante à condução da pesquisa com as empresas: a) impossibilidade de generalizar os achados a outras relações interorganizacionais; b) as respostas obtidas são advindas de um único respondente por empresa, ou seja, a não abordagem de respondentes múltiplos é uma fragilidade; c) análise de empresas de um único setor; e d) apenas uma parte de uma cadeia de suprimentos foi analisada.

Hair Jr. *et al.* (2005) apontam que há risco de o próprio processo de entrevista influenciar os entrevistados, além do fato de que as respostas obtidas não sejam totalmente precisas, devido à recordação incompleta, à supressão de informações causada por preocupações sociais ou à falta de disposição para dar uma resposta precisa à pergunta.

As possibilidades de fatores inibidores encontrados acerca da GCI não são exclusivamente os identificados no presente estudo. Assim, os fatores inibidores identificados e as conclusões e debates acerca do tema podem variar conforme o enfoque utilizado, a metodologia aplicada, o setor analisado, o tipo de relacionamento interorganizational, entre outros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados. Fazem parte deste capítulo: considerações acerca do setor moveleiro, descrição das empresas participantes do estudo, dados advindos das entrevistas com as empresas e, por fim, análise dos dados obtidos.

4.1 SETOR MOVELEIRO

O setor moveleiro mundial, até os anos de 1950, era formado predominantemente por pequenas empresas que atendiam exclusivamente ao mercado interno de seus países (QUADROS, 2002). A partir de 1950, se iniciou o processo de exportação de móveis, entretanto, apenas a partir de 1970 o comércio internacional de móveis se ampliou, sob a liderança de movelarias italianas (QUADROS, 2002; SILVA; BELTRAME; SCHMIDT, 2014). Atualmente a produção mundial é suprida, em cerca de 60%, pelos Estados Unidos, Itália, Alemanha, Reino Unido, França, Japão e Canadá (SILVA; BELTRAME; SCHMIDT, 2014).

No Brasil, a atividade referente ao setor moveleiro tem suas origens no final no século XIX pela produção de artesãos imigrantes, principalmente italianos (SILVA, 2006). As empresas pioneiras caracterizavam-se por pequenas oficinas familiares de produção artesanal, geradas pelo fluxo migratório europeu da época (SANTI, 2000; SILVA; SANTOS, 2005; SILVA, 2006).

A partir da década de 1950 surgiram os primeiros polos moveleiros no Brasil, localizados na região da grande São Paulo, com a produção destinada quase que exclusivamente para mobiliar as residências (SILVA; SANTOS, 2005; SILVA, 2006). Posteriormente, nas décadas de 1960 e 1970, consolidaram-se como grandes produtores de móveis os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e, na década de 1980, com o apoio de financiamentos dos governos locais, surgiram os polos moveleiros de Minas Gerais e Paraná (SILVA; SANTOS, 2005; GORINI, 2006; SILVA, 2006; AMBROS, 2011).

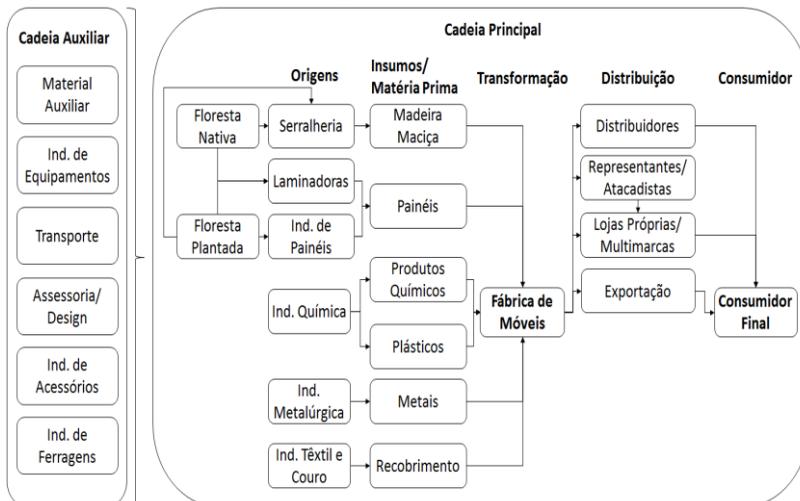
Atualmente, a indústria moveleira nacional possui como característica a alta verticalização da produção. É comum ocorrer em uma fábrica processos como secagem, processamento secundário, montagem e embalagem (SILVA, 2006), com a utilização de grande variedade de insumos, tais como plástico, metal, alumínio, vidro, couro, mármore, ratam, bambu e tecidos (ABRAF, 2010). Nesse sentido são muitos os fornecedores que estão em contato com as fábricas de móveis.

Referindo-se aos canais de distribuição utilizados pelas fábricas de móveis, estes variam, em geral, com o porte das empresas e o mercado consumidor que atendem. As fábricas de pequeno porte se caracterizam pela produção de móveis sob encomenda, desse modo, a venda é realizada diretamente ao consumidor final, por vezes intermediada por um arquiteto ou *designer* de interiores (GORINI, 2006; ABIMÓVEL, 2016). As empresas de médio e grande porte possuem, em geral, representantes independentes ou funcionários fixos responsáveis pela venda de seus produtos para as lojas de móveis e lojas de departamentos (GORINI, 2006; ABIMÓVEL, 2016).

Para compreender as relações entre as empresas que realizam determinada atividade econômica é necessário analisar sua cadeia produtiva, ou seja, o conjunto de atividades que transforma as matérias-primas em produtos acabados. A demonstração de cadeias produtivas permite a identificação das etapas da produção de um bem, demonstrando os chamados “nós”, que representam os pontos-chave da cadeia, os pontos de estrangulamento e os pontos fortes existentes (PEDROZO; HANSEN, 2001; MACADAR, 2007).

A Figura 2 retrata a cadeia produtiva do setor moveleiro por meio de um fluxograma das atividades do segmento, desde as origens das matérias-primas até a disponibilização do produto acabado ao consumidor final.

Figura 2 - Fluxograma da cadeia produtiva da indústria de móveis



Fonte: Adaptada de IPT (2002)

Dentre as origens das madeiras utilizadas pelas fábricas, estas podem ser advindas de florestas nativas ou florestas plantadas. As florestas nativas são utilizadas para produção de móveis de alto padrão. Há carência na quantidade de fornecedores que disponibilizam essas matérias-primas e há inconstância no fornecimento ao longo do ano (GORINI, 2006). Referindo-se especificamente à madeira de reflorestamento, 100% desta é advinda de 500 mil hectares de florestas plantadas em território nacional (ABIMÓVEL, 2016).

Almeida (2009) explica que a indústria de móveis finaliza seus produtos mediante a união de diversos processos de produção, utiliza grande variedade de insumos e disponibiliza grande variedade de produtos finais. O autor explica que sua segmentação ocorre, principalmente, em função das matérias-primas utilizadas ou de acordo com o uso do mobiliário.

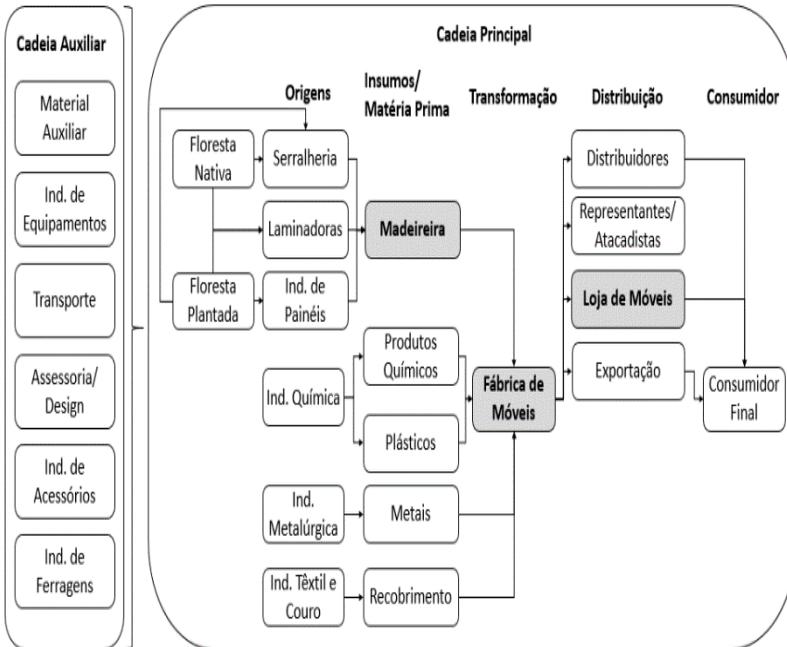
Uma das vantagens observadas na cadeia produtiva moveleira nacional é que cerca de 90% dos insumos utilizados para a conclusão dos móveis são produzidos no país (ABIMÓVEL, 2016).

4.2 EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Ao todo, participaram da pesquisa três empresas da cadeia produtiva moveleira do Distrito Federal: uma fábrica de móveis (empresa focal), uma madeireira (fornecedora da empresa focal) e uma loja de móveis (distribuidora da empresa focal).

A Figura 3 representa os relacionamentos analisados na presente pesquisa.

Figura 3 - Relacionamentos da empresa focal analisados



Fonte: Adaptada de IPT (2002)

4.2.1 Fábrica de móveis (empresa focal)

A fábrica de móveis foi fundada no ano 1985 e, atualmente, possui 120 funcionários. Produz e comercializa móveis como armários embutidos, armários de cozinha, estantes, móveis para escritório, cama, cadeira, móveis infanto-juvenil, móveis para terraço e estofados. Possui como principais matérias-primas para sua produção o *Medium Density Fiber* (MDF), madeira maciça (madeiras nobres), laminado de madeira e, em menores quantidades, tecidos, espuma, ferro, alumínio e vidro.

A empresa está situada no Setor de Indústria de Ceilândia (SIC), na cidade satélite de Ceilândia-DF, comercializando seus produtos, principalmente, com lojas de móveis da região Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste.

A fábrica possui estoque para cerca de 45 dias, tendo como principal fonte de faturamento a venda de seus produtos para lojas especializadas em móveis, que praticam a venda direta ao consumidor.

O membro representante da empresa que participou da pesquisa foi o gerente de produção da fábrica. O gerente de produção trabalha há oito anos nesta empresa, atuando no cargo há seis anos. Possui como formação acadêmica o curso de administração de empresas.

4.2.2 Loja de móveis (cliente)

A empresa foi fundada no ano 1998, emprega 55 funcionários e possui como negócio a venda de móveis. Atua no Distrito Federal, com loja localizada no Setor de Indústrias e Abastecimento de Brasília (SIA), comercializando seus produtos com todo o DF.

O entrevistado explicou que a empresa geralmente compra as matérias-primas possuindo estoque de cerca de 60 dias, comercializando principalmente com 4 grandes fornecedores de móveis diferentes. Possui seu faturamento caracterizado pela venda direta de móveis ao consumidor, além de móveis planejados.

O membro representante da empresa que participou da pesquisa foi o gerente de compras, que trabalha na empresa há 5 anos. O gerente possui como formação o curso de *design* de interiores.

4.2.3 Madeireira (fornecedor)

A empresa foi fundada no ano 2000 e, atualmente, possui 65 funcionários. A madeireira disponibiliza madeira para construção, vigamento e acabamento, além de disponibilizar madeiras tratadas para produção de móveis e projetos. Atua no Distrito Federal estando situada no Setor de Indústria e Abastecimento de Brasília e comercializa seus produtos com o Distrito Federal e as cidades do entorno.

A madeireira mantém estoque das matérias-primas para um período acima de 90 dias. Possui uma loja que é conjunta com a madeireira e seus produtos são vendidos principalmente na modalidade de atacado para as fábricas de móveis.

O membro representante da empresa que participou da pesquisa foi o vice-presidente – sócio e filho do fundador da empresa. O entrevistado trabalha na empresa há 12 anos e possui formação acadêmica em administração de empresas.

Há distância de cerca de 25 km entre o Setor de Indústria de Ceilândia e o Setor de Indústria e Abastecimento, onde estão localizadas as empresas entrevistadas. Estas apontaram como um fator de vantagem competitiva a proximidade entre suas empresas.

4.3 ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS

Ao ser questionada sobre quais são os principais fornecedores, a fábrica de móveis explicou que são as madeireiras e as empresas que disponibilizam matérias-primas para a produção dos estofamentos (couro, tecidos, espumas). Relatou que trabalha constantemente com apenas duas madeireiras, e que apenas eventualmente contata outras.

A fábrica considera importante a parceria com as madeireiras pois estas possuem produtos de boa qualidade e disponibilizam madeiras nobres de lei, que necessitam de autorização da lei e certificação do Ministério do Meio Ambiente para serem comercializadas. A empresa explica que são poucas as madeireiras que conseguem disponibilizar madeiras nobres ao longo do ano e de boa qualidade.

Existem muitas madeireiras localizadas no Distrito Federal, entretanto, na visão da fábrica, há poucos fornecedores que são organizados e que garantem a qualidade da matéria-prima. Além disso, são poucas as madeireiras que disponibilizam determinadas madeiras utilizadas para produzir móveis de luxo, como o cedro, jatobá, mogno, jacarandá e andiroba.

Teríamos dificuldade em substituí-los [madeireiras]. Nosso relacionamento foi construído ao longo de anos. Além disso, elas ficam próximas geograficamente da nossa empresa, isso facilita as negociações e economizamos custos com entregas e deslocamentos à sede das empresas. Seria difícil encontrar fornecedores à altura (FÁBRICA).

A fábrica afirma que existe estabilidade entre sua empresa e as madeireiras, no sentido destas fornecerem à sua fábrica esses produtos há muitos anos. Além disso, a interdependência entre as madeireiras e a fábrica é ressaltada na seguinte fala:

Existe interdependência no sentido de trabalharmos para encarmos a concorrência de outros estados e até de outros países. Para concorrer com as empresas de fora e manter a competitividade, nós do Centro-Oeste dependemos uns dos outros (FÁBRICA).

Quanto aos principais distribuidores de seus produtos, a fábrica aponta 6 grandes lojas, destas, 3 localizadas no Distrito Federal e outras 3 nas regiões Sudeste e Nordeste do Brasil. As lojas do Distrito Federal estão localizadas em *shoppings* especializados em vendas de móveis.

Durante a entrevista com o representante da fábrica, optou-se por utilizar o termo “parceiros” para referir-se simultaneamente às madeireiras e às lojas que distribuem seus produtos, ou seja, aqueles que o próprio entrevistado considera e classifica como principais fornecedores e principais distribuidores para o seu negócio. Quanto às entrevistas realizadas com a madeireira e a loja de móveis, as perguntas foram realizadas referindo-se sempre à fábrica participante do estudo.

Quanto a estes relacionamentos, a empresa focal (fábrica) explicou as características que os envolve. Segundo a fábrica, há compartilhamento de informações entre sua empresa e as duas parceiras, destacando o compartilhamento de informações com o objetivo de realizar previsões conjuntas, analisar metas de desempenho e previsões de venda.

A fábrica e seus parceiros buscam, conjuntamente, padronizar o volume, atividades de rotina e processos, ou seja, buscam evitar “surpresas” em seus relacionamentos. A fábrica dispensa mais atenção àquelas empresas que considera parceiras; explicam que as conversas ocorrem presencialmente, por *e-mail* corporativo, *Skype* e por telefone.

Quanto aos produtos das madeireiras, a inclusão dos dados no sistema (no estoque) acontece de maneira automática, já que a empresa e as madeireiras possuem um sistema com leitor de código de barras.

De maneira genérica, sem especificar situações, a fábrica indicou que sua empresa e os parceiros, buscam, conjuntamente, aumentar a eficiência da interação entre si, melhorar a elaboração dos produtos e flexibilizar prazos de entrega, para se ajustar aos interesses dos parceiros.

A fábrica explica que os parceiros colaboram com a engenharia de seus produtos, buscando, inclusive, a redução de atividades e processos mediante redesenho de produtos. Para exemplificar, o entrevistado explicou que, dependendo da madeira e sua finalidade nos projetos, estas necessitam de tratamentos diferentes:

Com a utilização da autoclave [equipamento da madeireira] é possível beneficiá-la. Podemos secar, retirar o ar das células do interior da madeira, colocá-la sob alta pressão, enfim... Então uma alteração no projeto inicial pode possibilitar a utilização de uma madeira diferente da planejada e,

assim, evitar beneficiamentos que seriam necessários inicialmente (FÁBRICA).

Por vezes, a fábrica muda o projeto de seus produtos para acomodar um componente de baixo custo disponibilizado pela madeireira.

Existem variações entre os preços das madeiras. Conversamos sobre quais madeiras utilizar na execução dos projetos. Temos madeiras com características semelhantes e substitutas umas às outras (FÁBRICA).

Ainda nesse contexto – de ações conjuntas relacionadas à engenharia e *design* dos produtos – a fábrica refere-se às lojas de móveis como importantes parceiras, haja vista que estas disponibilizam à sua empresa suporte para identificar oportunidades de melhoria no *design* de seus produtos.

As lojas possuem funcionários especializados na área e por estarem em contato com o consumidor final possuem facilidade em interpretar as tendências e necessidades do mercado (FÁBRICA).

Foi possível observar, durante a entrevista com a fábrica, a sinalização de que existe a transmissão de pressão enfrentada pela empresa, ante a concorrência, para os parceiros. Ou seja, a loja explica para a fábrica quando a pressão da concorrência aumenta e quando o mercado não está absorvendo a quantidade de produtos esperada, assim como a fábrica explica para as madeireiras quando sua empresa está passando por dificuldades. O termômetro é como os produtos estão sendo aceitos pelo consumidor final.

A pressão da concorrência vem principalmente de móveis da região Sul e Sudeste do país. As fábricas dessas regiões são mais organizadas do que as nossas [do Centro-Oeste do país]. A concorrência que existe para a nossa empresa afeta nossos fornecedores, assim, temos que conversar com eles sobre as dificuldades que estamos enfrentando (FÁBRICA).

Nas respostas iniciais obtidas foi possível observar importantes características referentes à GCI. Destaca-se o bom relacionamento entre as empresas e o auxílio no desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, foi possível identificar oportunidades que não são aproveitadas pelas empresas, apontadas pela literatura acerca da GCI.

Por exemplo, as fábricas não possuem controle e acompanhamento *online* dos estoques das parceiras, iniciativa vista como uma oportunidade de reduzir o tempo de processamento de transação. Além disso, não possuem um sistema integrado que permita o acesso ao *status* da ordem de pedido dos parceiros, apesar de a fábrica ter afirmado que não considera este fato como um problema, uma vez que as entregas dos produtos ocorrem em poucos dias.

Questionado se a fábrica e a madeireira realizam atividades de beneficiamento das matérias-primas no espaço físico da outra, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos, a fábrica explicou que isso não acontece. Não foi identificada, assim, a “confusão” entre os limites das organizações, comum entre aquelas que aplicam a GCI.

Por fim, a fábrica explicou que não ajuda os fornecedores a encontrar fontes mais baratas para suas matérias-primas, e não tira proveito da influência e do poder de compra que possui para ajudá-los na obtenção de suas matérias-primas, eventos que podem ocorrer entre parceiros de GCI.

O Quadro 7 demonstra as informações referentes aos relacionamentos das empresas e dos respondentes da pesquisa.

Quadro 7 - Tempo de relacionamento entre as empresas

Dados Gerais	Madeireira (fornecedor)	Fábrica (empresa focal)	Loja (cliente)
Tempo de atuação no mercado (empresa)	16 anos	31 anos	18 anos
Tempo de relação com a empresa focal	11 anos	-	10 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As respostas referentes às perguntas acerca dos fatores inibidores da GCI (Apêndice B e Apêndice C) estão expostas nas quatro subseções seguintes.

4.3.1 Questionário aplicado às empresas (Apêndice C)

O questionário foi aplicado aos três entrevistados, sendo suas respostas analisadas de modo a determinar se os fatores inibidores estavam presentes e suas respectivas intensidades, quando comparados entre si.

A pontuação da escala Likert empregada no questionário poderia atingir no máximo 12 pontos e no mínimo -12 pontos, sendo a mediana representada pelo valor 0. Desse modo, quanto mais próximo do valor 12 mais aquele fator inibidor estava presente e quanto mais próximo do valor -12 menos presente estava; isto na percepção dos entrevistados.

O Quadro 8 demonstra os resultados da aplicação do questionário (Apêndice C). A numeração da primeira coluna da tabela refere-se à numeração utilizada pelos Quadros 2, 4 e 6.

Quadro 8 - Respostas ao questionário em escala Likert, referentes aos fatores inibidores

(continua)

Nº	Fator Inibidor	Madeira	Fábrica	Loja	Pontuação
22	Partilha desigual dos benefícios	-4	-3	-4	-11
25	Rigidez na GCI	-4	-3	-4	-11
6	A ausência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários	-4	-4	-2	-10
27	Perda de foco no cliente	-2	-3	-4	-9
14	Resistência à mudança	-3	-2	-4	-9
2	Diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas	-3	-2	-3	-8
17	Falta de credibilidade dos dados de custos internos	-4	-4	0	-8
11	Falta de confiança entre os parceiros de GCI	-2	-3	-2	-7
1	Falta de recursos para executar o projeto	-3	0	-4	-7
12	Oportunismo	-2	-3	-2	-7
3	Diferentes expectativas de comportamento entre as empresas	-2	0	-4	-6

(continuação)

Nº	Fator Inibidor	Madeira	Fábrica	Loja	Pontuação
19	Pobre disponibilidade interna de dados	-3	-3	0	-6
9	Ausência de percepção de valor gerado pela relação	-2	-2	-1	-5
30	Falta de revisões periódicas de desempenho	-1	-2	-2	-5
13	Falta de incentivo para inovar e prosperar	-1	-2	-1	-4
7	Desinteresse, por parte das empresas parceiras, em compartilhar informações	-4	2	0	-2
10	Dificuldade em definir benefícios mútuos	-1	-1	0	-2
15	Falta de apoio por parte dos membros da empresa	0	0	-2	-2
26	Incapacidade de determinar os preços de mercado	0	-2	0	-2
28	Objetivos iniciais não cumpridos	-2	0	0	-2
29	Conflitos constantes	0	-1	0	-1
8	Falta de compreensão de custos ao longo da cadeia	1	-4	2	-1
18	Nível insuficiente de dados compartilhados	-3	2	2	1
21	Desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo	0	1	1	2
16	Dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas	1	1	0	2
23	Design do modelo da GCI mal elaborado	0	2	1	3
24	Sistemas de GCI muito complexos	0	2	1	3
5	Dependência de aprendizagem mútua	3	2	0	5

(conclusão)

Nº	Fator Inibidor	Madeira	Fábrica	Loja	Pontuação
4	Falta de gerenciamento voltado ao longo prazo	0	3	2	5
20	Ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários	3	1	3	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Observa-se que dos 30 fatores inibidores da GCI analisados com o questionário, 8 apresentaram a soma indicando sua presença, ou seja, 8 fatores inibidores estão presentes, na opinião dos respondentes, em seus relacionamentos com os parceiros.

Assim, os demais fatores inibidores (22) foram considerados como inexistentes nas relações, ou seja, os entrevistados não os consideraram como barreiras para ações coordenadas com os fornecedores e clientes. A análise dos fatores inibidores é apresentada posteriormente, em uma subseção destinada a isto.

4.3.2 Respostas relacionadas ao Grupo 1 - Formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias (Apêndice B)

As empresas entrevistadas afirmam que não veem a **falta de recursos para executar o projeto** como uma barreira para a construção de ações coordenadas. Na visão das empresas, tanto a construção do relacionamento quanto possíveis alterações nos processos e no desenvolvimento de produtos está mais relacionado ao interesse em colaborar com os parceiros do que com a quantidade de recursos disponível.

A madeireira salienta que possui uma estrutura e mão de obra que lhe permite atender às necessidades da fábrica.

Eu vendo madeira para a fábrica e tenho todo o maquinário necessário para tratar a madeira e deixar do jeito que eles pedem. Nunca aconteceu de combinarmos algo referente aos produtos que eu tenha deixado de realizar por falta de recursos (MADEIREIRA).

A fábrica corrobora: “não vejo a falta de recursos atrapalhando minha relação com os fornecedores e compradores”. Entretanto, acredita que a cadeia como um todo poderia ter melhores resultados caso dispusesse de mais recursos:

Se tivéssemos mais recursos poderíamos melhorar nossas instalações, contratar mais mão de obra qualificada e talvez um gerente responsável especificamente para melhorar o relacionamento e a elaboração de projetos com os fornecedores e clientes (FÁBRICA).

A empresa focal considera importante a cooperação com os fornecedores e clientes.

O nosso forte e vantagens são obtidos pelo bom relacionamento com os parceiros. A questão do *design* e tendências dos projetos são conversados mais com os profissionais das lojas; eles me ajudam a entender o que está sendo bem aceito pelo mercado e pelos nossos clientes. Mas, posteriormente, com os projetos em mãos, temos como conversar com os madeireiros, sobre o preço das peças, a disponibilidade do mercado, a resistências dos materiais. Sem essa troca de informações fica difícil fazer um bom trabalho (FÁBRICA).

A loja também não acredita que a falta de recursos seja um problema para o relacionamento com a fábrica, uma vez que eles possuem mão de obra qualificada. Assim, colaborar com a fábrica não gera gasto para a empresa.

Temos profissionais especializados em *design* e arquitetos. Quando a fábrica vem conversar com a gente sobre o desenvolvimento de novos produtos e as tendências de mercado, é utilizado nosso pessoal interno. Não precisamos consultar profissionais externos (LOJA).

As empresas analisadas ressaltam a importância de compreender o cliente final e se aproximar daquelas empresas que buscam atender a

mesma demanda de mercado, assim, evitam **diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas.**

[...] a gente conversa muito e as características da fábrica podem ser percebidas pelo seu histórico de pedidos. Ela compra madeira de primeira qualidade, principalmente MDF e madeira maciça. A fábrica não trabalha com madeiras mais simples, como o compensado. Inclusive nós sempre somos consultados pela fábrica sobre a disponibilidade das matérias-primas. Por exemplo, se está no planejamento da fábrica lançar uma linha para ambientes externos, deve ser uma madeira maciça, de alta densidade, seca em estufas, acima de 700kg/m³... Eles nos consultam, antes de confirmarem e iniciarem a produção, sobre a disponibilidade no mercado, o preço, as características técnicas (MADEIREIRA).

A fábrica explica que vende “principalmente para um público mais requintado, pessoas que querem qualidade; temos nossos objetivos, as margens que esperamos obter com as vendas e como nos vemos no futuro”.

Questionada se conhecia as características do negócio do fornecedor e clientes a fábrica explica:

[...] o planejamento das madeiras é vender, a madeira deles pode ser usada para fabricar um móvel que será vendido em uma loja para classe A, como para uma loja classe C. O seu nicho de mercado é amplo e não vejo o porquê a madeireira recusaria vender seus produtos para uma fábrica. Com as lojas é diferente. As lojas possuem suas características e não podem negociar seus produtos a qualquer preço. As lojas preferem perder uma venda do que dar um desconto grande, mesmo o preço final ainda dando lucro. Isso acontece porque a loja não quer desvalorizar sua imagem, sua marca. Eu conheço bem as características, objetivos e planejamento dos meus parceiros. Eu tenho que conhecer (FÁBRICA).

Na ponta da cadeia, a loja diz conhecer o planejamento estratégico da fábrica, e afirma que trocam perspectivas sobre o negócio e sobre a cadeia produtiva.

A venda de móveis está relacionada com a economia e com o período do ano. A sazonalidade ocorre, com vendas principalmente no final do ano. De uns anos pra cá essa sazonalidade diminuiu um pouco, acredito que pelo aumento do poder de compra do brasileiro, que passou a mobiliar melhor suas casas escritórios. Mas vamos ver como será esse ano, com as mudanças que ocorreram na economia. Ano passado nós e a fábrica sentamos e conversamos sobre melhores condições de pagamento e prazos mais longos de pagamento para o consumidor final, para que a gente não fique com estoque parado e a fábrica com capacidade ociosa. Se a gente não se ajudar, perdemos os dois (LOJA).

Todos os respondentes afirmaram que há alinhamento entre as estratégias e objetivos entre as empresas e que conversam sobre as perspectivas e aspirações sobre o futuro.

Sobre as expectativas de comportamento entre as empresas e o porquê de trabalhar colaborativamente, os entrevistados demonstraram ser conscientes acerca das expectativas dos parceiros. Assim não foram identificadas **diferentes expectativas de comportamento entre as empresas**. Na visão da madeireira:

Possuo contato próximo com o gerente de compras e de produção da fábrica. Eles andam sempre juntos e sempre conversamos sobre os projetos que a fábrica pensa em fazer.

Nossas expectativas são claras. Eu gasto o tempo que for necessário para que a fábrica escolha as madeiras certas, às vezes pesando o preço/qualidade. Temos que produzir móveis bons e com preços competitivos.

Eu me vejo como parte do processo decisório da empresa; se eles erram na escolha dos produtos e desenvolvem produtos ruins, ou com preços muito alto, lá na frente nosso produto vai ficar encalhado (MADEIREIRA).

A fábrica demonstra possuir clareza na interligação que existe entre suas empresas. A fábrica afirma negociar “normalmente”, apenas com duas madeireiras. Acredita que a madeireira o vê como um cliente especial devido ao relacionamento em longo prazo. Considera-se como parte importante do processo e valoriza o bom tratamento que recebe da madeireira. Acredita, assim, que todos conseguem atingir seus objetivos.

Queremos sempre o mesmo: quanto mais eu vender, automaticamente, mais eu comprarei deles [madeireiras]. Eles têm que me atender bem, quando eu ligar eles têm que me atender na hora, quando eu fizer um pedido extra, eles têm que dar um jeito de entregar... Isso acontece porque eles me veem como um cliente especial. Compramos deles há mais de 10 anos e acredito que fica claro para todo mundo (FÁBRICA).

A loja indica que as expectativas entre as empresas são claras, que todos entendem como funciona o negócio, sendo necessário, por vezes, flexibilizar prazos para que todos saiam ganhando.

Não há muito segredo na nossa relação. Conversamos sempre. Tenho fornecedores que eu estou sempre em negociação, sempre brigando por preços. Isso é um pouco cansativo e gasta muita energia.

Com a fábrica não. Eu falo assim: ‘preciso de mais prazo; preciso de móveis com tais características’ e, então, paramos e vemos o que dá para fazer. Não tem aquele joguinho e disputa (LOJA).

A madeireira explica que possui contrato de venda com a fábrica, afirma ainda que a empresa possui uma espécie de tratamento especial, quando comparada a outras.

Nós possuímos acordo de venda futura. Em janeiro eu sei, em média, o quanto a fábrica vai precisar de determinadas madeiras, então já deixo reservado pra ela. Ou seja, não corre o risco de a fábrica ficar desabastecida. Mas são projeções, esse ano [2015], por exemplo, foi um ano em que vendemos menos

do que o esperado, devido à crise, ao corte de crédito e aumento dos juros (MADEIREIRA).

Os entrevistados afirmam que possuem interesse em manter o relacionamento em longo prazo, e não veem motivos para descontinuar o relacionamento.

Eu percebo interesse da fábrica em manter relacionamento em longo prazo com minha empresa (MADEIREIRA).

Percebo a intenção, por parte das madeireiras e das lojas, em manter o relacionamento em longo prazo (FÁBRICA).

Eu e a loja possuímos o interesse em manter o relacionamento em longo prazo. Nossa relação não tem prazo para acabar e não vejo motivos para interromper os acordos (LOJA).

Apesar do interesse em manter o relacionamento em longo prazo, foi identificada a **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo**. Para eles, o gerenciamento e planos voltados para o longo prazo (considerado nas entrevistas como um período de 3 anos) é algo difícil de ser executado:

Acho difícil um planejamento de longo prazo com qualquer empresa, a situação econômica dos consumidores muda muito. As fábricas de móveis não podem sinalizar de maneira confiável a quantidade e o tipo de madeira que comprarão da gente. Isso acontece porque nem eles mesmo, muitas vezes, possuem essa informação. Essa insegurança e imprevisibilidade do setor atrapalha nosso planejamento e impede o investimento em mais estrutura, maquinário e aprimoramento de processos (MADEIREIRA).

A falta de uma visão clara do futuro atrapalha o gerenciamento de tudo relacionado à empresa, não apenas os relacionamentos com fornecedores e clientes. Nós pensamos um ano de cada vez. O mercado de móveis aqui no Brasil sofre mudanças

constantemente. É o poder de compra das pessoas que muda, o desemprego aumenta... Sem contar as mudanças que ocorrem na legislação, como impostos e questões ambientais. Atualmente os produtos chineses vêm ganhando espaço no Brasil. Tudo isso faz com que planejamento a longo prazo seja algo difícil. Eu não posso lhe afirmar com certeza como estarão as minhas vendas daqui a 3 anos (FÁBRICA).

É difícil falar em longo prazo. Nós vamos encarando os desafios aos poucos e tentando nos moldar aos cenários. É perigoso firmar acordos de longo prazo com fornecedores. A fábrica é uma grande parceira mas os pedidos são feitos aos poucos (LOJA).

A madeireira explica que percebe uma necessidade da fábrica em conhecer melhor os produtos vendidos por ela. Por um lado isso pode ser percebido como algo positivo, ao passo que aumenta a interdependência entre as empresas. Em contrapartida, a **dependência de aprendizagem mútua**, ou seja, a não compreensão das atividades e processos das empresas parceiras limita o desenvolvimento de ações coordenadas.

Isso acontece o tempo todo. Antes de vendermos nossos produtos, temos que dar uma aula sobre eles, se são de uso interno ou externo, sua densidade, se pode molhar ou ficar exposto ao sol, sua flexibilidade, resistência a compressão, à tração... o que acontece é que muitos vêm até nosso estabelecimento apenas com projetos de arquitetos e *designers* [neste trecho, respondente se referia a outras empresas, não à fábrica participante do estudo]. Mas existe muitas madeiras que são substituíveis por outras, assim podemos escolher a melhor opção para os projetos ou móveis (MADEIREIRA).

Afirmção corroborada com a opinião da fábrica.

Quando estamos fazendo os projetos dos móveis precisamos contatar os fornecedores, principalmente quando buscamos sair da nossa

zona de conforto e levar novidades aos clientes (FÁBRICA).

Entretanto, segundo a madeireira e a fábrica, todos os envolvidos no processo produtivo poderiam obter melhores resultados, caso compreendessem melhor as características e os processos das empresas parceiras.

Acho que é nosso papel participar do processo decisório da fábrica. Mas acredito que caso a fábrica possuísse mais conhecimento e estivesse atualizada sobre as madeiras e suas características, poderíamos obter melhores resultados (MADEIREIRA).

Caso nossa empresa conhecesse melhor o ramo dos fornecedores e eles o nosso, com certeza conseguiríamos obter melhores resultados. Por exemplo, a madeireira pode possuir mais informações técnicas de seus produtos, mas quando uma pessoa compra um móvel possui muitas outras coisas envolvidas. Existem móveis que estão em alta, que são tendência. Isso o madeireiro não sabe me dizer, mas a loja de móveis sabe, por isso precisamos conversar com os dois lados.

O fato de não possuir todas as informações, e naturalmente ter que buscar com os parceiros, cria certa dependência. O ideal seria que todos conhecessem todas as etapas e todos os fatores envolvidos desde criação das matérias-primas até os fatores envolvidos na venda de móveis, mas isso é impossível (FÁBRICA).

No ponto de vista da loja de móveis, a dependência de aprendizagem com a fábrica não é um fator que interfere em seus resultados.

Nosso negócio não tem muito segredo. Nós temos que atender nossos clientes, entender como funciona o mercado. Acho que o nosso aprendizado e melhoria depende muito mais da gente mesmo do que de fornecedores ou fábrica (LOJA).

Questionados sobre a importância de possuir um bom sistema de custeio, para apurar os custos referentes às suas atividades, os entrevistados foram unânimes ao reconhecê-lo como fundamental. **A ausência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários** é uma barreira superada pelas empresas.

Sei perfeitamente por quanto eu compro cada lote de madeiras, quanto gasto com logística, mão de obra todos os outros gastos (MADEIREIRA).

É fundamental para uma fábrica saber por quanto cada peça produzida sai; somente com essa informação é possível agregarmos a nossa margem à peça (FÁBRICA).

Não acredito que caso possuíssemos melhores sistemas de custeio obteríamos melhores resultados com a fábrica. Como falei, a apuração dos nossos custos é algo fácil de ser feito (LOJA).

Após a identificação de que as empresas consideravam importante possuir bons sistemas de custeio, foi questionado se havia **desinteresse, por parte das empresas parceiras, em compartilhar informações**. Os entrevistados foram unânimes ao responder sobre o compartilhamento de informações entre suas empresas:

Eu vendo muito e ganho no volume, a fábrica sabe disso. Eles sabem que minha margem é pequena, e por trabalharmos juntos há muito tempo, disponibilizo preços melhores para eles. Nós trocamos informações com a fábrica, como as suas expectativas de venda, se determinado produto está sendo bem aceito pelo mercado ou não (MADEIREIRA).

Os meus fornecedores se apresentam mais dispostos a disponibilizar informações. Eles estão mais próximos da nossa empresa do que as lojas. Acredito que seja porque o negócio deles é vender. Eles querem que a gente compre seus produtos, assim querem nos agradecer (FÁBRICA).

Eu disponibilizo informações internas para a fábrica, como por exemplo, nossas metas, os nossos clientes foco, nossas estratégias, entre outras informações que não compartilharíamos com outros fornecedores. Não me lembro de ter solicitado informações que eles se recusaram a compartilhar (LOJA).

Uma característica observada é que a madeireira afirmou ser a mais aberta ao compartilhamento de informações, a fábrica afirmou ser mais aberta ao compartilhamento de informações relacionadas aos custos com a madeireira e, por fim, a loja parece ser a menos interessada nos custos e processos das empresas parceiras.

Determinada madeira pode ser mais fácil de trabalhar do que outra; pode precisar receber mais acabamento do que outra, assim, conversamos sempre com a fábrica sobre como as características das madeiras podem facilitar ou dificultar o seu trabalho; isso afeta nos custos do produto final. Minha relação com a fábrica é bem aberta, assim eles sempre dão retorno quando perguntamos informações sobre sua empresa, suas expectativas, seu planejamento. Com outras empresas não tenho um relacionamento tão próximo; e também são pequenas (MADEIREIRA).

Nossa fábrica compartilha mais informações com os fornecedores do que com as lojas. Com as lojas não posso dizer exatamente quanto gasto na produção e quanto agrego de valor à minha matéria-prima (FÁBRICA).

Não possuo muito interesse em saber quanto custa cada processo ou atividade que a fábrica realiza. Como nós simplesmente revendemos seus produtos temos que observar a qualidade de seus produtos e analisarmos se o preço está compatível (LOJA).

Quanto à compreensão dos custos ao longo da cadeia, a fábrica afirmou possuir mais conhecimento sobre isso, enquanto a madeireira e a

loja afirmaram não ter total compreensão de como o custo referente ao valor final do produto é formado.

Questionados se há **falta de compreensão de custos ao longo da cadeia** e se isso afeta o desempenho das empresas:

A fábrica compartilha muita informação com a gente, mas a produção de móveis envolve muito material além da madeira, como por exemplo, metais, plásticos, produtos químicos, entre outros. Eu não saberia determinar a quantidade de custos e de valor atrelado em cada etapa da cadeia (MADEIREIRA).

Eu sei descrever o comportamento dos custos de parte da cadeia produtiva. Como somos nós que fazemos o meio campo entre as matérias brutas e a venda para os distribuidores, facilita a compreensão da formação do produto e seus custos. Não saberia dizer a formação dos custos antes de meus distribuidores; até porque existem processos que nem sei que existem, por exemplo, como se beneficia o couro? Como se produz uma peça de metal cromado? Essas etapas eu não saberia dizer (FÁBRICA).

Não saberia descrever como o preço pelo qual compramos os produtos é formado (LOJA).

Entretanto, os entrevistados concordaram ao reconhecer a importância da informação e que poderiam obter melhores resultados com mais informações sobre os custos das atividades.

Acredito que caso todos os membros da cadeia soubessem o caminho completo que os produtos percorrem e como chegamos ao produto final, poderíamos ajudar uns aos outros (MADEIREIRA).

Sem dúvida a cadeia ficaria melhor se todos os membros soubessem o passo-a-passo e os processos realizados na produção dos móveis (FÁBRICA).

A cadeia obteria melhores resultados caso as empresas compreendessem as etapas e processos produtivos dos fornecedores e clientes (LOJA).

As empresas entrevistadas afirmaram compreender outras vantagens, obtidas pelos inter-relacionamentos, além da redução de custos. A **ausência de percepção de valor gerado pela relação** pode ser uma barreira para a continuidade dos relacionamentos, entretanto, no caso analisado as empresas compreendem que há vantagens em agir colaborativamente com as parceiras.

Somente o tempo pode dizer se uma relação é vantajosa ou não. A construção do relacionamento e da confiança ocorre aos poucos: o aumento das vendas com o passar do tempo, a redução de custos, a satisfação do cliente final. Coordenar esforços com a fábrica não é apenas uma questão de sair ganhando ou vender mais, mas sim pensar no relacionamento em longo prazo. Caso meus compradores não consigam produzir móveis com preços competitivos eles vão perder mercado e, futuramente, vão reduzir as compras (MADEIREIRA).

Temos nossos critérios. Eu possuo fornecedores-chave para minhas matérias-primas e componentes. Uma relação é vantajosa por uma série de fatores, e não apenas por uma questão de preço: distância da minha empresa, tempo de entrega, qualidade dos produtos, receptividade aos pedidos emergenciais. Uma boa relação não é aquela que está pautada em preço, mas, em confiança e trabalho colaborativo. Nós temos que fortalecer nossa região.

Quando meus fornecedores [menos importantes] aumentam os preços temos que ficar ligando para um, para outro, e negociando... temos que ficar pedindo descontos, falamos que vamos comprar de outros mercados... Ou seja, é aquela negociação trabalhosa.

Isso não acontece com as madeireiras. A gente conversa e o aumento dos preços às vezes é até algo constrangedor, tem que ser falado aos poucos e negociado com calma, sem muito jogo de

interesses. Como a matéria-prima dele interfere muito no preço do meu produto, ele pensa muito antes de pedir um aumento, porque se aumentamos o preço, nós dois vendemos menos.

Uma coisa é negociação... negociação significa que você deve conseguir o maior desconto possível e tirar o máximo possível do seu fornecedor. Outra coisa é parceria... onde você senta com o fornecedor e analisa um ponto que seja bom para os dois (FÁBRICA).

Buscamos manter uma relação de confiança com a fábrica. O preço é muito importante também, mas a fábrica recebe nossas sugestões... É um parceiro forte, não poderíamos substituí-lo por outras fábricas baseando-se apenas nos preços.

O relacionamento com a fábrica traz vantagens como aproximação, comunicação, troca de informações, resolução rápida de problemas (LOJA).

Na visão das empresas, os benefícios em agir colaborativamente se estende a todos que participam da cadeia produtiva quando os produtos são adquiridos pelo consumidor final. A **dificuldade em definir benefícios mútuos**, não é vista pelas empresas como um problema.

Todos se beneficiam quando apresentamos um produto com valores menores no final da cadeia. Nossa relação com a fábrica se fortaleceu não somente devido a meus produtos. Todo telefonema que eu recebo da fábrica eu encaro com uma oportunidade de ganhar pontos com eles. Eles me ligam primeiro porque eu apresento um volume constante de produtos, minha ruptura de espécies é pequena, a qualidade pouco alterna, minhas peças são todas legalizadas, não trabalhamos com peças de desmatamento ilegal, a qualidade é constante e dentro do especificado com as características solicitadas, eu entrego a madeira com o tratamento que eles pedirem, meus lotes que entrego possuem rastreabilidade e entrego nos prazos (MADEIREIRA).

Fazemos contratos de maneira clara. Os benefícios aparecem para todos quando nosso produto está competitivo.

Eu teria dificuldades para encontrar outras madeireiras para fornecer pra minha fábrica. Pois eu tenho uma relação muito boa com as atuais. A qualidade, pontualidade e parceria são fatores importantes e que nos aproxima de meus fornecedores. Isso é bom para ambas as partes (FÁBRICA).

Ninguém colaboraria com outras empresas se não visse vantagens para si. Quando disponibilizo nossos funcionários para conversarem com a fábrica e pensarem nos projetos futuros, é porque eu sei que isso ajudará a fábrica na realização de produtos mais alinhados com os desejos dos clientes (LOJA).

4.3.3 Respostas relacionadas ao Grupo 2 - Elaboração dos processos e construção dos relacionamentos (Apêndice B)

Em relação à confiança, este fator demonstrou ser um ponto positivo nos relacionamentos analisados, ou seja, a **falta de confiança entre os parceiros de GCI** não atrapalha o relacionamento das empresas. As empresas compartilham informações apenas com os parceiros mais importantes, apenas com as empresas que apresentam maior tempo de relacionamento. Desse modo, os fornecedores menores e de produtos menos importantes, ou mais facilmente substituíveis, não possuem a oportunidade de construção de confiança.

Sim, aceitamos compartilhar informações acerca da gestão da empresa. Nós conversamos sobre isso, mais para entender como estão as expectativas de cada empresa.

Com meus principais compradores, entre eles a fábrica, a falta de confiança não é uma barreira para trabalharmos juntos.

Eu compartilho informações apenas com meus principais compradores. Aqueles que temos relações a longo prazo e que compram bastante da gente (MADEIREIRA).

Com os meus principais fornecedores de matérias-primas e com meus principais distribuidores, sim. Analisamos nossas perspectivas e se vamos investir mais ou menos em cada ano e semestre em determinadas linhas de móveis.

Eu acredito que compartilhar informações é algo delicado, por isso devemos saber com quem compartilhar. Aceitamos compartilhar apenas com aquelas que consideramos parceiras e que têm um histórico de parceria com a gente.

Compartilhamos apenas com as empresas que possuímos um relacionamento de longo prazo, e que temos uma transação maior de produtos e de informações. Somente o tempo mostra em quem podemos confiar e quem nos recebe melhor.

Quando a empresa pretende trabalhar com uma nova espécie de madeira ou com uma madeira já conhecida mas com um tratamento diferente, a madeireira aceita disponibilizar gratuitamente amostras de várias espécies. Assim o nosso pessoal pode testar e ver qual fica melhor, qual espécie se encaixa melhor no nosso maquinário e quais necessitam de menos acabamento para ficar conforme o projeto (FÁBRICA).

Pelo menos trimestralmente nós temos que conversar e analisar o período; analisando se saiu como o esperado, o que erramos e o que acertamos. Com os grandes fornecedores a confiança tem que ser construída. Se você não confia em seus fornecedores, no produto deles, na constância e na qualidade dos produtos, não pode construir um relacionamento de longo prazo.

Possuímos poucos fornecedores. Compramos de poucas marcas... Elas são as mesmas e trazem pra nossa loja produtos que estão alinhados com nossos clientes (LOJA).

Na visão dos entrevistados, o **oportunismo** e deslealdade de fornecedores e clientes não se apresenta como um problema para o funcionamento do negócio das empresas.

Acho que não. Trabalhamos há muitos anos nesse ramo, não há espaço para oportunismo em minhas

negociações. Tudo é conversado e temos acordos e contratos com os compradores.

Nós usamos contratos de venda e quando emitimos as notas de venda está tudo especificado; a quantidade a qualidade as especificações técnicas dos produtos (MADEIREIRA).

Às vezes alguns fornecedores mandam os produtos com certa diferença da especificação técnica. Às vezes com algumas pequenas diferenças nas cores dos produtos, coisas desse tipo. Mas não vejo isso como deslealdade, mas apenas erros que acontecem em todos os negócios.

Nós temos contratos de compras e de vendas, e acordos que especificam quantidades de compra e de vendas, mas muitas vezes uma conversa e a palavra vale mais do que papéis.

Oportunismo e malandragem existe em todo negócio, mas com os grandes parceiros, ou seja, os principais fornecedores e compradores, é diferente. Por exemplo, tenho certeza que se eu fizer um pedido e pedir para as madeiras trocarem os produtos, simplesmente porque eu mudei de ideia, eles vão fazer isso por mim, porque a gente tem que se agradar, é um relacionamento de longo prazo, precisamos fazer isso de vez em quando (FÁBRICA).

Não vejo muito espaço para ações oportunistas. Os produtos têm que chegar com as especificações que combinamos e com os acordos que fechamos.

Usamos acordos e eles precisam ser cumpridos. Às vezes temos desentendimentos; a gente conversa e resolve. Até mesmo durante o transporte pode acontecer algum dano às peças; então conversamos... As fábricas possuem boa flexibilidade e procuram sempre resolver os problemas. Eles sabem da nossa importância para eles (LOJA).

As empresas analisadas afirmam que se sentem motivadas a melhorar as relações entre si, principalmente para enfrentar a concorrência vinda de fora do Distrito Federal. Apesar do inter-relacionamento trazer comodidades para as empresas, estas afirmam que

não se acomodam diante do cenário e que não há **falta de incentivo para inovar e prosperar** constantemente.

Trabalhar conjuntamente com os fornecedores e clientes trazem vantagens competitivas para a gente, mas isso não significa que podemos parar de melhorar e ganhar mercado (MADEIREIRA).

Se eu não fizer bons acordos com os fornecedores que estão trabalhando na minha região nós vamos ficar pra trás. Eu estou sempre aberto para novas ideias e projetos com meus parceiros (FÁBRICA).

Para a fábrica, é uma necessidade inovar e prosperar constantemente, melhorando processos e tecnologias relacionadas à produção dos móveis.

A madeira é um produto que possui muitas características diferentes. O diferencial das madeiras está na diversidade de espécies e os seus tratamentos. As madeiras têm que desenvolver suas próprias tecnologias e seus processos. O desenvolvimento e qualidade final dos nossos móveis depende diretamente da qualidade das matérias-primas utilizada. Nossas principais madeiras estão sempre nos mostrando novidades e materiais alternativos ao convencional (FÁBRICA).

A loja afirma, mais convicta do que os demais entrevistados, da necessidade de melhoria constante. Acredita-se que isso aconteça devido ao seu contato direto com os clientes finais da cadeia, sentindo, assim, pressão por parte destes.

Acredito que não é mais uma questão de escolha, e sim uma necessidade. Aqui em Brasília há muitas lojas de móveis de alto padrão. O poder de compra aqui é muito alto e as pessoas são exigentes. Nós temos que estar sempre trazendo novidades e precisamos passar essa cobrança que sentimos dos clientes para os fabricantes, e como faria isso com uma empresa lá do sul do país? Precisamos nos aproximar das empresas locais (LOJA).

Na visão das empresas, a **resistência à mudança** por parte dos funcionários não se apresenta como um fator inibidor à GCI. As empresas afirmam que tomam decisões que interferem diretamente na rotina dos funcionários e que, de maneira geral, são bem aceitas. Explicam a importância de a empresa consultar a opinião dos funcionários.

Nós conversamos com os funcionários, e geralmente eles não apresentam resistências, até porque as mudanças geralmente são em busca de melhoria para toda a empresa. Não vejo a resistência dos funcionários como uma barreira. Apesar deles possuírem, de maneira geral, baixa escolaridade eles são espertos e estão dispostos a aprender (MADEIREIRA).

Nós pedimos a opinião dos funcionários e eles sempre opinam e reclamam quando estão insatisfeitos com alguma coisa. Por exemplo, explicam que acham ruim trabalhar com um determinado produto e procuramos conversar sobre o que fazer. A opinião dos funcionários é muito importante para o funcionamento de uma fábrica. Não vejo resistência dos meus funcionários como uma barreira (FÁBRICA).

Nossos funcionários repassam o que os clientes gostaram ou não, o que foi bem aceito ou não, o que é tendência e o que é mais criticado. Isso faz com que erros futuros sejam evitados.

De maneira geral nossos funcionários não apresentaram resistência à mudança. Eles compreendem que buscamos novas ações com o objetivo de melhorar os resultados (LOJA).

O apoio por parte dos funcionários da empresa, a pró-atividade e participação destes é um fator que as auxilia a obter melhores resultados. **A falta de apoio por parte dos membros da empresa** na melhoria de seus processos podem representar uma barreira para o gerenciamento da organização. Os entrevistados afirmam que os funcionários não deixam de apoiar suas organizações e que, de maneira geral, o oposto acontece.

Para falar a verdade, a maioria das iniciativas e ideias para melhorar o ambiente de trabalho e os nossos processos partem dos funcionários. Eles recebem salários fixos e ganham bônus quando conseguimos bater as metas estipuladas (MADEIREIRA).

Para trabalhar numa fábrica os funcionários precisam gostar do ambiente. Hoje nós temos uma equipe de funcionários bem treinados, baixa rotatividade e que se encaixam ao ambiente da empresa. Temos um programa que gratifica com dinheiro os funcionários que dão ideias que são implementadas nos processos. Sinto a colaboração por parte dos funcionários (FÁBRICA).

A maioria dos nossos custos são fixos. Nossas gratificações são voltadas para o pagamento de bônus quando os vendedores conseguem bater metas (LOJA).

As três empresas afirmaram possuir controle dos custos relacionados às suas atividades e possuir conhecimento acerca de sua formação. A **falta de credibilidade dos dados de custos internos** é vista como um problema que pode influenciar, inclusive, a atuação das empresas parceiras. Desmontando consciência disso, as empresas afirmam possuir dados credíveis.

Nós possuímos controle dos custos, mas não temos um setor responsável para isso. Não acho necessário. Nosso trabalho aqui é comprar as madeiras, fazer o tratamento conforme as especificações e necessidades das fábricas (MADEIREIRA).

Possuímos um setor responsável pelo controle dos custos e pelo estudo de viabilidade de projetos. Estamos sempre pesquisando sobre novidades e buscando produtos e maquinário que nos permita reduzir custos (FÁBRICA).

Nossa gerência tem o nosso controle de custos (LOJA).

A falta de credibilidade das informações compartilhadas entre as empresas colabora para o insucesso da cadeia, além dessa, outra barreira às ações coordenadas entre fornecedores e clientes se caracteriza pelo **nível insuficiente de dados compartilhados**.

Ao serem questionados se as informações compartilhadas entre as empresas são suficientes para que, conjuntamente, possam analisar e tomar decisões relacionadas aos custos:

Sim, como falei precisamos conversar com a fábrica para ajuda-los a decidir qual é a melhor opção para seus produtos. Nossas empresas possuem troca de informações e sistema que mostra o nosso histórico de entrega. Nunca aconteceu de a fábrica me solicitar informações que não quis compartilhar (MADEIREIRA).

A integração de nossas informações ocorre por meio de reuniões periódicas com os fornecedores e clientes, além de *e-mail*, *Skype* e telefone. Com o tempo as boas relações com os clientes e fornecedores facilitam o fluxo e a velocidade da troca de informações. O que facilita o dia-a-dia da empresa é você saber especificamente o funcionário com que deve falar na empresa, isso faz economizar tempo (FÁBRICA).

Não interferimos nos processos produtivos das fábricas. Conversamos mais sobre o *design* dos produtos, sobre prazos, metas... (LOJA).

Foi possível identificar **dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas**. Referindo-se ao compartilhamento de informações, ou seja, como ele acontece:

Qualquer pergunta que a fábrica me pedir eu posso disponibilizar a ela, basta o gerente me ligar e perguntar, não precisamos de um programa que mostra o quanto de cada madeira tenho no estoque ou algo assim (MADEIREIRA).

Um sistema integrado com eles não temos. Cada um possui programas que mostram o histórico de venda e de compras. Acredito que se pudéssemos

ter informações *online* dos fornecedores e de seus estoques poderíamos trocar mais informações e ser mais eficientes; evitaria tantos telefonemas (FÁBRICA).

Não sinto a necessidade de ter informações integradas com os fornecedores (LOJA).

A madeireira e a fábrica de móveis afirmaram possuir total consciência dos custos relacionados às suas atividades, além disso, afirmam que os seus dados internos e as informações geradas por eles possuem credibilidade e são geradas em quantidades suficientes. Não veem a **pobre disponibilidade interna de dados** como uma realidade em suas empresas.

Temos total consciência da importância de manter os custos das atividades sobre controle e bem apurados. Não acredito que possuímos deficiências na apuração dos nossos custos. Possuímos um excelente sistema de custeio (MADEIREIRA).

A quantidade de informações que geramos é suficiente para a gestão da empresa. Sei perfeitamente por quanto eu compro de meus fornecedores e quanto eu gasto com minha estrutura e processos (MADEIREIRA).

As nossas informações sobre os custos são confiáveis. Todo sistema pode ser melhorado, em qualquer empresa, mas conseguimos determinar o preço de cada peça com segurança. Temos controle por lote. Calculamos o valor da matéria-prima, da mão de obra. Apesar de ocorrer variações e perdas naturais à fabricação, o preço dos produtos acabados fica dentro do planejado (FÁBRICA).

Possuímos as informações em quantidade suficiente. Não vejo fragilidades em nosso sistema (FÁBRICA).

A maioria dos nossos custos são fixos. Gastamos com mão de obra, aluguel... Impostos também pesam muito. Quando começa o mês já sabemos bem o quanto vamos gastar (LOJA).

Possuímos controle e um bom sistema que faz o controle dos nossos gastos (LOJA).

Os participantes da pesquisa foram questionados se suas empresas possuíam conhecimento especializado, e se os funcionários receberam treinamento para trabalhar colaborativamente com fornecedores/clientes, tomando decisões conjuntas com o intuito de reduzir custos para a cadeia. **A ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários** foi identificado na realidade das empresas.

Nossos funcionários não receberam conhecimento especializado ou treinamento para que pudessem trabalhar de maneira colaborativa com os clientes (MADEIREIRA).

Nossos funcionários não receberam da nossa fábrica cursos para trabalharem colaborativamente com os fornecedores e clientes, mas acredito que o tempo e experiência dos funcionários ameniza esse problema (FÁBRICA).

Não foi disponibilizado treinamento para os funcionários sobre ações coordenadas com fornecedores (LOJA).

As três empresas foram unânimes em reconhecer que podem obter melhores resultados e aproveitar oportunidades com projetos da GCI com fornecedores/clientes caso obtenham mais conhecimento especializado na abordagem.

Considero que poderíamos obter melhores resultados caso tivéssemos especialistas na área (MADEIREIRA).

Acredito que caso meus funcionários conjuntamente com os funcionários dos fornecedores e distribuidores recebessem treinamento especializado poderíamos obter melhores resultados (FÁBRICA).

Acredito que obteríamos melhores resultados caso contratássemos profissionais especializados ou, até mesmo, uma consultoria (LOJA).

4.3.4 Respostas relacionadas ao Grupo 3 - Resultados, avaliações e ajustes (Apêndice B)

Questionados se os ganhos e benefícios gerados pelos relacionamentos com fornecedores/clientes são demasiadamente voltados para o curto ou longo prazo, explicaram que não há como trabalhar pensando em longo prazo. Ressaltam a dinâmica do mercado como uma dificuldade para planejar em longo prazo.

Para os entrevistados, o **desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo** é algo natural e inevitável em seu negócio.

Os ganhos acontecem no curto prazo. Nossas ações ocorrem dentro do planejamento de um ano. Não possuímos a capacidade de planejamento além desse período. Caso nosso mercado fosse mais previsível – se é que existe algum mercado que seja previsível – poderíamos trabalhar com uma visão em longo prazo. Tenho muitos clientes que buscam nossos produtos a pronta entrega e negociam buscando o menor preço possível, mas esses são empresas menores... As grandes fábricas sabem que não podem trabalhar assim (MADEIREIRA).

Os benefícios auferidos ocorrem ao longo do tempo. O nosso relacionamento, facilidade de solucionar problemas e proximidade são nossas principais vantagens, mas a imprevisibilidade não nos permite criar projetos de longo prazo (FÁBRICA).

Eu percebo que as vantagens ocorrem numa perspectiva de curto prazo. Não desenvolvemos projetos para os anos futuros, apesar de possuir a intenção de manter o relacionamento em longo prazo (LOJA).

Questionados sobre os benefícios gerados pelas relações, como eles acreditam que os benefícios são partilhados entre as partes e se a todos se beneficiam das parcerias, os respondentes mostraram

consistência e entender que não podem focar em ganhos específicos. Afirmaram que os ganhos ocorrem para a cadeia como um todo, quando os produtos são vendidos ao consumidor final.

Possuem a noção de que as empresas estão interligadas e que a ação de cada empresa interfere no desempenho final da cadeia, desse modo, não consideram que ocorre a **partilha desigual dos benefícios**.

Cada empresa realiza gastos, mas é para o bem da cadeia como um todo. Todos ganham quando nossos produtos são vendidos (MADEIREIRA).

Sim, trabalhamos colaborativamente para melhorar nossos produtos. Nos unimos para disponibilizar produtos com preços competitivos (FÁBRICA).

Sim. Os benefícios ocorrem quando conseguimos alavancar nossas vendas (LOJA).

Os respondentes, da fábrica e da loja, concordam que conseguiriam melhores resultados e que os projetos seriam melhores elaborados caso possuíssem profissionais especializados nessa área. Afirmam que sentem dificuldade em desenvolver projetos interorganizacionais e que o fator **design do modelo da GCI mal elaborado** poderia ser evitado com a presença de profissionais especializados.

Caso contratássemos consultores para nos auxiliar e mostrar maneiras de obter melhores resultados com os fornecedores e clientes, conseguiríamos melhores resultados (FÁBRICA).

O relacionamento e a elaboração de projetos poderiam ser melhor conduzidos caso tivéssemos pessoal preparado e treinado para isso (LOJA).

Os três entrevistados concordaram ao afirmar que, de maneira geral, coordenar esforços com fornecedores/clientes é algo de difícil execução e que existem muitos fatores que não estão sob controle das empresas. Os **sistemas de GCI muito complexos** se caracterizam pela variedade de fatores que precisam ser coordenados para que as ações deem certo.

Agir colaborativamente com as fábricas e outros compradores pode ser algo de difícil execução. Na verdade a gente não escolhe quem será nosso parceiro em longo prazo, as parcerias e afinidades entre as empresas vão acontecendo aos poucos, e a confiança vai sendo construída (MADEIREIRA).

Temos muitos fornecedores e de muitos produtos e componentes diferentes, se dermos atenção a todos fica impossível administrar e gerenciar o negócio. Temos que formar parcerias e conversar apenas com os fornecedores das principais matérias-primas, no nosso caso, são as madeireiras e os vendedores de estofamentos. Vejo a construção do relacionamento como algo complexo (FÁBRICA).

Nós compramos de poucas marcas de móveis. Não fugimos de nossas características. Nosso negócio está pautado em vender produtos e projetos de alto padrão. Não considero nossa empresa como sendo inovadora ou com um diferencial inigualável a outras lojas. Tentamos formar bons acordos com empresas locais. Não diria que a parceria seja algo complexo nem simples (LOJA).

As três empresas entrevistadas explicaram que possuem contratos com seus parceiros, nos quais explicam as questões técnicas referentes aos acordos. Quanto à **rigidez na GCI**:

Nossos contratos de compra abrangem questões comerciais e requisitos técnicos; além de explicar o que será fornecido, a questão do frete, dos pagamentos, enfim. Tudo é bem claro (MADEIREIRA).

Entretanto, acordos e as cláusulas neles contidas nem sempre são colocadas em vigor, ou seja, nem sempre são rigorosamente seguidos.

Não é rígida. Os contratos são flexíveis, mas nem sempre fazemos questão de fazer cumprir o contrato. O contrato não é a última palavra, a conversa e o entendimento entre a gente é a última palavra. Existem muitos fatores que interferem na nossa produção. Esse ano mesmo o aumento do

preço da energia, dos combustíveis, do dólar, a diminuição nas vendas; tudo isso interferiu nos contratos e acordos. Ninguém faz contratos pensando em levá-los à justiça. Empresários bons de negócio resolvem os problemas numa conversa só.

São os clientes que determinam os prazos, sendo nossa obrigação cumpri-los. Claro que existe uma negociação e ponderações quanto à entrega das amostras e dos lotes para o início da produção (MADEIREIRA).

Nós aqui na fábrica temos tolerância e flexibilização com os principais fornecedores. Isso não é uma norma oficializada, mas as vezes é deixar passar pequenas falhas, que não comprometem os projetos, para evitar transtornos com os fornecedores, mas a gente avisa, para ganhar crédito com eles.

Por vezes acontecem coisas que não saem como o planejado. Nesses momentos você conversa com seus fornecedores e clientes para flexibilizar determinados acordos. Se ele é parceiro vai entender e nos ajudar (FÁBRICA).

A incapacidade de determinar os preços de mercado, ou seja, os preços pelos quais os produtos advindos de atividades conjuntas devem ser vendidos ao cliente final da cadeia, não é vista como um problema. As empresas entrevistadas, não veem essa dificuldade presente em seus relacionamentos.

A madeireira entende como sendo algo sem sentido interferir no preço pelo qual os produtos de seus compradores devam ser vendidos.

Nossos projetos e parcerias são para tornar a nossa cadeia mais eficiente, mas não posso interferir no preço pelo qual a fábrica deve vender os produtos, até porque ela faz os processos e agrega valor aos materiais brutos. Não podemos interferir no preço de venda deles. Isso não faria o menor sentido (MADEIREIRA).

Essa opinião é corroborada pela fábrica de móveis, ao ser questionada acerca de seu relacionamento com a loja de móveis.

Nós damos sugestões por quanto as peças podem ser vendidas, mas o nosso perfil, da minha fábrica e dos meus fornecedores são parecidos. O nosso cliente final é exigente e está disposto a pagar valores altos pelos móveis e pelos nossos projetos. Eu não posso exigir o preço pelo qual a loja vai vender os produtos. Isso é de responsabilidade deles. Buscamos o ponto que maximize o nosso lucro. Se o preço for muito alto nosso volume diminui e se for muito baixo nossa marca se desvaloriza e a margem pode ser insuficiente para remunerar nosso trabalho. Nós temos muitos móveis que não são bem aceitos pelos clientes, assim, os móveis que dão certo têm que ter uma margem que cubra aqueles que não são bem aceitos, mas quem decide o preço ao cliente é a loja, damos apenas sugestões (FÁBRICA).

A loja de móveis também entende que é de sua responsabilidade determinar o preço final ao consumidor, mas parece estar mais inclinada e apta para ouvir a opinião de seus fornecedores.

Conversamos bastante sobre os projetos. O preço de venda dos móveis cabe à nossa loja, mas a fábrica sabe que se nos der descontos maiores, nós naturalmente repassaremos os descontos aos clientes. Por vezes temos móveis que não têm saída, então conversamos com a fábrica sobre possíveis descontos em peças futuras com o compromisso de repassar para os clientes, assim, os móveis não ficam encalhados (LOJA).

Foram também questionados se saberiam descrever o perfil e características dos clientes e se, ao coordenar esforços com empresas parceiras, corre o risco de perder o foco e não mais atender às necessidades dos clientes.

A **perda de foco no cliente** não foi apontada como um risco para a realidade das empresas.

Sim, eu sei descrever quais são as características das fábricas que compram com a gente

regularmente. Eu sei quem são os clientes e características da fábrica.

Temos que coordenar os esforços; para a fábrica, temos que vender madeira de primeira qualidade. Não existe o risco de perder o foco no cliente, sei quem a fábrica tem que agradar; esse seria um erro de amador (MADEIREIRA).

Sei descrever quem são meus clientes e o que eles precisam. Não posso colocar meus produtos em lojas de móveis populares, esse não é o nosso perfil.

Não tem espaço para esse tipo de erro [perder o foco no cliente] (FÁBRICA).

Sei descrever quem são os meus clientes e o que eles querem. Somos obrigados a fazer isso, tenho que colocar móveis de alto padrão na nossa loja, caso contrário, os clientes entrarão e sairão sem comprar nada. Não perdemos o foco no cliente, nossos esforços são pensados em agradar os clientes (LOJA).

Os objetivos iniciais não cumprimos podem desestimular a continuidade das relações. Referindo-se às situações nas quais as empresas não conseguiram obter os objetivos iniciais aspirados ao formar parcerias com outras empresas:

De maneira geral posso afirmar que ao longo dos anos fizemos acordos com clientes que tivemos certo atrito e a relação não foi vantajosa como esperávamos. Com relação à fábrica, nós acertamos e temos boa relação. A questão de errarmos em algum projeto não enfraquece a relação, porque gera aprendizado (MADEIREIRA).

Temos e tivemos muitos fornecedores ao longo do tempo. Já tivemos atritos no passado. Por exemplo, aconteceu de eu comprar lotes de madeira de uma madeireira e ela mandava excelentes peças, mas no meio colocava algumas não tão boas, que não eram aprovadas pelo nosso departamento de qualidade. Esse tipo de esperteza nos afasta deles e enfraquece a relação. Referindo às atuais madeireiras não

tivemos problemas sobre esse tipo de coisa (FÁBRICA).

Muitas vezes fazemos projetos de móveis que acreditamos que serão bem aceitos, mas a nossa perspectiva não se concretiza. Não vejo isso como um fator que enfraquece a relação, porque erramos juntos. Outra coisa, nós temos que colocar na balança, e fazendo isso nós acertamos mais do que erramos (LOJA).

Os entrevistados apontam que não existem **conflitos constantes** entre as empresas, mas apenas discussões e debates naturais ao negócio.

Não diria conflitos. Já vendi e vendo pra muita fábrica que os donos ou gerentes são difíceis de lidar. As pessoas têm que entender que administrar uma empresa é lidar com problemas diariamente. Às vezes os funcionários fazem os cortes diferentes do pedido, durante a entrega algumas peças podem ser danificadas, uma entrega pode atrasar... mas isso não deve ser motivo de brigas: temos que resolver as situações (MADEIREIRA).

Conflitos constante não. Conversamos e discutimos o necessário para ajustar nossos interesses e disponibilizar o melhor para os clientes. Tive outros fornecedores de madeira, mas tive muitos problemas com questão da qualidade dos materiais produzidos e a falta de pontualidade das entregas (FÁBRICA).

Não há conflitos. Conversamos bastante. Existe uma parceria e as divergências que aparecem a gente resolve (LOJA).

Referindo-se à avaliação das parcerias à **falta de revisões periódicas de desempenho**.

Sim. Temos que avaliar sempre. Os critérios que utilizo é se os acordos são cumpridos e se somos prioridades dele (MADEIREIRA).

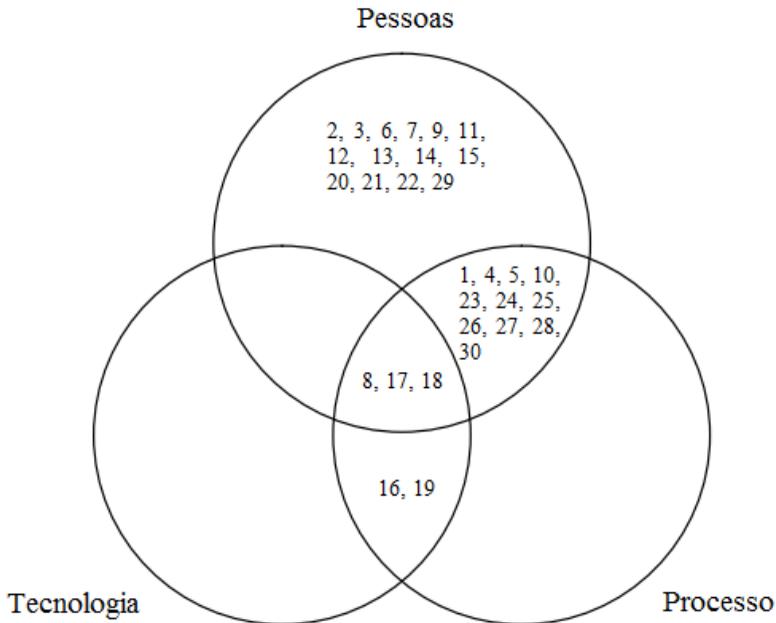
Sim, analisamos a qualidade de seus produtos, a disponibilidade de nos atender e conversar com a gente sobre os projetos de móveis, se eles nos contatam e nos dão prioridade em seus produtos (FÁBRICA).

Sim, temos que avaliar se as fábricas disponibilizam os produtos alinhado aos nossos pedidos, se respeitam os prazos, as características técnicas dos produtos. A aproximação é algo fundamental para o nosso sucesso. Tem fábrica que não quer nos ouvir, essas acabam perdendo espaço com o passar do tempo (LOJA).

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Bastl *et al.* (2010) sugerem que os fatores inibidores que acometem as abordagens de gestão de custos entre as empresas devam ser analisados em três dimensões, sendo elas: Pessoas, Processos e Tecnologia. A Figura 4 classifica os fatores inibidores segundo este critério. A numeração presente na figura refere-se aos fatores inibidores apresentados no referencial teórico, presentes nos Quadros 2, 4 e 6.

Figura 4 - Fatores inibidores classificados segundo sua relação com as dimensões: Pessoas, Processo e Tecnologia



Fonte: Adaptada de Bastl *et al.* (2010)

Considerando a análise dos dados, a divisão dos fatores inibidores em três grupos e a classificação sugerida por Bastl *et al.* (2010), foi possível elaborar a Figura 5. Assim, a coluna da esquerda classifica os fatores inibidores segundo os critérios de Bastl *et al.* (2010) enquanto a da direita demonstra a qual grupo o fator inibidor foi classificado, segundo a presente pesquisa.

Figura 5 - Fatores inibidores identificados e suas classificações

Relação	Fator Inibidor	Grupos
Pessoas	Ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários	G2
Pessoas	Desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo	G3
Pessoas Processo	Dependência de aprendizagem mútua	G1
Pessoas Processo	Falta de gerenciamento voltado ao longo prazo	G1
Pessoas Processo	Sistemas de GCI muito complexos	G3
Pessoas Processo	Design do modelo da GCI mal elaborado	G3
Processo Tecnologia	Dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas	G2
Pessoas Processo Tecnologia	Nível insuficiente de dados compartilhados	G2

Fonte: elaborada pelo autor (2016)

Referindo-se aos fatores inibidores classificados no Grupo 1 (formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias), observa-se que dois destes foram apontados como presentes nos relacionamentos analisados: **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo**; e **dependência de aprendizagem mútua**.

Autores apontam que a construção de relacionamentos interorganizacionais necessitam de planejamento e ações voltadas para o longo prazo (ELLRAM, 1996; BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000; KAJÜTER; KULMALA, 2005; KUMRA; AGNDAL; NILSSON, 2012). A principal fundamentação para isso é que a construção da confiança e o aprimoramento das ações coordenadas necessitam de tempo (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Nas empresas analisadas, a **falta de gerenciamento voltado ao longo prazo** foi apontada não devido à negligência ao negócio ou atrito entre as estratégias das empresas, mas, devido às dificuldades e incertezas do mercado. Investir em um cenário de incerteza pode ser visto como uma

tarefa difícil, sendo a dificuldade acentuada em caso de ações coordenadas, devido à complexidade de fatores envolvidos.

A **dependência de aprendizagem mútua** se caracterizou pelas partes não conhecerem, em sua totalidade, as atividades e processos envolvidos no negócio das parceiras. A GCI se caracteriza, em parte, pela busca conjunta de aprimoramento de atividades, assim, as empresas deixam de vislumbrar vantagens quando desconhecem as atividades das empresas parceiras.

Autores ressaltam a importância da interdependência entre as empresas e o relacionamento caracterizado pela estabilidade e constância entre as partes (HERGET; MORRIS, 1989; O'KEEFFE, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; BOAVENTURA, 2006; SOUZA; ROCHA, 2009; CHEN, 2010). Entretanto, ressalta-se a importância do conhecimento técnico dos produtos fabricados pelas empresas parceiras. O fato de a fábrica não conhecer todas as características dos produtos e as atividades realizadas pelos parceiros, como a logística realizada pela madeireira, limita ações conjuntas entre as empresas.

Os demais fatores inibidores referentes à formação das parcerias e as estratégias das empresas não foram apontados como presentes nas relações analisadas, entretanto, merecem atenção.

O ato de compartilhar informações envolve muitas variáveis intervenientes. As empresas podem simplesmente não reconhecer a importância de manter bons sistemas de custeio, não possuem bons sistemas de custeio ou, até mesmo, não terem interesse em compartilhar as informações que possuem.

No caso analisado, as empresas afirmam possuir informações internas de custeio, compartilham informações para tomarem decisões conjuntas, entretanto, não possuem as informações sempre à disposição, necessitando contatar os parceiros quando desejam as informações. Assim, as empresas sinalizam que obteriam melhores resultados de gerenciamento da cadeia caso possuíssem livre acesso às informações, como por exemplo, do estoque das parceiras.

A compreensão de custos ao longo da cadeia, apontada pela fábrica, é vista como uma importante vantagem para a aplicação da GCI, uma vez que aquelas empresas que não compreendem os processos alheios à sua fronteira perdem oportunidades de aplicar práticas com fornecedores e clientes (ELLRAM, 1994; ELLRAM; SIFERD, 1998; FERNIE *et al.*, 2001).

Autores ressaltam que as empresas tendem a buscar parcerias com aquelas que possuem objetivos semelhantes aos seus e com aquelas que podem ajudá-las a alcançar objetivos que não conseguiriam sozinhas

(PORTER, 1989; OLIVER, 1990; COOPER; SLAGMULDER, 1999; GIANIASSELLA; SOUZA; ALMEIDA, 2008; SOUZA; ROCHA, 2009; OLIVEIRA; LEITE, 2010). No caso das empresas entrevistadas, elas afirmaram que a aproximação às parceiras ocorreu, entre outros motivos, para se defenderem de produtos advindos de outras regiões, principalmente de polos moveleiros das regiões Sul e Sudeste do país.

Além da interdependência para enfrentarem empresas concorrentes, o alinhamento entre os planejamentos estratégicos e semelhança no foco dos clientes aproximaram as empresas. Por exemplo, a madeireira disponibiliza madeiras de lei, caracterizadas pela nobreza e qualidade, e, na outra ponta, a loja de móveis vende produtos de alto padrão. Assim, os relacionamentos entre as empresas visam agradar o mesmo cliente. Pereira (2005) explica que o sucesso do relacionamento entre as empresas muito se baseia no alinhamento dos interesses e objetivos das partes.

Em relação aos fatores inibidores classificados no Grupo 2 (elaboração dos processos e construção dos relacionamentos), observa-se que três destes foram apontados como presente nos relacionamentos analisados: **difficultades relacionadas à integração de informações entre as empresas; nível insuficiente de dados compartilhados; e ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários.**

O conhecimento especializado acerca da Gestão de Custos Interorganizacionais e de conceitos relacionadas ao tema é visto como um importante fator para a construção dos projetos com fornecedores e clientes (LALONDE; POHLEN, 1996; COKINS, 1998; COOPER; SLAGMULDER, 1999; RAMOS, 2004; DYER; HATCH, 2006; HIMME, 2012). Observa-se que as empresas possuem total conhecimento de seus negócios e geram informações sobre seus custos e atividades. Entretanto, acreditam ainda que poderiam obter melhores resultados caso possuíssem profissionais mais qualificados.

Davenport, Harris e Cantrell (2004) explicam que sistemas que disponibilizam informações sobre as atividades das empresas, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), podem ter sua funcionalidade limitada caso estas não saibam usufruir de suas vantagens. Assim, as informações podem ser usadas simplesmente de forma superficial, ao invés de serem utilizadas com orientação nos processos para analisar as etapas de produção da empresa e de seu ambiente externo (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Ressalta-se a importância da integração das informações internas e externas, dificuldade salientada pelos entrevistados e vista como um

fator inibidor para o gerenciamento conjunto das organizações (COKINS, 1998; LALONDE, 2003).

Os demais fatores inibidores referentes à elaboração dos processos e construção dos relacionamentos não foram apontados como presentes nas relações analisadas, entretanto, merecem atenção.

Autores ressaltam a importância da cooperação entre as empresas, além da colaboração dos próprios funcionários destas (MUNDAY, 1992; LAMMING, 1993; INKPEN; CROSSAN, 1995; COOPER; SLAGMULDER, 1999; KIM *et al.*, 2010).

A falta de apoio à gestão dificulta a institucionalização de práticas interorganizacionais (SEAL; BERRY; CULLEN, 2004), e o envolvimento da força de trabalho da empresa favorece o conhecimento, cooperação e empenho necessários para aumentar a probabilidade de sucesso da implementação de abordagens interorganizacionais (ELLRAM, 2002a). Na presente análise, as empresas afirmam que seus funcionários não apresentam resistência, pelo contrário, muitas melhorias no ambiente interno das organizações foram advindas de sugestões destes.

As organizações devem possuir informações confiáveis sobre suas atividades, fato que muitas vezes não acontece nas empresas, comprometendo as ações coordenadas (MILLIGAN, 1999; ELLRAM, 2002b; COKINS 2003). As empresas entrevistadas afirmam que possuem consciência de suas atividades realizadas e possuem bons sistemas de custeio, assim, este fator inibidor não estava presente nos relacionamentos analisados. Entretanto, não há um sistema ou critério de apuração de custos comum às empresas, ou seja, cada empresa realiza a apuração de suas atividades com seus critérios, assim, a falta de padrão pode criar ruídos na comunicação e na qualidade das informações compartilhadas.

Especialista em GCI, ou em coordenação de atividades entre fornecedores e clientes, podem compreender, interpretar e buscar melhores aplicações nas empresas, podendo, inclusive, as empresas formarem equipes funcionais para cruzarem informações entre si. No cenário analisado, é possível perceber que as empresas possuem informações completas de seu ambiente interno, entretanto, o sucesso da GCI é inibido pela ausência de conhecimento especializado e pela ausência de competências e prática dos membros da empresa com a abordagem interorganizacional, além da falta de formação e preparo dos funcionários.

As empresas sinalizam que confiam nas parceiras, devido principalmente à construção do relacionamento em longo prazo, assim, buscam realizar melhorias com os parceiros compartilhando previsões, metas de desempenho e previsões de vendas.

As empresas afirmaram não identificar ações oportunistas ou desleais cometidas pelos parceiros, ressaltando a cooperação e a percepção de interdependência em seus relacionamentos. Afirmaram, ainda, possuir contratos que asseguram o cumprimento dos acordos.

Referindo aos fatores inibidores classificados no Grupo 3 (resultados, avaliações e ajustes), observa-se que três destes foram apontados como presente nos relacionamentos analisados: **desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo; sistemas de GCI muito complexos; e design do modelo da GCI mal elaborado.**

A complexidade gerencial interfere negativamente no custo-benefício da relação, fato que deve ser evitado pelas empresas (COOPER; YOSHIKAWA, 1994; COKINS, 1998). A complexidade e a dificuldade em desenvolver e realizar projetos com os clientes e fornecedores foram ressaltados pelos entrevistados, relacionados principalmente com a falta de “ideias” e profissionais especializados.

Além disso, a complexidade está relacionada, na visão dos respondentes, ao tempo requerido para a construção dos relacionamentos, ou seja, os projetos devem ser analisados para cada empresa individualmente, não podendo ser expandidos para qualquer fornecedor ou cliente. Estudos indicam que projetos de gerenciamento de custos interorganizacionais tendem a sucumbir quando são mal elaborados e demasiadamente complexos (WAEYTENS; BRUGGEMAN, 1994; COKINS, 1998; KAPLAN; ANDERSON, 2004).

Referindo-se ao **desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo**, este fator pode ser um desencadeador de conflitos entre as empresas. De maneira geral, as empresas tendem a focar em ganhos de curto prazo (PEREIRA; ALVES; SILVA, 2010), no caso analisado, as empresas afirmaram que focar no curto prazo não é uma escolha, mas uma necessidade. Desta forma, é possível observar que existem fatores inibidores que estão relacionados e são “causados” pelo ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Os demais fatores inibidores referentes aos resultados, avaliações e ajustes dos relacionamentos não foram apontados como presentes nas relações analisadas, entretanto, merecem atenção.

Outro ponto de tensão dos relacionamentos entre fornecedores e clientes é a **partilha desigual dos benefícios**. Observa-se nos casos analisados que a compreensão e a consciência de que as ações de uma empresa interferem no resultado final da cadeia fez com que este fator não estivesse presente. As empresas afirmaram que não focam em ganhos específicos, mas que os ganhos ocorrem quando os produtos são vendidos ao consumidor final.

Apesar da consciência de que as empresas estão interligadas, alguns fatores inibidores foram apontados como inexistentes nos presentes relacionamentos devido ao “nível de interferência” de uma empresa na outra. Por exemplo, a **incapacidade de determinar os preços de mercado**, foi apontada como um fator que não interfere nas relações, uma vez que, as empresas afirmaram achar “sem sentido” ou “absurda” a ideia de interferir na decisão do preço pelo qual os seus clientes devam vender seus produtos.

Referindo-se ao fator **perda de foco no cliente**, os respondentes afirmaram que não há margem para que isso ocorra. Segundo as empresas, o alinhamento de estratégias e características das empresas, ao trabalharem para atingir o mesmo público, não permite que percam o foco no cliente.

Fatores inibidores como **objetivos iniciais não cumpridos e conflitos constantes** são superados pelas empresas pela dimensão “pessoa”. Ou seja, os atritos e problemas que ocorrem nos relacionamentos das empresas são evitados, segundo os respondentes, com conversas e bom relacionamento entre as partes.

Empregando-se a classificação de Bastl *et al.* (2010) observa-se que os fatores inibidores predominantes nas empresas pesquisadas estão relacionados principalmente a Pessoas, ou seja, para esforços interorganizacionais sejam empreendidos com sucesso, o primeiro aspecto a ser trabalhado são as pessoas, que precisam ter conhecimento sobre a importância da visão de processos, do compartilhamento de informações, da importância de estabelecer relacionamentos colaborativos e de longo prazo, para a melhoria do desempenho de todas as empresas e das cadeias das quais fazem parte.

Cokins (1998) explica que a implementação de abordagens interorganizacionais necessita não apenas de mudanças nos processos e compartilhamento de informações, mas, principalmente, alterações e adequação do comportamento organizacional e de pessoas envolvidas. A utilização de tecnologias e automação de processos podem tornar as organizações mais eficientes, entretanto, dependem preponderantemente da atuação das pessoas. As empresas podem realizar investimentos específicos em diferentes setores, como investimentos em tecnologia e processos operacionais, entretanto, investimentos em aprendizagem de colaboradores pode melhorar a organização como um todo (BARNEY; HESTERLY, 1996).

O comportamento das pessoas e seus relacionamentos, seja dentro da organização ou de maneira interorganizacional, determina se as abordagens serão bem sucedidas. Alguns comportamentos, como

oportunismo, resistência à mudança dos processos, desinteresse em apoiar novos projetos, deslealdade com outras empresas, entre outros, podem refletir e desencadear outros fatores inibidores que interferem no sucesso da GCI. Por exemplo, a GCI deve ser pautada em confiança entre as partes, logo, ações oportunistas e desleais impossibilitam seu desenvolvimento.

Apesar da importância do treinamento e educação dos gestores, observa-se que ações coordenadas entre fornecedores e clientes pode ocorrer mesmo diante de sua ausência. Foi o caso ocorrido na presente pesquisa. Apesar da ausência de conhecimentos técnicos em gestão de inter-relacionamentos as empresas conseguem obter bons resultados. Acredita-se que o fator Pessoa consiga suprir a ausência de conhecimento especializado, em parte. A questão do bom relacionamento e respeito construído entre as pessoas envolvidas foi, por muitas vezes, exaltadas durante as entrevistas.

Nicholson, Compeau e Sethi (2001) explicam que a confiança entre as empresas e as atividades entre elas realizadas tendem a ser prejudicadas quando há substituição das pessoas envolvidas nos relacionamentos. Baseado nisso, ressalta-se mais uma vez a importância da dimensão Pessoa.

Como apontado, são muitos os fatores que interferem na aplicabilidade da GCI, entretanto, os fatores podem afetar as interações entre as empresas de diferentes maneiras. As características e peculiaridades de cada organização as deixam suscetível de maneiras diferentes aos fatores.

Mintzberg (1995) afirma que são muitas as características das empresas que interferem na aplicabilidade de abordagens gerenciais, seja elas intra ou interorganizacionais.

O autor ressalta algumas características: a) a idade e a dimensão da organização; b) o sistema técnico (formalização, sofisticação técnica, automação operacional) utilizado para a produção de seus bens ou serviços; c) as características do ambiente no qual a organização está inserida (dinâmica, complexidade e diversidade do setor); e d) o poder exercido sobre a organização (considerando concorrentes e fornecedores). Desse modo, ressalta-se aqui o entendimento de que o ambiente em que a empresa está inserida e suas características interferem na utilização das abordagens gerenciais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Agir colaborativamente com os membros da cadeia com o intuito de reduzir os custos totais do produto pode gerar significativa vantagem competitiva perante cadeias concorrentes. De fato, a rede de relacionamentos da empresa pode exercer um papel fundamental na sua sobrevivência e desenvolvimento. As vantagens em formar parcerias com fornecedores e clientes são muitas, entretanto, são inúmeras as dificuldades e fatores que inibem as relações que objetivam melhorar o desempenho.

Na prática, a presente pesquisa abordou três empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, explorou os fatores inibidores da GCI e os relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes deste segmento.

Conclui-se que a Gestão de Custos Interorganizacionais é um fenômeno interdisciplinar e que os relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes são pautados em muitos fatores distintos. A diversidade de fatores inibidores identificados (30 fatores) reafirma a complexidade e interdisciplinaridade do fenômeno estudado.

Foi possível identificar que a maioria dos fatores inibidores relaciona-se com as pessoas, seus comportamentos e capacidades. Ou seja, antes de a empresa possuir processos bem estruturados e tecnologias que auxiliem no relacionamento com fornecedores e clientes, precisa desenvolver seu capital humano. Baseado nisso conclui-se que, para que as empresas consigam implementar de maneira bem sucedida a Gestão de Custos Interorganizacionais é necessário que as pessoas envolvidas nos processos colaborem com a abordagem. Observa-se que a falta de treinamento e cursos sobre abordagens interorganizacionais não impossibilita sua aplicação, entretanto, tende a dificultar a obtenção de melhores resultados.

Identificou-se que a implementação da GCI pode encontrar dificuldade caso a empresa não possua capacidades internas, como a compreensão e capacidade de apurar custos. Constata-se que, primeiramente, as empresas devem superar as barreiras internas e suas deficiências para, então, dispensar esforços interorganizacionais.

Referindo-se às entrevistas, ressalta-se a predominância de opiniões que concordavam entre si, ou seja, percebeu-se alinhamento e convergência entre as respostas das três empresas analisadas. Somente em dois fatores inibidores foi possível identificar respostas divergentes entre os entrevistados. Para a empresa focal, caso as empresas parceiras forneçam mais informações internas para a sua empresa, a cadeia poderia

obter melhores resultados, enquanto os demais respondentes acreditam que não necessariamente. Em outro momento, a fábrica de móveis afirmou possuir total compreensão dos custos ao longo da cadeia, enquanto as demais empresas afirmaram que não poderiam descrever como os custos são formados ao longo desta.

Foi possível observar que o relacionamento entre as empresas e as expectativas das partes envolvidas estavam claras umas para outras. Conclui-se que o sucesso e bons resultados obtidos pelas empresas está, em grande parte, pautado na clara compreensão dos relacionamentos.

Observa-se que determinadas particularidades aproximaram as empresas, como a interdependência para atingir objetivos em comum – enfrentar a concorrência de outras regiões –, a baixa quantidade de fornecedores para determinados componentes – madeiras nobres – e estabilidade nos relacionamentos. Essas são particularidades apontadas pela literatura e puderam ser confirmadas na prática. A empresa focal, por exemplo, não vê coerência em se aproximar e construir relacionamentos com fornecedores menores ou fornecedores de produtos de grande oferta no mercado. Assim, os motivos que levaram à aproximação das empresas corroboraram com os motivos apontados pela literatura.

Observa-se que há correlação e interferência entre os fatores inibidores, entretanto, devido às características epistemológicas da pesquisa, pouco pode-se concluir sobre isto. Entretanto, algumas observações são válidas.

Por exemplo, os entrevistados afirmam que não há **diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas**, e posteriormente, afirmam que não há possibilidade que ocorra a **perda de foco no cliente**. Outra situação observada baseia-se na **ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários**. Este fator inibidor, segundo os respondentes, acentua outras dificuldades enfrentadas pelas empresas, como no desenvolvimento de novas ideias, a complexidade do relacionamento e as dificuldades em executar os projetos da GCI. Mais estudos são necessários para fazer afirmações acerca das correlações e interferências dos fatores inibidores, mas a presente pesquisa levanta o tema.

Foi identificado um fator que parece contribuir com a aceitação de coordenar esforços com clientes e fornecedores. Os respondentes, principalmente a fábrica, muitas vezes utilizaram o termo “interligados” para se referir às demais empresas. Ou seja, as empresas parecem ter a consciência de que estão interligadas e que a ação de cada uma interfere no resultado e no preço pelo qual o produto será disponibilizado ao consumidor final.

Foi possível corroborar com a literatura que afirma que quando as empresas não conhecem os processos e atividades das demais, a realização de atividades conjuntas fica prejudicada. A fábrica não sabe explicar muitos processos elaborados pela madeireira, inclusive relacionados à logística, fato que limita a parceria.

A literatura acerca da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999) ressalta a importância da relação de poder entre as empresas, sendo considerada mais indicada para os relacionamentos onde existe uma empresa que “monopoliza” o mercado, para que as demais, tanto fornecedores quanto clientes, tenham maior interesse em coordenar seus esforços. Conclui-se que a relação de poder não é determinante para que as empresas se aproximem. No caso analisado as empresas não consideram uma mais importante do que a outra; o fator que mais motivou as empresas a valorizar os relacionamentos foi a interdependência para atingir objetivos e não relações de poder.

Outra situação observada é que o ambiente e questões relacionadas à economia e legislação interferem nos fatores inibidores da GCI. Por exemplo, os respondentes afirmam que questões como a disponibilidade de crédito, instabilidade econômica, alteração no poder de compra das famílias, mudanças na legislação, impostos e questões ambientais dificultam a previsibilidade do mercado e, assim, impossibilitam o gerenciamento das ações em longo prazo.

Conclui-se ainda que existem fatores condicionantes da GCI, como a necessidade de compartilhamento de informações, que possuem fatores inibidores relacionados. Para que a empresa consiga tirar proveito do compartilhamento de informações, necessita, antes, superar alguns fatores inibidores relacionados. A empresa pode não reconhecer a importância dos sistemas de custeio, não conseguir gerar informações confiáveis, possuir pouca informação sobre suas atividades ou simplesmente não querer compartilhar informações. Assim, o ato de fazer uso de informações compartilhadas precisa superar alguns fatores inibidores.

Observa-se que a confiança entre as empresas deve ser construída ao longo do tempo e, para isso, estas precisam interagir. Entretanto, a empresa focal afirma que limita a “atenção” apenas às principais parceiras, o que pode impossibilitar a construção da confiança com as empresas consideradas “não importantes”.

Quando as empresas agem colaborativamente com fornecedores e clientes, podem obter melhores resultados (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002). Isso pode fazer com que as empresas se “acomodem”. Ressalta-se a importância da percepção da pressão da

concorrência no desempenho das empresas. Em muitos momentos as empresas entrevistadas se referiram à necessidade de melhorar constantemente, e justificaram essa necessidade como uma obrigação para conseguir superar as empresas concorrentes. Segundo os respondentes, o fato de coordenar esforços com fornecedores e clientes não é o que acomoda as empresas, mas sim, a diminuição da percepção da concorrência causada, por vezes, pelos inter-relacionamentos.

Foi possível observar diferentes interesses nos relacionamentos da fábrica com a madeireira e da fábrica com a loja. A empresa que está na ponta da cadeia busca passar a pressão e percepções dos clientes. Além disso, a loja não possui tanto interesse nos processos produtivos e custos quanto a madeireira. A madeireira e a fábrica procuram compartilhar mais informações relacionadas às matérias-primas brutas e seus custos. Assim, observa-se que o desenvolvimento da GCI pode variar conforme o estágio da cadeia produtiva em que as empresas estão localizadas.

Conclui-se que os contratos e acordos firmados entre as empresas tidas como “parceiras” e as empresas “comuns” têm tratamentos diferentes. A flexibilização de acordos é vista como uma forma de “conquista” e “agrado” às empresas parceiras. Além disso, na visão das empresas, flexibilizar acordos como prazos e reajustes, é uma forma de, indiretamente, se beneficiar, ao passo que melhora o desempenho da cadeia valoriza a relação e evita conflitos.

Foi possível observar que bons relacionamentos com clientes e fornecedores facilitam a comunicação entre as empresas e possibilitam a rápida resolução de problemas, além disso as negociações se tornam mais fáceis. Quando um fornecedor “menos importante” aumenta os preços de seus produtos a fábrica tem que contatar outras empresas, fazer orçamentos e entrar em negociações. No caso das parceiras, as empresas se reúnem e analisam a situação conjuntamente.

A presente pesquisa contribui com a compreensão do fenômeno analisado. Os custos relacionados à cooperação, às dificuldades gerenciais e às barreiras relacionadas ao interacionamento entre clientes e fornecedores são negligenciadas pela literatura que, por vezes, levam à percepção de que agir colaborativamente com outras empresas pode ser a solução de todos os problemas organizacionais, e que necessariamente vai trazer vantagens econômicas para as organizações. Desse modo, esta pesquisa explorou, teórica e empiricamente, os fatores inibidores da Gestão de Custos Interorganizacionais.

Ainda na direção das contribuições da pesquisa, espera-se que a identificação dos fatores inibidores e a relação com a prática contribuam com a redução dos riscos relacionados à implementação da abordagem,

assim como os riscos relacionados à construção dos relacionamentos. Aspira-se que contribua com a amenização da visão de que não existem riscos e problemas no inter-relacionamento, tanto do ponto de vista da academia quanto do ponto de vista dos gestores.

Como limitação de pesquisa, além das apontadas na metodologia, aponta-se que o fato da utilização de trabalhos de diferentes fontes e em diferentes contextos tenha permitido a identificação de fatores demasiadamente genéricos e abrangentes, sem ser específicos de determinado ramo ou setor econômico.

Sugere-se que trabalhos futuros deem continuidade aos estudos relacionados às barreiras que dificultam a coordenação de esforços entre fornecedores e clientes. A carência de trabalhos acerca das dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas é vista como uma fragilidade da literatura acerca do tema. Outra oportunidade de pesquisa é a análise das relações existentes entre os fatores inibidores da GCI. Questiona-se a existência de correlações entre os fatores e como um determinado fator inibidor interfere nos demais.

Sugere-se ainda que pesquisas analisem se o foco estratégico e as características das empresas interferem na decisão de formar parcerias. Essa análise permitiria descobrir se existem perfis das empresas que são mais inclinadas a agir colaborativamente com fornecedores e clientes.

Recomenda-se conduzir pesquisas com enfoque interdisciplinar que busquem estudar mecanismos que visam amenizar e dirimir as dificuldades trazidas pelos fatores inibidores. Estas pesquisas podem ajudar na superação de dificuldades trazidas pelo contexto em que a empresa está inserida. Outra oportunidade de pesquisa é avaliar como as empresas, vistas como “não importantes”, podem construir confiança com outras ao longo do tempo.

Por fim, sugere-se que pesquisas avaliem se os fatores inibidores da GCI variam conforme a localização em que as empresas estão inseridas ao longo da cadeia produtiva. Assim, será possível identificar quais fatores são comuns às empresas que estão mais próximas às fontes originais de matérias primas e às empresas que estão mais próximas do cliente final da cadeia.

De fato, o estudo relacionado à Gestão de Custos Interorganizacionais e os desafios encontrados em sua abordagem apresentam oportunidades para pesquisas futuras que visem desenvolver o conhecimento acerca da tarefa de gerenciar custos de maneira interorganizacional.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. **Associação Brasileira das Indústrias do Moveleiro**. <<http://www.abimovel.com/>>. Acesso em janeiro de 2016.

ABRAF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS. **Anuário estatístico da ABRAF ano base 2009**. Disponível no site: <<http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF-2010-BR.pdf>> Acesso em janeiro de 2016.

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Different Open Book Accounting practices for different purchasing strategies. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 3, p. 147-166, 2010.

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Interorganizational Cost Management in the exchange process. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 86-101, 2009.

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Supply chain decision-making supported by an open books policy. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 1, p. 154-167, 2008.

ALBERS, Sascha. The design of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, n. 1, p. 204-233, 2010.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; KLEIN, Leander Luiz. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **Revista de Gestão da USP**, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2013.

ALVES, Ricardo Ribeiro; CABRAL, Carla Priscilla Távora; SOUZA, Maria Odete Alves; VIDAURRE, Graziela Baptista; COLLI, Andréia; SILVA, José de Castro. Diagnóstico e caracterização das marcenarias na cidade de Viçosa-MG. **Semina: Ciências Agrárias**, v. 29, n. 4, p. 789-798, 2008.

- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMBROS, Jorge. **Cadeia produtiva moveleira da região central do estado do Tocantins: caracterização e perspectivas para a formação de um pólo moveleiro**. 2011. 287 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia, Brasília, 2011.
- ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.
- ANDERSON, Shannon; DEKKER, Henri. Strategic cost management in supply chains: structural cost management. **Accounting Horizons**, v. 23, n. 2, p. 201-220, 2009.
- ANGONESE, Rodrigo; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Análise dos fatores de resistência envolvidos no processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 25, n. 66, p. 214-227, 2014.
- ARIÑO, Africa; DE LA TORRE, José. Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 306-325, 1998.
- ATOUBA, Yannick; SHUMATE, Michelle. Interorganizational networking patterns among development organizations. **Journal of Communication**, v. 60, n. 2, p. 293-317, 2010.
- AXELSSON, Björn; LAAGE-HELLMAN, Jens; NILSSON, Ulf. Modern management accounting for modern purchasing. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 53-62, 2002.
- BACHMANN, Reinhard; KNIGHTS, David; SYDOW, Jorg. Trust and control in organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BAIMAN, Stanley; RAJAN, Madhav. Incentive issues in inter-firm relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, n. 3, p. 213-238, 2002.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JR., Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BANTHAM, John; CELUCH, Kevin; KASOUF, Chickery. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectal theory. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 1, p. 265-274, 2003.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis**. 1. ed. London: Sage, 1996.

BARRINGER, Bruce; HARRISON, Jeffrey. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BASTL, Marko; GRUBIC, Tonic; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip-Shing. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 65-88, 2010.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-193, 1999.

BENSAOU, Ben. Interorganizational cooperation: the role of information technology an empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 107-124, 1997.

BERRY, Anthony; BROADBENT, Jane; OTLEY, David. **Management control: theories, issues and performance**. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

BODDY, David; MACBETH, Douglas; WAGNER, Beverly. Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, 2000.

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

BRASS, Daniel; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich; TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRYSON, John; CROSBY, Barbara; STONE, Melissa Middleton. The design and implementation of cross-sector collaborations: prepositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, p. 44-55, 2006.

BURRELL, Gibson; MORGAN Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. 1. ed. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BYRNS, Ralph; STONE, Gerald. **Microeconomia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organization and Society**, v. 33, n. 1, p. 868-898, 2008.

CAKER, Mikael. Intertwined coordination mechanisms in interorganisational relationships with dominated suppliers. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 3, p. 231-251, 2008.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Wellington; MORAES, Romildo de Oliveira; MARQUES, Kelly Cristina Mucio. Evidências de práticas da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, p. 90-105, 2014.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington; MORAES, Romildo Oliveira; MARQUES, Kelly Cristina Mucio. 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, 2015.

CÂNDIDO, Gesinaldo Atafé. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, p. 32-47, 2002.

CANNON, Joseph; HOMBURG, Chistian. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29-43, 2001.

CARR, Chris; NG, Julia. Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships. **Management Accounting Research**, v. 6, n. 4, p. 347-365, 1995.

CARTER, Craig; ROGERS, Dale; CHOI, Thomas. Toward the theory of the supply chain. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 1-25, 2015

CASSON, Mark; COX, Howard. **An economic model of inter-firm networks**. In: The formation of organizational networks. 3. ed. London: Oxford University Press, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Marcos; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHAO, Yu-Chieh. Decision-making biases in the alliance life cycle: implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.

- CHEN, Bin. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. What will drive the enterprise software shakeout? **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 3, p. 50-57, 2003.
- CHRISTEL, Lane; BACHMANN, Reinhard. **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. 1. ed. London: Oxford University Press, 1998.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHRISTOPHER, Martin. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 37-44, 2000.
- CHU, Suh-Yueh; FANG, Wen-Chang. Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management. **The Journal of American Academy of Business**, v. 9, n. 1, p. 224-228, 2006.
- COAD, Alan; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: towards an evolutionary perspective. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.
- COAD, Alan; SCAPENS, Robert. Inter-organisational cost management. **Financial Management**, v. 35, n. 2, p. 38-39, 2006.
- COKINS, Gary. Measuring profits and costs across the supply chain for collaboration. **Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 22-29, 2003.
- COKINS, Gary. Why is traditional accounting failing managers? **Hospital Material Management Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 72-80, 1998.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 1. **Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 14-21, 2003a.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational costing – Part 2. **Cost Management**, v. 17, n. 6, p. 12-24, 2003b.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management**. 1. ed. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999.

COOPER, Robin; YOSHIKAWA, Takeo. 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, 1994.

COX, Andrew. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.

COX, Andrew; LAMMING, Richard. Managing supply in the firm of the future. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, v. 3, n. 2, p. 53-62, 1997.

CROOK, Charles. **Teoria da complexidade**. In: O desafio das redes. 1.ed. São Paulo: Bookman, 2012.

CROPPER, Steve; HUXHAM, Chris; EBERS, Mark; RING, Peter Smith. **The Oxford handbook of inter-organizational relation**. 1. ed. London: Oxford University Press, 2008.

CSILLAG, João M. **Análise do valor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

CULLEN, John; BERRY, Andrew; SEAL, Will; DUNLOP, Alex, AHMEND, Mike; MARSON, John. Interfirm supply chains: the contribution of management accounting. **Management Accounting**, v. 77, n. 6, p. 30-32, 1999.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne; CANTRELL, Susan. Enterprise systems and ongoing process change. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 16-26, 2004.

DEKKER, Henri. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

DEKKER, Henri. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.

DOZ, Yves. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, n. 1, p. 55-83, 1996.

DRUCKER, Peter F. Toward the new organization. **Executive Excellence**, v. 14, n. 2, p. 7-8, 1997.

DUBOIS, Anna. Strategic cost management across boundaries of firms. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 5, p. 365-374, 2003.

DYER, Jeffrey; CHU, Wujin. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

DYER, Jeffrey; HATCH, Nile. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. 1. ed. London: Oxford University Press, 1997.

EDELMAN, Linda; BRESNAN, Mike; NEWELL, Susan; SCARBOROUGH, Harry; SWAN, Jacky. The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence of two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management**, v.15, n. 1, p. 59-69, 2004.

ELLRAM, Lisa. A structured method for applying purchasing cost management tools. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 32, n. 1, p. 20-28, 1996.

ELLRAM, Lisa. A taxonomy of total cost of ownership models. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 171-191, 1994.

ELLRAM, Lisa. **Strategic cost management in the supply chain: a purchasing and supply management perspective**. 1. ed. Phoenix: CAPS Research, 2002b.

ELLRAM, Lisa. Supply management's involvement in the target costing process. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, n. 4, p. 235-244, 2002a.

ELLRAM, Lisa. The implementation of target costing in the United States: theory versus practice. **Journal of Supply Chain Management**, v. 42, n. 1, p. 13-26, 2006.

ELLRAM, Lisa; SIFERD, Sue. 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, Ana Cristina; SOARES, Iderlan Charles; ROCHA, Welington; ROSSI, George Bedinelli. 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.

FERNIE, John; FREATHY, Paul; TAN, Ee-Leng. Logistics costing techniques and their application to a singaporean wholesaler.

International Journal of Logistics: Research and Applications, v. 4, n. 1, p. 117-131, 2001.

FERRIN, Bruce; PLANK, Richard. Total cost of ownership models: an exploratory study. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 3, p. 18-29, 2002.

FINE, Charles. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLESCH, Valdenir. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCO, Mário José Batista. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n. 3, p. 149-176, 2007.

FRYXELL, Gerald; DOOLEY, Robert; VRYZA, Maria. After the ink dries: the interaction of trust and control in us-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865-886, 2002.

GANGOPADHYAY, Aryya; HUANG, Zhensen. Studying the value of information sharing in e-business supply chain management. **Journal of Interational Technology and Information Management**, v. 13, n. 1, p. 49-60, 2004.

GARETH, Beazant. Perfecting partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, n. 21, p. 34-49, 2005.

GIANIASSELLA, René Luiza Gastoldi; SOUZA, Marcos Antonio; ALMEIDA Lauro Brito. Adoção de alianças estratégicas por empresas dos polos calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Franca-SP: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 26, p. 45-62, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAD, Ernest; BECKER, Hugh. **Activity-Based Costing and management**. 1. ed. New York: Wiley, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; AILLÓN, Humberto Silva; FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA, Welington. Mecanismos disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 3, p. 258-274, 2015.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES setorial, 2006.

GOSLING, Mark; HUANG, Heh Jason. The fit between integrity and integrative social contracts theory. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 3, p. 407-417, 2009.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Interfirms network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GUPTA, Krishan; GUNASEKARAN, Angappa. Costing in new enterprise environment: a challenge for managerial accounting researchers and practitioners. **Managerial Accounting Journal**, v. 20, n. 4, p. 337-357, 2004.

HAIR JR., Joseph; BARRY, Babin; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**. 1. ed. London: Routledge, 1995.

HAKANSSON, Hakansson; LIND, Johnny. Accounting and network coordination. **Accounting Organization Society**, v. 29, n. 1, p. 51-72, 2004.

HAKANSSON, Per; KJELLBERG, Hans; LUDGREN, Anders. Strategic alliances in global biotechnology. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 65-82, 1992.

HALLIKAS, Jukka; VIROLAINEN, Veli-Matti; TUOMINEN, Markku. Risk analysis and assessment in network environments: a dyadic case study. **International Journal of Production Economics**, v. 78, n. 1, p. 45-55, 2002.

HANSEN, Don; MOWEN, Maryanne. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HERGET, Michael; MORRIS, Deigan. Accounting data for value chain analysis. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 175-188, 1989.

HIMME, Alexander. Critical success factors of strategic cost reduction - results from an empirical survey of German cost reduction projects. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 3, p. 183-210, 2012.

HITT, Michael; DANCIN, Tina; LEVITAS, Edward; ARREGLE, Jean-Luc; BORZA, Anca. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 449-467, 2000.

HOFFJAN, Andreas; KRUSE, Holger. Open Book Accounting in supply chain: when and how is it used in practice? **Cost Management**, v. 20, n. 6, p. 40-47, 2006.

HOFFJAN, Andreas; LÜHRS, Sebastian; KOLBURG, Anja. Cost transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. **Schmalenbach Business Review**, v. 63, n. 3, p. 230-251, 2011.

HOFFMANN, Werner; SCHLOSSER, Roman. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: a survey. **Long Range Planning**, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.

INKPEN, Andrew; CROSSAN, Mary. Believing is seeing: joint ventures; organization learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

IPT – INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis**. 1. ed. São Paulo: IPT, 2002.

JARILLO, Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JARILLO, Carlos. **Strategic networks: creating the borderless organization**. 1. ed. London: Heinemann, 1993.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri. Open Book Accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005.

KAPLAN, Robert; ANDERSON, Steven. Time-Driven Activity-Based Costing. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 131-138, 2004.

KIM, Kyung Kyu; PARK, Seung-Hoon; RYOO, Sung Yul; PARK, Sung Kook. Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 863-869, 2010.

KLEINDORFER, Paul; SAAD, Germaine. Managing disruption risks in supply chains. **Production & Operations Management**, v. 14, n. 1, p. 53-68, 2005.

KRAUSE Daniel; HANDFIELD Robert; TYLER Beverly. The relationships between supplier development, commitment, social capital

accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KULMALA, Harri. Developing cost management in customer-supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 10, n. 2, p. 65-77, 2004.

KULMALA, Harri. Open-Book Accounting in networks. **Finnish Journal of Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 157-177, 2002.

KULMALA, Harri; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics**, v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

KUMRA, Rajeev; AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Open book practices in buyer-supplier relationships in India. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 3, p. 196-210, 2012.

KUNZLER, Mali; BULGACOV, Sergio. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes-PR. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1363-1393, 2011.

LAI, Fujun; ZHANG, Min; LEE, Denis; ZHAO, Xiande. The impact of supply chain integration on mass customization capability: an extended resource-based view. **Engineering Management**, v. 59, n. 3, p. 443-456, 2012.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LALONDE, Bernard. Three problems that linger. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 2, p. 7-8, 2003.

LALONDE, Bernard; POHLEN, Terrance. Issues in supply chain costing. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-11, 1996.

LAMBERT, Douglas; COOPER, Martha. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 65-83, 2000.

LAMMING, Richard. Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply. **R&D Management**, v. 25, n. 4, p. 425-426, 1993.

LAMMING, Richard. Squaring lean supply with supply chain management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 16, n. 2, p. 183-196, 1996.

LAMMING, Richard; CALDWELL, Nigel; HARRISON, Deborah. Developing the concept of transparency for use in supply relationships. **British Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 291-302, 2004.

LARENTIS, Fabiano; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; CISLAGHI, Tatiane Pellin; CAMARGO, Maria Emília. Contribuição dos relacionamentos interorganizacionais às operações de serviços: um estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 156-181, 2013.

LEE, Sangjae; LIM, Gun Gyoo. The impact of partnership attributes on EDI implementation success. **Information Management**, v. 41, n. 2, p. 135-148, 2003.

LEE, Seungyoong; MONGE, Peter. The coevolution of multiplex communication networks in organizational communities. **Journal of Communication**, v. 61, n. 4, p. 758-779, 2011.

LEJEUNE, Miguel; YAKOVA, Nevena. On characterizing the 4 C's in supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 81-100, 2005.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parceiras para o aumento da lucratividade**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIN, Binshan; COLLINS, James; SU, Robert. Supply chain costing: an activity-based perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 9/10, p. 702-713, 2001.

LUI, Steven. The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 30, n. 4, p. 333-353, 2009.

LUO, Yadong. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. **Administration Science**, v. 46, n. 1, p. 177-201, 2001.

MACADAR, Beky Moron. A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis. **Ensaio FEE**, v. 28, n. 2, p. 471-496, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCHUG, Marie; HUMPHREYS, Paul; MCIVOR, Ronan. Buyer supplier relationships and organizational health. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 39, n. 1, p. 15-25, 2003.

MCIVOR, Ronan. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 7, n. 4, p. 227-242, 2001.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLAT-PARAST, Mahour; DIGMAN, Lester. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. **Governance and networks: tools to study the dynamics of clusters and global value chains**. 1. ed. Disburg: INEF, 2000.

MILES, Raymond; SNOW, Charles. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Momentum and revolution in organizational adaptation. **The Academy of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 591-614, 1980.

MILLIGAN, Brian. Tracking total cost of ownership proves elusive. **Purchasing**, v. 127, n. 3, p. 22-23, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MÖLLER, Klaus; WINDOLPH, Melanie; ISBRUCH, Felix. 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.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The commitment-trust of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOURITSEN, Jan; HANSEN, Allan; HANSEN, Carsten. Interorganisational controls and organisational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.

MOURITSEN, Jan; THRANE, Sof. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, n. 3, p. 241-275, 2006.

MÜLLER-SEITZ, Gordon. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 428-433, 2011.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships - a research note. **Management Accounting Research**, v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.

NASCIMENTO, Artur Roberto; JUNQUEIRA, Emanuel; MARTINS, Gilberto de Andrade. Pesquisa acadêmica em contabilidade gerencial no Brasil: análise e reflexões sobre teorias, metodologias e paradigmas.

Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 6, p. 1113-1133, 2010.

NASSIMBENI, Guido. Network structures and coordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 6, p. 538-554, 1998.

NICHOLSON, Carolyn; COMPEAU, Larry; SETHI, Rajesh. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

NICOLINI, Davide; TOMKINS, Cyril; HOLT, Richard; OLDMAN, Alf; SMALLEY, Mark. Can Target Costing and Whole Life Costing be applied in the construction industry? Evidence from two case studies. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 303-324, 2000.

NOREK, Christopher; POHLEN, Terrance. Cost knowledge: a foundation for improving supply chain relationships. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 37-51, 2001.

O'KEEFFE, Michael. Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian agribusiness. **Supply Chain Management**, v. 3, n. 1, p. 5-9, 1998.

OJALA, Mika; HALLIKAS, Jukka. Financial decision risks in supplier networks. **Managing Supply Chain Risks**, v. 8, n. 2, p. 80-91, 2007.

OLIVEIRA, Josenildo Brito; LEITE, Maria Silene Alexandre. Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. 1. ed. São Paulo: EDUSP, 1999.

OSARENKHOE, Aihie. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation: a competition strategy. **Journal of**

Database Marketing & Customer Strategy Management, v. 17, n. 3/4, p. 201-221, 2010.

OXLEY, Joanne. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 13, n. 2, p. 387-409, 1997.

PARAST, Mahour Mellat; DIGMAN, Lester. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 820-829, 2008.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PARKHE, Arvind. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine; CHEN, Injazz. Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008.

PEDROZO, Eugenio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. **Análise**, v. 12, n. 2, p. 7-19, 2001.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. 2005. 218 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Patrícia Ennes. O lado obscuro dos relacionamentos interorganizacionais: por que as empresas saem dos processos cooperativos? **Espacios**, v. 31, n. 4, p. 25-27, 2010.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; VENTURINI, Jonas Cardona; WEGNER, Douglas; BRAGA, Ayala Liberato. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que

momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 62-83, 2010.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. 1. ed. New York: Harper & Row, 1978.

POLETTO, Carlos; DUARTE, Maria; MATA, Wilson. Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1095-1117, 2011.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, Chay; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUADROS, Ana Cristina. **O design dos móveis de escritório nas médias e pequenas empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha: um estudo exploratório**. 2002. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Porto Alegre, 2002.

RAMOS, Miguel Martinez. Interaction between management accounting and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 134-138, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Diego Mondadori; SELLITTO, Miguel Afonso. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 97-111, 2007.

ROGERS, Everett. **Diffusion of innovations**. 4 ed. New York: The Free Press, 1995.

SADOWSKI, Bert; DUYSTERS, Geert. Strategic technology alliance termination: an empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, n. 1, p. 305-320, 2008.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain management relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SANTI, Maria Augusta. **Contribuição aos estudos sobre as origens da produção seriada do mobiliário no Brasil: a experiência Móveis Cimo S/A**. 2000. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo, 2000.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHIFF, Jonathan; SCHIFF, Allen. Focusing on cost management during economic downturns. **Financial Executive**, v. 24, n. 8, p. 49-64, 2008.

SCOTT, Richard. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SEAL, Willie; BERRY, Anthony; CULLEN, John. Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 73-92, 2004.

SEAL, Willie; CULLEN, John; DUNLOP, Alec; BERRY, Tony; AHMED, Mirghani. 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.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1974.

SETTANNI, Ettore; NEWNES, Linda; THENENT, Nils; PARRY, Glenn; GOH, Yee Mey. A through-life costing methodology for use in product-service-systems. **International Journal of Production Economics**, v. 153, n. 1, p. 161-177, 2014.

SHANK, John k.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos custos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHANK, John; GOVINDARAJAN, Vijay. The perils of cost allocation based on production volumes. **Accounting Horizons**, v. 2, n. 4, p. 71-79, 1988.

SHIPILOV, Andrew; ROWLEY, Tim; AHARONSON, Barak. When do network matter? A study of tie formation and decay. **Advances in Strategic Management**, v. 23, n. 2, p. 481-515, 2006.

SILVA, Edison Benedito. A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa e Debate**, v. 17, n. 2, p. 259-277, 2006.

SILVA, Eliciane Maria; SANTOS, Fernando César Almada. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 286-299, 2005.

SILVA, José Paulo Medeiros; BELTRAME, Thiago Favarini; SCHMIDT, Alberto Souza. A gestão do design como diferencial de qualidade nas indústrias moveleiras do Alto Uruguai Gaúcho. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 2, p. 296-314, 2014.

SILVA, Tania Nunes; PEDROZO, Eugenio Ávila; ESTIVALETE, Vania de Fátima; BEGNIS, Heron Moreira; MARASCHIM, Ângela de Faria; PASQUAL, Cássia Aparecida; JERÔNIMO, Fátima Behncker; SILVEIRA, Helena Silveira; JARDIM, Paulo Antônio Jung de Moura; BARATA, Tiago Sarmiento. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em Diálogo**, v. 6, n. 1, p. 37-45, 2004.

SIMMONDS, Ken. Strategic management accounting. **Management Accounting**, v. 59, n. 4, p. 26-29, 1981.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Wellington. **Gestão de custos interorganizacionais**: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos Antônio; BRAGA, Alexandre Vieira; KROMBAUER, Clovis Antônio. Mapeamento da Gestão de Custos Interorganizacionais:

uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. **ConTexto**, v. 14, n. 28, p. 41-52, 2014.

STAPLETON, Drew; PATI, Sanghamitra; BEACH, Erik; JULMANICHOTI, Poomipak. Activity-based costing for logistics and marketing. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 584-597, 2004.

STEPHENSON, Garry. The somewhat flawed theoretical foundation of the extension service. **Journal of Extension**, v. 41, n. 4, p. 16-30, 2003.

STUART, Ian; DECKERT, Paul; MCCUTCHEON, David; KUNST, Richard. Case study: a leveraged learning network. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 81-93, 1998.

SUBRAMANIAN, Ram; ISHAK, Samir. Competitor analysis practices of US companies: an empirical investigation. **Management International Review**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1998.

THOMSON, Jeff; GUROWKA, Jim. Sorting out the clutter. **Strategic Finance**, v. 87, n. 2, p. 27-33, 2005.

TOMKINS, Cyril. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

TURRINI Alex; CRISTOFOLI, Daniela; FROSINI, Francesca; NASI, Greta. Networking literature about determinants of network effectiveness. **Public Administration**, v. 88, n. 2, p. 528-550, 2010.

VAN DEN ABBEELE, Alexandra; ROODHOOFT, Filip; WARLOP, Lu. The effect of cost information on buyer-supplier negotiations in different power settings. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 2, p. 245-266, 2009.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOSSelman, Ed; VAN DER MEER-KOOISTRA, Jeltje. Efficiency seeking behavior in changing management control in interfirm transactional relationships: an extended transaction cost economics

perspective. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 2, n. 2, p. 123-143, 2006.

WAEYTENS, Dominique; BRUGGEMAN, Werner. Barriers to successful implementation of ABC for continuous improvement: a case study. **International Journal of Production Economics**, v. 36, n. 2, p. 39-52, 1994.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

WHIPPLE, Judith; FRANKEL, Robert. Strategic alliance success factors. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 2, p. 21-28, 2006.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. 2. ed. New York: Free Press, 1985.

WINCENT, Joakim. An exchange approach on firm cooperative orientation and outcomes of strategic multilateral network participants. **Group Organization Management**, v. 33, n. 3, p. 303-329, 2008.

WINDOLPH, Melanie; MOELLER, Klaus. Open-Book Accounting: reason for failure of inter-firm cooperation? **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.

YAMANOI, Junichi; CAO, Qing. Competition and termination of the alliances between asymmetric partners: the case of Japanese department stores. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 949-971, 2014.

YAN, Aimin; GRAY, Barbara. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, 1994.

YAN, Tingting; CHOI, Thomas; KIM, Yusoon; YANG, Sophie. A theory of the nexus supplier: a critical supplier from a network

perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 1, p. 1-37, 2014.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA SELECIONAR A EMPRESA FOCAL

(Preenchido pelo entrevistador)

1. Quem são os principais fornecedores da sua empresa; aqueles que você considera possuir maior dependência?
2. Caso seus principais fornecedores parassem de fornecer seus produtos, sua empresa conseguira facilmente substituí-los por outros fornecedores; ou teria dificuldade?
3. Quem são os principais distribuidores de seus produtos; aqueles que você considera possuir maior dependência?
4. Caso seus atuais distribuidores parassem de distribuir seus produtos, sua empresa conseguira facilmente substituí-los por outros distribuidores; ou teria dificuldade?

OBS: Posteriormente à pergunta número 4, foi possível identificar quem eram as principais empresas para o negócio da fábrica de móveis (empresa focal) – que posteriormente vieram a participar da pesquisa. Assim, foi utilizado o termo “parceiros” no restante da entrevista para se referir simultaneamente aos principais fornecedores (madeireiras) e às principais distribuidoras (lojas).

5. Considerando a lista de seus parceiros:
 - a. A relação de vocês é estável?
 - b. Há cooperação entre suas empresas?
 - c. Há interdependência entre suas empresas?
 - d. Há compartilhamento de informações entre suas empresas?
 - e. Há compartilhamento de metas de desempenho entre suas empresas?
 - f. Há compartilhamento de previsões de vendas entre suas empresas?
 - g. Há protocolos de comportamento entre suas empresas?
 - h. Há flexibilidade dos contratos, entre suas empresas, quando necessário?
 - i. Há flexibilidade dos prazos de entrega, entre suas empresas, quando necessário?

6. Considerando a lista de seus parceiros:
 - a. Suas empresas buscam, conjuntamente, melhorar a elaboração dos produtos?
 - b. Suas empresas buscam, conjuntamente, melhorar o processo de fabricação?
 - c. Suas empresas realizam engenharia de produtos conjuntamente?
 - d. Suas empresas reduzem ou evitam atividades através do redesenho de produtos?
 - e. Suas empresas redesenham parte do processo produtivo para torná-lo mais compatível entre si?
 - f. Suas empresas mudam o projeto do produto de alguma forma para acomodar componentes de baixo custo?
7. Sua empresa ajuda os fornecedores a encontrarem fontes mais baratas para suas matérias-primas?
8. Sua empresa tira proveito da influência e do poder de compra que possui para ajudar os fornecedores a conseguirem suas matérias-primas a preços menores?
9. Considerando a lista de seus parceiros (Sim; Não):
 - a. Suas empresas padronizam o processo das ordens de pedidos?
 - b. Suas empresas fazem o intercâmbio eletrônico de dados, reduzindo assim, documentação em papel?
 - c. Há, entre suas empresas, compras eletrônicas de itens de série?
 - d. Há, entre suas empresas, ordens e transferências físicas automatizadas por código de barras?
 - e. Suas empresas possuem acesso ao status da ordem de pedido?
 - f. Há, entre suas empresas, controle de estoque?
10. Sua empresa transmite a pressão enfrentada, ante a concorrência, para os parceiros?
11. Sua empresa e seus parceiros substituem o local onde as atividades são realizadas para aumentar a eficiência do processo?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA
(Preenchido pelo entrevistador)**

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Qual é o seu cargo?
3. Há quanto tempo trabalha neste cargo?
4. Qual é a sua formação acadêmica?
Graduação em:
Especialização (MBA):
Mestrado em:
Doutorado em:
Outros: (Identificar): _____
5. Qual é a sua área de atuação?
 Controladoria
 Contabilidade e Gestão de Custos
 Contabilidade e Gestão Tributária
 Contabilidade Geral
 Planejamento Econômico e Financeiro
 Outras: (Identificar): _____

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual é a data de fundação da empresa?
2. Quantos funcionários a empresa possui?
3. O que a empresa produz?
4. Quais matérias prima a empresa utiliza?
5. Onde a empresa atua?
 - a) No próprio estado
 - b) Em outros estados – da região
 - c) Em outros estados – fora da região
 - d) Não informou
6. Em relação ao seu estoque?
 - a) Compra apenas quando necessita produzir
 - b) Até 30 dias de estoque
 - c) De 31 até 60 dias de estoque

- d) Acima de 90 dias de estoque
- e) Não informou
- f) De 61 até 90 dias de estoque

7. Por meio de qual canal de distribuição a empresa mais fatura?

- a) Por encomenda de pessoas físicas
- b) Comércio próprio, venda direta ao consumidor
- c) Comércio varejista
- d) Comércio atacadista
- e) Lojas de departamentos

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Grupo 1 – Formação dos relacionamentos colaborativos e suas estratégias

1 Falta de recursos para executar o projeto.

A ausência de recursos para investir na relação com os fornecedores/clientes (como por exemplo, mão de obra, instalações, utilidades, material) é uma barreira para o sucesso da relação? A falta de recursos é uma barreira para a execução de projetos que gostaria de realizar com fornecedores/clientes? Acredita que tenha perdido a oportunidade de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes por ausência de recursos?

2 Diferenças entre os planejamentos estratégicos das empresas.

Sua empresa possui características, objetivos e planejamento estratégico bem definidos? Sua empresa conhece as características, objetivos e planejamento estratégico dos principais fornecedores/clientes? Caso não, você acredita que isso é uma barreira para a realização de projetos conjuntos com os fornecedores/clientes?

3 Diferentes expectativas de comportamento entre as empresas.

Ao realizar projetos com fornecedores/clientes fica claro quais são os objetivos e as expectativas das partes envolvidas? Alguma vez existiu conflito de expectativas entre sua empresa e fornecedores/clientes?

4 Falta de gerenciamento voltado ao longo prazo.

Os projetos com fornecedores/clientes possuem uma perspectiva de gerenciamento para o longo prazo? Você percebe o interesse dos fornecedores/clientes em manter o relacionamento com sua empresa em longo prazo? Sua empresa possui planejamento de ações e metas em longo prazo?

5 Dependência de aprendizagem mútua.

Sua empresa realizou projetos com os fornecedores/clientes para obter *know-how* (ex: o fornecedor ensinou como utilizar corretamente seus produtos)? Caso sim, após ter obtido o *know-how* que não possuía, sentiu-se menos interessado em manter a relação? Acredita que a dependência de aprendizagem por parte das empresas atrapalha a realização da GCI?

6. A ausência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários.

Sua empresa possui a capacidade de produzir informações confiáveis acerca dos custos dos produtos, ou precisa melhorar os sistemas de custeio? Caso possuísse melhores sistemas de custeio conseguiria obter melhores resultados com a GCI?

7 Desinteresse, por parte das empresas parceiras, em compartilhar informações.

Já disponibilizou informações internas aos fornecedores/clientes, com o objetivo de desenvolver projetos. Sua empresa alguma vez recebeu informações internas de fornecedores/clientes. Alguma vez solicitou informações relacionadas aos custos dos produtos dos fornecedores/clientes. Caso sim, como os fornecedores/clientes reagiram? Tiveram interesse em compartilhar as informações?

8. Falta de compreensão de custos ao longo da cadeia.

Sua empresa sabe descrever comportamento dos custos ao longo da cadeia produtiva? Sabe determinar a quantidade de custos atrelado ao produto em cada etapa da cadeia? A cadeia obteria melhores resultados caso sua empresa compreendesse a formação dos custos dos produtos?

9. Ausência de percepção de valor gerado pela relação.

Antes de realizar algum projeto com fornecedores/clientes, a sua empresa criou algum critério para avaliar se a relação seria vantajosa? Como a empresa avalia se está sendo benéfico coordenar os esforços com os fornecedores/clientes? Além da redução de custos dos produtos, quais outras vantagens sua empresa percebe ao coordenar esforços fornecedores/clientes?

10. Dificuldade em definir benefícios mútuos.

Ao coordenar esforços com fornecedores/clientes, fica claro para as partes quais são as expectativas de benefícios a serem gerados? Fica claro como os benefícios serão partilhados? Os projetos de GCI geram benefícios para as ambas as partes, ou geralmente uma parte se beneficia mais em realizar projetos da GCI?

ROTEIRO DE ENTREVISTA
Grupo 2 - Elaboração dos processos e construção dos
relacionamentos

11. Falta de confiança entre os parceiros de GCI.

Sua empresa confia em seus fornecedores/clientes a ponto de aceitar compartilhar informações acerca da gestão da empresa? Seus fornecedores/clientes solicitam informações internas acerca da sua empresa? Você considera que a falta de confiança entre sua empresa e os fornecedores/clientes é uma barreira para a execução da GCI?

12. Oportunismo.

Você considera que algum fornecedor/cliente agiu de maneira oportunista com a sua empresa, ou seja, alguma empresa foi desleal para obter vantagens para si? Ao realizar projetos com fornecedores/clientes existem mecanismos para precaver-se de atitudes oportunistas dos parceiros?

13. Falta de incentivo para inovar e prosperar.

Você considera que, ao realizar projetos com fornecedores/clientes, sua empresa se fortalece diante de empresas concorrentes; ou considera que não? Sua empresa se sente mais motivada em investir em melhorias ao realizar projetos com fornecedores/clientes?

14. Resistência à mudança.

Sua empresa realizou algum projeto envolvendo fornecedores/clientes que interferisse na rotina de seus funcionários? Antes de firmar o projeto, sua empresa consultou os seus funcionários sobre a opinião deles? Alguma vez seus funcionários apresentaram resistência diante de sugestão de mudanças? Você considera a resistência dos funcionários como uma barreira para a realização de projetos com fornecedores/clientes?

15. Falta de apoio por parte dos membros da empresa.

Como os funcionários se comportavam quando os gestores responsáveis pelos custos almejam implantar projetos, programas e metas de gestão de custos? Sua empresa faz algo para aumentar o interesse dos membros da organização em reduzir custos?

16. Dificuldades relacionadas à integração de informações entre as empresas.

Sua empresa possui um setor designado especificamente para a gestão de custos, responsável pela geração e disponibilização de informações quando solicitado? Existe algum sistema que integre informações da sua empresa com fornecedores/clientes? Caso sua empresa possuísse um sistema que permitisse integrar as informações internas com os fornecedores/clientes, acredita que melhora a execução de projetos da GCI.

17. Falta de credibilidade dos dados de custos internos.

Você considera que as informações geradas internamente referentes aos custos das atividades da sua empresa são confiáveis? Você considera que as informações de custos têm credibilidade para serem utilizadas na tomada de decisões da empresa?

18. Nível insuficiente de dados compartilhados.

Algum fornecedor/cliente solicitou informações internas da sua empresa? Caso sim, com que frequência isso acontece? Alguma vez se recusou compartilhar informações solicitadas pelos fornecedores/clientes? Sua empresa solicitou informações internas de fornecedores/clientes que eles se recusaram a disponibilizar, ou disponibilizaram parcialmente?

19. Pobre disponibilidade interna de dados.

Sua empresa gera informações relacionadas aos custos das atividades em quantidade suficiente? As informações relacionadas aos custos que a sua empresa não conseguia gerar, compromete a execução de ações coordenadas com fornecedores/clientes?

20. Ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários.

Os funcionários de sua empresa possuem conhecimento especializado (ou receberam treinamento) para trabalhar colaborativamente com fornecedores/clientes; ou seja, agir colaborativamente com os fornecedores, tomando decisões conjuntas com o intuito de reduzir custos para a cadeia? Acredita que sua empresa perca oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes por ausência de funcionários com conhecimento especializado na abordagem.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Grupo 3 - Resultados, avaliações e ajustes

21. Desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo.

Você considera que os ganhos e benefícios gerados pelos relacionamentos com fornecedores/clientes são demasiadamente voltados para o curto ou longo prazo? Você considera que existe um equilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo? Considera um problema o desequilíbrio entre os ganhos de curto e longo prazo durante a execução da GCI.

22. Partilha desigual dos benefícios.

Você considera que os benefícios gerados pelos relacionamentos com fornecedores/clientes são partilhados de maneira justa? Quais são os critérios utilizados para determinar a divisão dos benefícios?

23. Design do modelo da GCI mal elaborado.

Você considera, de maneira geral, que os projetos de GCI entre a empresa e seus fornecedores/clientes são mal formulados? Já teve problemas em projetos de GCI devido ao *design* do modelo sem mal elaborado?

24. Sistemas de GCI muito complexos.

Você considera que a coordenação de esforços com fornecedores/clientes é algo complexo de ser realizado? A complexidade de executar projetos da GCI é uma barreira para sua execução?

25. Rigidez na GCI.

Durante a execução de projetos com fornecedores/clientes, foi necessário realizar ajustes no projeto inicial? Os projetos com fornecedores/clientes são estipulados de maneira formal (com contratos) ou informal? Os acordos são rigorosamente seguidos ou permitem ajustes?

26. Incapacidade de determinar os preços de mercado.

Aconteceu de sua empresa realizar algum projeto com os fornecedores/clientes e ter ocorrido um conflito na hora de determinar o preço pelo qual o produto ou serviço final deveria ser vendido? O fornecedor interfere na decisão do preço pelo qual o produto/serviço final deve ser vendido ou esta responsabilidade fica a cargo da empresa final.

27. Perda de foco no cliente.

Você sabe descrever qual é o perfil dos seus clientes? Você considera que, quando coordena esforços com fornecedores/clientes, perde o foco no cliente? Alguma vez obteve resultados ruins com a GCI devido à perda de foco no cliente?

28. Objetivos iniciais não cumpridos.

Alguma vez formou parceria com fornecedores/clientes e não conseguiu atingir os objetivos estipulados? Você considera que foi um fator negativo no relacionamento de vocês? Acredita que isso interferiu negativamente a relação entre vocês?

29. Conflitos constantes.

Há conflitos entre sua empresa e fornecedores/clientes parceiros? Se sim, os conflitos são constantes? Como os conflitos são dirimidos? Os conflitos são uma barreira para a realização da GCI? Os conflitos sempre levam a resultados ruins?

30. Falta de revisões periódicas de desempenho.

Sua empresa realiza avaliações periódicas para analisar se as parcerias com fornecedores/clientes valem a pena? Caso sim, de que forma sua empresa avaliava o desempenho com fornecedores/clientes; quais critérios e com qual periodicidade?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO
(Preenchido pelo entrevistador)

Opções de Resposta:

- 1 - Discordo Totalmente.
- 2 - Discordo Parcialmente.
- 3 - Nem concordo, nem discordo.
- 4 - Concordo Parcialmente.
- 5 - Concordo Totalmente.

(continua)

PERGUNTAS – Grupo 1	1	2	3	4	5
A ausência de recursos é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à ausência de recursos.					
A diferença entre o planejamento estratégico da minha empresa e de meus fornecedores/clientes atrapalha a realização da GCI.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à incompatibilidade dos nossos planejamentos estratégicos.					
A diferença das expectativas de comportamento entre a minha empresa e os fornecedores/clientes é uma barreira para a realização da GCI.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido aos conflitos entre as expectativas de comportamento entre nossas empresas.					
A falta de gerenciamento voltado para o longo prazo é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de gerenciamento com perspectiva de longo prazo.					
A dependência de aprendizagem entre minha empresa e os fornecedores/clientes, é uma barreira para a realização GCI.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à dependência de aprendizagem mútua entre nossas empresas.					
A pouca importância dada aos sistemas de custeio é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à ausência do reconhecimento de que sistemas de custeio são necessários.					
O desinteresse em compartilhar informações, por parte da minha empresa e dos fornecedores/clientes, é uma barreira para a realização da GCI.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido ao desinteresse das partes em compartilhar informações.					

(conclusão)

PERGUNTAS – Grupo 1	1	2	3	4	5
A falta de compreensão de custos ao longo da cadeia é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de compreensão de custos ao longo da cadeia.					
A ausência de percepção de valor gerado pela cooperação é uma barreira para execução da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes por não perceber geração de valor para minha empresa.					
A dificuldade em definir benefícios mútuos é uma barreira para a execução da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à dificuldade de definir os benefícios para ambas as partes.					

(continua)

PERGUNTAS – Grupo 2	1	2	3	4	5
A falta de confiança entre minha empresa e meus fornecedores/clientes é uma barreira para a realização da GCI.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de confiança entre nós.					
O oportunismo (deslealdade) por parte dos fornecedores/clientes é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido ao receio de ações oportunistas (desleais).					
A falta de incentivo para inovar e prosperar, ao formar parcerias, é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de incentivo para inovar e prosperar.					
A resistência à mudança, por parte dos funcionários, é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à resistência à mudança por parte dos funcionários.					
A falta de apoio por parte dos funcionários é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidade de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de apoio por parte dos funcionários da empresa.					
As dificuldades relacionadas à integração de informações entre minha empresa e os fornecedores/clientes é uma barreira para a realização da GCI.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à dificuldade de integrar informações com os parceiros.					
A falta de credibilidade dos dados internos relacionados aos custos é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					

(conclusão)

PERGUNTAS – Grupo 2	1	2	3	4	5
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de credibilidade dos dados internos da minha empresa.					
O nível insuficiente de dados compartilhados é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido ao nível insuficiente de dados compartilhados.					
A pouca disponibilidade interna de dados referentes aos custos das atividades é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à pouca disponibilidade interna de dados.					
A ausência de conhecimento especializado e programas de educação voltados aos funcionários é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à ausência conhecimento especializado referente à abordagem.					

(continua)

PERGUNTAS – Grupo 3	1	2	3	4	5
O desequilíbrio entre a obtenção de ganhos de curto e longo prazo é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido ao desequilíbrio entre ganhos de curto e longo prazo.					
A partilha desigual dos benefícios gerados com projetos da GCI é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à ocorrência de partilha desigual dos benefícios.					
Design de modelos mal elaborados é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido ao design do modelo ser mal elaborado.					
A complexidade dos projetos de GCI é uma barreira para sua realização na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido sua aplicação ser muito complexa.					
A rigidez nos projetos é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido ao projeto ser muito rígido.					
A incapacidade de determinar os preços de mercado a serem vendidos os produtos/serviços é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à incapacidade de determinar os preços de mercado pelo qual os produtos/serviços devem ser vendidos.					
A perda de foco no cliente é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à perda de foco no cliente.					

(conclusão)

PERGUNTAS – Grupo 3	1	2	3	4	5
A não obtenção dos objetivos iniciais almejados é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido não ter conseguido atingir os objetivos iniciais almejados.					
Os conflitos constantes com meus fornecedores/clientes é uma barreira para a realização da GCI na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à ocorrência de conflitos constantes.					
A falta de revisões periódicas de desempenho das parcerias relacionadas à GCI é uma barreira para o seu sucesso na minha empresa.					
Perco oportunidades de realizar projetos da GCI com fornecedores/clientes devido à falta de revisões periódicas de desempenho.					