

ÁREA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NUMA METALÚRGICA

AUTORES

SABRINA DO NASCIMENTO

Universidade Regional de Blumenau
sabrinan@al.furb.br

IRANI ROCHA

Universidade Regional de Blumenau
irocha@al.furb.br

ALEXANDRE MATOS PEREIRA

Universidade Regional de Blumenau
alexandrep@al.furb.br

JORGE EDUARDO SCARPIN

Universidade Regional de Blumenau - FURB
jorgescarpin@furb.br

RESUMO

O artigo buscou identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma indústria metalúrgica na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina. Na metodologia, optou-se pela estratégia de estudo de caso numa empresa metalúrgica líder do segmento de bicicletas, com abordagem qualitativa e por meio de um conjunto formado por 5 questionários propostos por Souza (2008). Dentre os achados da pesquisa, verificou-se que em relação aos cinco fatores condicionantes analisados (i) os produtos apresentam alta funcionalidade; (ii) os componentes demonstram alto grau de restrição tecnológica e elevado índice de valor; (iii) quanto ao nível de relacionamento a empresa estabelece relações de interdependência do tipo principal, onde os fornecedores envolvem no processo de criação, desenvolvimento e fabricação dos produtos; (iv) o tipo de cadeia que a empresa encontra-se inserida é do tipo democracia em relação aos concorrentes internacionais; e (v) os mecanismos utilizados pela empresa são do tipo capacitores. Pode concluir que os fatores condicionantes da GCI estão presentes na empresa analisada e sua implementação torna-se recomendável e estimulada pela utilização de outros mecanismos que auxiliam na gestão dos custos.

Palavras-chave: Custos Interorganizacionais. Estudo de Caso. Indústria Metalúrgica.

ABSTRACT

The article sought to identify the factors for Interorganizational Cost Management (GCI) in a metallurgical industry in the city of Rio do Sul in Santa Catarina. In the methodology, we opted for the strategy in a case study steel company led the world in bicycles, with a qualitative approach and through a whole set of five questionnaires proposed by Souza (2008). Among the research findings, it was found that for the five factors analyzed conditions (i) the products have high functionality, (ii) the components show a high degree of

technological restriction and high index value, (iii) the level of company establishes a relationship of interdependence main type, where the suppliers involved in the process of creating, developing and manufacturing products, (iv) the type of chain that the company is inserted is of type democracy in relation to international competitors; and (v) the mechanisms used by the company are the type capacitors. It can be concluded that the factors for GCI are present in the analyzed company and its implementation becomes recommended and encouraged the use of other mechanisms that help manage costs.

Keywords: Interorganizational cost. Case Study. Metallurgical Industry.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente altamente dinâmico, onde encontrar uma vantagem competitiva sustentável tem se tornado um fator imprescindível a sua sobrevivência. A vantagem competitiva pode ser conquistada a partir do reconhecimento das ligações existente entre as empresas, principalmente na cadeia de valor na qual ela está inserida. Essas ligações ou interligações entre as organizações influenciam a concepção, projeto e o desenvolvimento dos produtos que ela venha a produzir ampliando assim o quadro de possibilidades no processo de gestão interorganizacional. Assim, gerenciar as influências torna-se estratégico e pode acarretar em ganhos ou evitar perdas para as empresas que permeiam uma determinada cadeia de valor (SOUZA; ROCHA, 2008b). Os autores destacam ainda que, “uma gestão eficiente e eficaz dos relacionamentos pode minimizar os custos de transações para as organizações, como, por exemplo, evitando-se o custo de procura e contratação de um novo parceiro” (SOUZA; ROCHA, 2008b, p. 65).

Considerando esse cenário, as empresas devem ser vistas como ligações de uma cadeia de produção e/ou cadeia de valor, onde é necessário que ela mantenha um relacionamento com as demais empresas que executam as atividades relevantes da sua cadeia, buscando obter a eficiência da cadeia como um todo. Nas relações provenientes dessa cadeia de produção, um dos fatores chave para obtenção de melhorias para toda a cadeia são essas ligações e não gera vantagens apenas para as algumas empresas que a compõem (MEIRA; WANDERLEY; MIRANDA, 2005).

Ainda nesta mesma linha buscando proporcionar vantagem competitiva sustentável às empresas algumas ferramentas gerenciais podem ser utilizadas, sendo uma dessas a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Souza e Rocha (2007, p. 2) conceituam a GCI como “um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor além da própria empresa”. Aguiar, Rezende e Rocha (2008, p.2) mencionam que “a implementação (...) requer um conjunto de variáveis tais como o posicionamento estratégico, a utilização de instrumentos da Gestão Estratégica de Custos e o compartilhamento de informações e de resultados”. Os autores salientam ainda que, essa metodologia caracteriza-se pela possibilidade de as empresas utilizarem a gestão estratégica de custos compartilha, criando novas tecnologias gerando vantagem para as organizações que a utilizam (AGUIAR; REZENDE; ROCHA, 2008). Para tanto, Aguiar e Rocha (2007, p.1) salientam que “a obtenção da vantagem competitiva e a criação de valor exigem tanto melhoria nos processos internos quanto aperfeiçoamento nos relacionamentos com os membros que integram sua cadeia de valor”. Cabe mencionar, que este tema ainda é incipiente na literatura acadêmica, sendo que alguns dos principais estudos que o abordaram foram: Cooper e Slagmulder (2004), Bitti, Aquino e Pagliarussi (2007), Aguiar e Rocha (2007), Souza (2008), Souza e Rocha (2008a) e Souza e Rocha (2008b).

Neste contexto, a partir da importância de se conhecer e explorar essa metodologia e seus fatores condicionantes de sua implantação nas organizações, assim emerge a indagação que norteia presente pesquisa: Quais os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma empresa metalúrgica? Assim, tem-se como objetivo principal identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma indústria metalúrgica na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina.

Esta pesquisa justifica-se ao proporcionar subsídios para a discussão a cerca da aplicação da GCI, na gestão de sua cadeia de valor e na obtenção de vantagem competitiva. Aguiar, Rezende e Rocha (2008, p. 67) destacam que pesquisas assim podem auxiliar os gestores “no sentido de evitar que implementem essa técnica gerencial apenas por isomorfismo, mas que a sua implementação possa de fato contribuir para a obtenção de

vantagens competitivas e criação de valor”. Souza (2008, p. 17) salienta que foi identificada uma carência de “investigações científicas sobre esse tema, um outro fator que contribui para acentuar a necessidade de se entender esse tipo de mecanismo de controle: diferenças institucionais”.

O presente estudo inicia-se por esta seção de caráter introdutório, na sequência a seção 2 que fornece a sustentação teórica sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e seus fatores condicionantes, seguida pela metodologia. Posteriormente, na seção 4 aparece a análise e discussão dos resultados observados na empresa metalúrgica estudada, e por fim, a seção 5 faz-se as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

2 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E OS FATORES CONDICIONANTES

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) tem por objetivo “encontrar soluções através de ações coordenadas entre as organizações da cadeia, o que não seria possível se as empresas tentassem reduzir custos independentemente” (SOUZA; ROCHA, 2007, p.2). Aguiar, Rezende e Rocha (2008, p.3) destacam que a GCI requer importantes pressupostas para a gestão da cadeia de valor, em que o relacionamento entre os fornecedores e empresas líderes da cadeia representa seu foco de estudo. Assim, para a aplicação da GCI, cinco fatores condicionantes tornam-se fundamentais, sendo eles: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. Com vistas, a elucidar cada um dos cinco fatores condicionantes de maneira mais aprofundada comenta-se a seguir sobre cada um deles de forma isolada.

- a) **Fator Condicionante Produtos** – o fator caracteriza-se pelo bem ofertado pela empresa, sendo ele um produto ou serviço. Neste item, verifica-se as características eminentes de cada produto, sendo dois os indicadores principais para sua análise a margem (rentabilidade que o produto traz para a empresa) e a funcionalidade (qualidade e a implementação de novas tecnologias aos produtos), tendo como principal objetivo identificar o tipo de produto onde a aplicação da GCI é recomendada (SANTOS, 2008);
- b) **Fator Condicionante Componentes** – este fator compreende os itens que compõem o produto, na qual a empresa pode optar por realizar a GCI apenas nos componentes que julgar mais importantes. Conforme Souza (2008) duas características devem ser analisadas neste fator o índice de valor (relaciona-se com o custo benefício trazido pelo componente) e a restrição tecnológica (relaciona-se com qual tecnologia desenvolvida pela empresa deve ser mantida em sigilo e qual pode ser compartilhada com outras empresas);
- c) **Fator Condicionante níveis de relacionamento** – Este fator condicionante busca analisar os níveis de relacionamentos existentes no trato com os fornecedores, tendo os seguintes níveis: comum, auxiliar, principal e familiar. Para Souza e Rocha (2008) o nível comum encontra-se as inter-relações entre uma empresa e outra com vistas a comprar produtos ou para vendê-los, configurando-se como o menor nível de interdependência entre elas sendo inviável a aplicação da GCI. Entretanto, o nível auxiliar demonstra um nível de interdependência maior que a categoria comum, pois geralmente uma empresa precisa de outra para a fabricação de um produto de acordo com suas especificações e necessidades, fazendo que a aplicação da GCI torna-se possível. Para tanto, o nível principal apresenta as relações de interdependência apresentam-se maior que no nível auxiliar, na qual uma empresa estabelece um

relacionamento que envolve além do processo de fabricação o processo de criação e desenvolvimento do produto, tendo assim contratos de longo prazo estabelecidos tornando a aplicação da GCI provável. E por fim, o nível familiar apresenta o maior nível de interdependência, visto que as relações estabelecidas baseiam-se na parceria de longo prazo e na confiança, na união de esforços, desenvolvimento e melhoramento dos produtos entre as partes envolvidas. Nesses casos, a aplicação da GCI torna-se aplicável e perfeitamente recomendável;

- d) Fator Condicionante Tipos de Cadeia** - O entendimento do fator tipo de cadeia perpassa pelo entendimento do conceito cadeia de valor. Esta é definida por Shank e Govindarajan (1997, p.14) como “sendo o conjunto interligado de todas as atividades que agregam valor ao consumidor final, desde fontes básicas de matéria-prima, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às suas mãos”. De acordo com Souza (2008b) as cadeias de valor podem ser categorizadas segundo a estrutura do mercado em cujas estão inseridas. Nesse sentido, levando em consideração estas estruturas, as cadeias de valor podem ser classificadas em três tipos: tirania, oligarquia e democracia. A tirania caracteriza-se pelas cadeias em que somente uma empresa tem o poder de dominar a cadeia como um todo, tendo seu poder de imposição é alto (SANTOS, 2008b). Na oligarquia, a cadeia de valor é dominada por poucas empresas, assim o poder de imposição é relativamente alto, sendo compartilhado entre poucas empresas (SANTOS, 2008b). E na democracia, nenhuma empresa ou mesmo um pequeno grupo de empresas comanda a cadeia de valor, assim nenhuma empresa tem poder de imposição sobre as demais (SANTOS, 2008b); e
- e) Fator Condicionante Mecanismos** – Este fator condicionante tem por objetivo ajudar as empresas a escolherem mecanismos de controle da GCI para auxiliarem na gestão dos custos entre as empresas para conseguirem orientar, controlar, medir, informar, dar transparência buscando a GCI (SANTOS, 2008b). Assim, os mecanismos podem ser divididos em três grandes grupos sendo eles: disciplinadores, capacitores e incentivadores. Os disciplinadores buscam regradar, adestrar, desenvolver e criar obrigações que regem o relacionamento entre as empresas que adotam a GCI com intuito de observar e corrigir aspectos fora de certas restrições (SANTOS, 2008b), como exemplos podemos citar o *Open Book Accountig* (OBA), *Service Level Agreement* (SLA) e o Custeio-alvo. Para tanto, os capacitores de acordo com Souza (2008b, p.72) “são instrumentos que fornecem capacidade, competências e possibilidades, com o objetivo de sanar dificuldades no processo de GCI e ajudar a resolver os problemas encontrados”, com exemplos dos capacitores temos: intercâmbio de profissionais, financiamento, desenvolvimento em conjunto. E por fim, os incentivadores “são os instrumentos que gratificam as partes, utilizados posteriormente ao alcance de metas estipuladas, para premiar e remunerar pelo objetivo alcançado; podem ser monetários (...) ou não monetários” (SANTOS, 2008b, p.72)

No âmbito deste estudo, destacam-se algumas pesquisas empíricas nacionais e internacionais publicadas que denotam preocupação similar como Cooper e Slagmulder (2004), Bitti, Aquino e Pagliarussi (2007), Aguiar e Rocha (2007), Souza (2008), Souza e Rocha (2008a) e Souza e Rocha (2008b).

Cooper e Slagmulder (2004) em sua pesquisa os autores estudaram a questão dos custos que transpõe as fronteiras organizacionais entre compradores e fornecedores, cujo objetivo principal é a redução dos custos por meio da Gestão de Custos Interorganizacionais durante a concepção dos produtos e as características dos contextos a que eles estão

associados, além de discutir suas implicações na tomada de decisão. Por meio dos resultados, as várias relações entre a gestão dos custos e as empresas analisadas sugerindo que a pesquisa fosse replicada em empresas diferentes com amostras maiores, a fim de que os dados possam ser generalizáveis.

Bitti, Aquino e Pagliarussi (2007) elucidaram o caso da decisão do uso simultâneo de lojas próprias e franqueadas, como um equilíbrio, numa condição de minimização de custos de monitoramento, conceituada pela Teoria da Agência. Assim, analisaram 175 redes de franchising brasileiras em um *cross-sectional* para testar a influência dos custos de agência na escolha de estabelecer uma loja própria e/ou franqueada. Os autores concluíram que os direcionadores de custos de monitoramento para as redes devem incluir a dispersão geográfica e a localização das lojas.

Entretanto, Aguiar e Rocha (2007) buscaram desenvolver uma análise do relacionamento entre a estrutura conceitual da abordagem da Gestão de Custos Interorganizacionais proposta por Cooper e Slagmulder (1999) e o *Open-Book Accounting*. Os resultados mostram que a implementação eficaz do modelo é moderada por um ambiente de Open-Book Accounting que pode ocorrer em situações específicas dentro de três dimensões: fatores específicos endógenos, fatores específicos exógenos e fatores específicos da rede.

Souza (2008) desenvolveu uma análise descritiva da estrutura conceitual da abordagem de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) por meio da observação de duas empresas-casos em duas cadeias de organizações distintas. Nos achados da pesquisa foram detectados os cinco fatores condicionantes da GCI, além de relacioná-los com a aplicação nas empresas analisadas.

Souza e Rocha (2008a) escreveram uma análise crítica e argumentativa, para sistematizar o conhecimento sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais e testar a aderência dos seus fatores condicionantes em duas cadeias de organizações distintas. Os autores constataram que nos dois casos analisados foram encontrados cinco fatores condicionantes sendo eles: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeias e mecanismos. Além de constatar a presença da maior desses fatores nas das empresas alvo do estudo.

Para tanto, Souza e Rocha (2008b) analisaram as implicações da GCI no ambiente interno e externo as empresas relacionando-os com a teoria de base da GCI. Por meio deste estudo os autores concluem que considerando as fusões, incorporações e o crescente ritmo de internacionalização das empresas a GCI “pode ser implementada de forma que se encontrem soluções não só entre empresas, mas, também entre grupos econômicos (empresas ligadas sob o mesmo controle)” (SOUZA; ROCHA, 2008b, p.74).

Neste contexto, a pesquisa busca contribuir para essa discussão, por meio da análise dos fatores da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma empresa metalúrgica em Rio do Sul no estado de Santa Catarina, onde se almeja colaborar com os estudos acima citados, permitindo um novo espectro sobre a gestão de custos no âmbito organizacional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa configura-se como descritiva uma vez que busca identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma indústria metalúrgica na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina. Martins e Theóphilo (2007, p. 61) salientam que neste estudo “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a

complexidade de um caso concreto”. Gil (1999, p. 70) menciona que esta abordagem permite “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto à amostra, optou-se pela estratégia de estudo de caso com uma abordagem qualitativa dos dados. Richardson (1999) afirma que ao contrário da pesquisa quantitativa que busca a quantificação dos dados, a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Martins e Theóphilo (2007, p.61) ressaltam que neste tipo de pesquisa “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Neste contexto, a empresa objeto desse estudo, cujo nome não é declinado para preservar a identificação das suas estratégias foi escolhida de maneira intencional, tendo como critério de seleção a acessibilidade das informações. O estudo investiga uma das maiores fabricantes de selins e pedais da América Latina com sede na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina, que nasceu da união de duas grandes empresas do ramo de bicicletas uma empresa catarinense e a outra italiana e iniciou suas atividades em 1985. Destaca-se ainda, que a empresa conta com um laboratório e equipamentos de altíssima qualidade para assegurar sua política e busca constantemente satisfazer seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Selecionada a empresa, o procedimento adotado para a coleta dos dados, foi de origem primária, por meio de um conjunto de 5 questionários propostos por Souza (2008). Richardson (1999) afirma que esses os dados primários de uma pesquisa são aqueles obtidos diretamente em campo, ou seja, na empresa metalúrgica analisada.

Os questionários foram encaminhados no segundo semestre de 2009 via correio eletrônico a gerência administrativa da empresa analisada e esta redistribuiu os outros quatro questionários aos responsáveis, sendo devolvidos em novembro de 2009. Os questionários foram encaminhados para: a) administração da empresa com 18 perguntas abertas; b) departamento responsável pelo relacionamento com os fornecedores (Depto. Compras); c) departamento responsável pelo relacionamento com os clientes (Depto. Comercial); d) fornecedor da empresa; e f) cliente da empresa analisada, sendo todos compostos por 10 perguntas abertas respectivamente. Neste contexto, têm-se como limitações da presente pesquisa: i) os questionários não foram respondidos na presença dos pesquisadores; e ii) a empresa analisada escolheu o fornecedor e o cliente tendo em vista sua afinidade para responder ao instrumento de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se nesta seção, o detalhamento dos fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) na empresa metalúrgica na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina, optou-se por dividir a seção de acordo com os fatores condicionantes, sendo eles: Produtos, Componentes, Níveis de relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos.

4.1 Produtos e Componentes

Esta subseção contempla as repostas dos entrevistados relacionadas aos fatores condicionantes Produtos e Componentes. Os produtos correspondem à linha de produtos

(selim, pedal, guidão e descanso) fabricada pela empresa metalurgia estudada que se destinam ao mundo bike, agregando tecnologia e *know-how* europeus trazidos da Itália para o mercado nacional. Quanto ao fator Componentes, estes são os itens que compõem as linhas dos produtos mencionados acima. O Quadro 1 apresenta as respostas relacionadas aos fatores condicionantes Produtos e Componentes.

RESPONDENTE	PERGUNTA	RESPOSTA
Gerência Administrativa	Os produtos da empresa são vistos pelo mercado como produtos de alta qualidade? E alta funcionalidade?	Sim, pois a empresa possui uma imagem sólida construída ao longo dos anos de existência.
Gerência Administrativa	Os produtos (ou componentes) da empresa tem tecnologia que deve ser preservada internamente?	Possui, inclusive tecnologia advinda da empresa parceira, que é da Itália.
Depto. Comercial	O produto (ou componente) vendido pela empresa é essencial ao negócio (ou produto) dos clientes? São vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade?	Os produtos direcionados as montadoras são essenciais, pois são adquiridos como matérias primas, fazem parte diretamente em seus produtos. Todos são vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade porque atendem as expectativas dos clientes.
Cliente	Os produtos vendidos pela organização foco são essenciais ao negócio (ou produto) da sua empresa? São vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade?	Os produtos comprados pela empresa analisada são fundamentais em nosso produto, eles entram como matéria-prima para a empresa. São vistos como produtos de altíssima qualidade e funcionalidade. Sem estes itens (selins e pedais) não conseguimos entregar nosso produto final. Ocorrendo qualquer tipo de atraso ou lotes reprovados nossa produção é diretamente afetada.
Fornecedor	Há inovações freqüentes e importantes na linha de seus insumos? Quanto às inovações?	Esta é a nossa maior fonte de trabalho onde estamos com uma demanda muito crescente de mercado. Estamos cada dia melhorando nossos desempenhos medindo qualidade para inovar e melhorar nossa linha de produtos cada vez mais
Fornecedor	Os insumos vendidos pela empresa são essenciais ao negócio (ou produto) da organização foco? São Vistos como produtos de alta qualidade e alta funcionalidade?	Todos os produtos são essenciais para a empresa mesmo que ele de uma margem muito pequena de lucro ele não pode deixar de ser feito. Estamos com a visão de ter todo produto como crítico, não importando o cliente e nem a demanda, mas sim a qualidade final e satisfação do cliente.
Depto. Compras	O seu produto tem insumo essencial comprado de terceiros? Quais são os insumos e de quais fornecedores?	Sim. São eles: Copolímero reciclado (Plastirio), Arame BTC 12,20mm (Belgo Bekaert), Isocianato, Polioli (Bayer) e as chapas de aço com diversas medidas (Mangels).

Quadro 1 – Respostas relacionadas aos fatores condicionantes Produtos e Componentes

Fonte: Adaptado de Souza (2008).

De acordo com as informações evidenciadas no Quadro 1, percebe-se que a empresa analisada fabrica produtos de alta qualidade com tecnologia própria advinda de sua parceira com uma empresa italiana. Conforme evidenciado pelo Depto. Comercial e pelo Cliente, os produtos fornecidos pela empresa estudada são de altíssima qualidade, sendo essenciais aos negócios de seus clientes como os itens (selins e pedais). Assim, dentre os insumos essenciais adquiridos pela empresa estão: Copolímero reciclado (Plastirio), Arame BTC 12,20mm (Belgo Bekaert), Isocianato, Polioli (Bayer) e as chapas de aço com diversas medidas (Mangels). Segundo o Fornecedor os produtos fornecidos a indústria metalúrgica analisada é essencial ao seu processo de fabricação, além de serem de alta qualidade conter constantes inovações tecnológicas.

Neste sentido, verifica-se no fator condicionante produto relacionado à funcionalidade a tecnologia e a qualidade são uma fonte de diferenciação da empresa frente aos seus concorrentes por fornecer matéria-prima de qualidade a seus clientes, conforme destacado no Quadro 1 pelo cliente. Para tanto, com relação ao outro fator de análise dos produtos a margem a empresa estudada realiza seu controle de custos com base em demonstrativos financeiros apresentados pela contabilidade, sendo eles: Balanço Patrimonial, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração do Resultado do Exercício não dispendo de um controle efetivo mais voltado à gestão dos custos. Para tanto, com relação ao fator condicionante componentes, observa-se que o índice de valor é retratado pelos clientes tendo em vista o custo benefício trazido pelos componentes utilizados relacionados com o alto padrão tecnológico de seus produtos, tanto que a empresa dispõe de laboratórios para o desenvolvimento de seus produtos. Destaca-se ainda que, que a empresa estudada possui restrições tecnológicas por ser uma das líderes do segmento na América Latina e não pode compartilhar todas as informações com terceiros. Assim, diante do contexto observado a aplicação da GCI torna-se recomendável. Esses resultados corroboram com Souza (2008) quando analisou uma empresa do segmento de prestação de serviços aéreos e verificou que esta também possuía produtos cuja a aplicação da GCI é recomendada, tendo em vista o alto nível de funcionalidades que geram oportunidades de relacionamentos futuros.

4.2 Níveis de Relacionamento e Tipos de Cadeia

Neste item, aborda-se os fatores condicionantes de níveis de Relacionamento e os tipos de cadeia, por meio das respostas dos entrevistados dispostas no Quadro 2.

RESPONDENTE	PERGUNTA	RESPOSTA
Gerência Administrativa	A empresa classifica seus fornecedores? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)? Qual é a classificação da organização foco para sua empresa?	A empresa utiliza-se da curva ABC e da relevância do produto na cadeia produtiva, e procura consolidar a relação cada vez mais, buscando atingir sempre a satisfação de ambas as partes.
Depto. Compras		Os fornecedores são classificados pela Curva ABC dos produtos (volume, preço).
Cliente		Um fornecedor novo para passar a ser homologado, deve ter suas condições comerciais acertadas e após isso ele vai passar pelo processo de entrega de amostras, lote piloto e aí sim farão parte do grupo de fornecedores homologados. A cada semestre é avaliado a quantidade de lotes aprovados e pontualidade. Caso ele tenha uma nota adequada, ele continuará fazendo parte do grupo, caso sua nota seja regular, ele terá 30 dias para apresentar um plano de melhoria. No caso de nota abaixo do esperado ele automaticamente será eliminado da lista de fornecedores.
Gerência Administrativa	A empresa classifica os clientes? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)?	As mesmas formas da questão acima. Como buscamos ser atendidos pelos fornecedores, ou seja, fazemos para o nosso cliente o que queremos que façam quando estamos desse lado na relação comercial.
Fornecedor		Sim, a empresa classifica sim o cliente, pois o objetivo da empresa é dar lucros absolutos. A empresa está com foco em uma linha especial de produtos, procuramos fazer o que ninguém faz para ganhar em volume, preço, e relacionamento.
Depto. Comercial		São classificados pelo canal de distribuição, ou seja, se são montadores, distribuidores, lojistas, etc. Outra classificação utilizada é a da curva ABC (% em faturamento).
Cliente	Essa classificação serve para a empresa decidir projetos de parceria? Se sim, a	Esta classificação serve para que nosso sistema de qualidade não seja afetado, o fornecedor atendendo estes requisitos ele sempre fará parte da lista de homologados.

Depto. Comercial	abrangência dessa parceria com a organização foco:	Sim, todas as decisões são tomadas sobre análise dessas classificações.
Fornecedor	pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?	Sim estamos sempre pesquisando e procurando melhor a tecnologia da empresa buscando maquinas de ponta e com recursos superiores aos dos outros. Outra coisa muito importante que se faz é trabalhar em conjunto com o cliente pra que não só um ganhe mas os dois possam se dar bem.
Depto. Compras		Sim. Esta classificação nos auxilia na busca de parcerias. Estas parcerias abrangem alguns desenvolvimentos e o fornecimento.
Cliente	Os produtos comprados da organização foco são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são?	Os produtos adquiridos pela Royal ciclo são produtos com padrão de mercado.
Fornecedor	Os insumos vendidos para a organização foco são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são?	Os insumos que a empresa usa são tradicionais de mercado, não tendo muita abrangência.
Gerência Administrativa	Os insumos adquiridos dos principais fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudança, caso a empresa queira trocá-los? Quais são as diferenças e os custos de mudança?	Alguns produtos são específicos, no caso de mudança temos diferenças a considerar no quesito qualidade e provavelmente não atingiremos os níveis atuais. Podendo em alguns casos ter o custo inferior, por ter qualidade inferior também.
Depto. Compras		Sim. São insumos diferenciados. É necessário fazer estudos para chegar a estes valores e quais as diferenças específicas.
Gerência Administrativa	O produto da empresa é diferenciado ou existiria custo de mudança, caso os clientes queiram comprar de outra empresa? Quais?	Alguns produtos são diferenciados, mais a maioria não, o diferencial que a empresa possui hoje no mercado é a qualidade do produto, pois os concorrentes são externos, porém com qualidade muito inferior.
Depto. Comercial		A empresa possui um mix de produtos muito grande, a maioria desses produtos são “commodities”, diferenciados dos concorrentes pela qualidade, porém, a empresa está sempre investindo para inovar e diferenciar seus produtos. Um exemplo disso é a importação de um novo carrossel da Itália que fabrica selins de PVC, exclusividade no Brasil.
Cliente	Existem poucos ou muitos fornecedores para os principais produtos fornecidos pela organização foco?	Existem vários fornecedores destes produtos.
Fornecedor		Os principais fornecedores são Belgo e Gerdau e não tem muitas outras opções de compras de matérias-primas.
Gerência Administrativa	Existem poucos ou muitos fornecedores para os principais insumos adquiridos de terceiros?	Poucos e em alguns casos somente fornecedores exclusivos ou únicos.
Depto. Compras		Existem poucos.
Gerência Administrativa	Existem poucos ou muitos concorrentes para o produto vendido pela empresa?	No mercado nacional, muito pouco, no internacional a concorrência é mais acirrada.
Depto. Comercial		Existem muitos concorrentes nacionais além dos produtos chineses, que tem o custo muito baixo.
Cliente	Existe estabilidade no relacionamento com a organização foco? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?	Existe um relacionamento de longa data.
Fornecedor		Não, os acordos são feitos com a boa relação de comércio que a empresa adota para garantir um cliente fiel e a própria ser competitiva.
Gerência Administrativa	Existe estabilidade no relacionamento com seus fornecedores? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais,	Existem acordos comerciais verbais que viabilizem esta estabilidade.
Depto. Compras		Existe estabilidade no relacionamento com os fornecedores. Mantemos acordos comerciais.

	etc.)?	
Gerência Administrativa	Existe estabilidade no relacionamento com seus clientes? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?	Sim. Há monitoramento constante nas relações comerciais para que haja uma estabilidade.
Depto. Comercial		Sim, o relacionamento com o cliente é priorizado e existe um acordo comercial com os maiores cliente.
Depto. Compras	Existe estabilidade no relacionamento com seus fornecedores? Como (contratos de médio e longo prazo, acordos comerciais, etc.)?	Existe estabilidade no relacionamento com os fornecedores. Mantemos acordos comerciais.
Cliente	A empresa confia na organização foco? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?	Sim confia, a empresa é muito conhecida neste mercado e sempre tem boas referências.
Fornecedor		Temos plena confiança em toda a organização e a confiança é conquistada por meio de indicadores que mostram para nós o potencial que temos em mudar e fazer as coisas acontecerem, para que quando os problemas surjam já estejamos prontos para combater e poder também dizer que eu errei.
Gerência Administrativa	A empresa confia em seus principais fornecedores? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?	A empresa confia, e antes de uma efetiva compra há uma qualificação do fornecedor para que possamos confiar na relação.
Depto. Compras		Sim. Confia, com base no histórico de fornecimento.
Gerência Administrativa	A empresa confia em seus principais clientes? Como a empresa tem a sensibilidade desta confiança (contar com futuras negociações, cumprimento de promessas, honestidade aos problemas que surgem)?	Sim, porém está sempre atenta às variações nas compras para que esta confiança seja plena.
Depto. Comercial		Sim, por meio do relacionamento de longa duração e pela transparência pela qual procuramos sempre buscamos nos negócios realizados.

Quadro 2 – Respostas relacionadas aos fatores condicionantes Nível de Relacionamento e Tipo de Cadeia
Fonte: Adaptado de Souza (2008).

No Quadro 2, verifica-se que a empresa analisada utiliza a curva ABC dos produtos (volume e preço) e a relevância do produto na cadeia produtiva para seleção dos seus fornecedores, sendo que as relações comerciais são estabelecidas apenas verbalmente e por meio de acordo não sendo utilizados contratos formais. Observa-se ainda, que há uma relação de confiança entre a empresa analisada e seus clientes e fornecedores consolidada pelo tempo de experiência no mercado, reputação e qualidade dos produtos. Cabe mencionar ainda, que a empresa analisada não possui muita concorrência no mercado nacional apenas a concorrência dos produtos chineses, porém no mercado internacional a concorrência é mais acirrada.

No que tange ao fator condicionante nível de relacionamento a empresa estudada possui um bom nível de relacionamento com seus clientes e fornecedores, sendo considerada como nível principal, onde as relações de interdependência são maiores que no nível auxiliar. Neste nível, a empresa estabelece um relacionamento que envolve além do processo de fabricação o fornecedor, envolve-se na etapa de desenvolvimento e criação do produto demonstrando parceiras mais duradouras. Entretanto, a empresa não possui restrições tecnológicas que não repassa aos mesmos, sendo recomendável a aplicação da GCI nestas situações. Para tanto, no que concerne ao tipo de cadeia a empresa enquadra-se como democracia, pois atua principalmente no contexto internacional onde a concorrência é bastante acirrada e esta situação acaba por se estender ao mercado nacional.

4.3 Mecanismos

Nesta seção, discute-se sobre o fator condicionante mecanismos, sendo que este diz respeito aos instrumentos utilizados pela empresa para o controle da GCI que buscam auxiliar na gestão dos custos entre as empresas para conseguir orientar, controlar, medir, informar, além de buscar transparência por meio da utilização da GCI (SANTOS, 2008b). O Quadro 3 apresenta as respostas dos entrevistados sobre este fator condicionante.

RESPONDENTE	PERGUNTA	RESPOSTA
Cliente	A empresa coopera com a organização foco (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)?	Sim.
Fornecedor		Ainda não recebemos visita da empresa em questão, mas nós já fizemos muitas visitas e fizemos muitas melhorias juntos com a equipe de produção e projetos para facilitar o processo produtivo em questão.
Depto. Comercial	A empresa coopera com seus principais clientes (troca de informações, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)? E os clientes fazem o mesmo?	Sim, qualquer alteração em nossos produtos, preços, política de vendas, etc. os clientes são informados. Assim a empresa tem que ser flexível quando essas mudanças podem causar algum problema a eles.
Depto. Compras	A empresa coopera com seus principais fornecedores (troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto)? E os fornecedores fazem o mesmo?	Sim.
Gerência Administrativa		Sim. Sempre após o planejamento para o próximo período há reuniões com os mesmos para exposição dos objetivos para que haja sintonia nas duas pontas da relação. A busca por parte deles é recíproca e isto tem tornado cada vez mais sólidas o tratamento com clientes e fornecedores.
Cliente	A empresa ajuda a organização a encontrar maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?	Sim. Quando não consegue atender nossa necessidade total, sempre tentam atender de alguma maneira para que nosso produto final não seja prejudicado.
Depto. Comercial	A empresa ajuda seus clientes a encontrar maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?	Sim, buscando o atendimento sempre dentro das necessidades de cada cliente.
Depto. Compras	A empresa ajuda seus fornecedores a encontrar maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?	Sim. Programando as compras com antecedência, formalizando alterações e negociando sempre.
Gerência Administrativa	A empresa ajuda seus fornecedores e clientes a encontrar maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços de modo a alcançarem as metas? Como?	Sim, por meio de sensibilidades do mercado e busca de informações para que haja harmonia nos pensamentos acerca do mercado.
Cliente	Se existir projetos de parcerias com a organização foco, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?	A parceria é medida por meio do cálculo do IQF (Índice de qualidade do Fornecedor), feita semestralmente.
Fornecedor		A empresa mede seus resultados por meio de indicadores para ver se seus objetivos foram alcançados e se suas metas estão sendo cumpridas. A empresa ainda não adotou a divisão de um ganho para seus colaboradores.
Depto. Comercial	Se existir projetos de parcerias com clientes, como a empresa mede os resultados alcançados e avalia se a parceria foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?	Não há.
Gerência Administrativa	Se existir projetos de parcerias com fornecedores, como a empresa mede os	Não há parcerias firmadas.

Depto. Compras	resultados alcançados e avalia se a parceira foi bem sucedida? Quando da existência de um ganho como é realizada a divisão?	Não respondeu.
----------------	---	----------------

Quadro 3 – Respostas relacionadas ao fator condicionante Mecanismos

Fonte: Adaptado de Souza (2008).

Por meio das informações dispostas no Quadro 3, nota-se que ocorre uma cooperação de informações entre as empresas (empresa analisada, fornecedor e cliente), porém esta incorre de maneira informal. Infere-se ainda a partir das respostas, que a empresa analisada estabelece um bom relacionamento com seus cliente e fornecedor conseguindo coordenar esforços a fim de satisfazer as necessidades de todos os envolvidos, porém observa-se que não existem projetos de parceria entre as empresas. Cabe mencionar ainda que, o cliente utiliza como mecanismo de controle o cálculo do IQF (índice de Qualidade do Fornecedor) para auferir o desempenho da empresa analisada semestralmente e o fornecedor realiza o mesmo monitoramento por meio de indicadores próprios. Assim, percebe-se que a empresa estudada faz uso apenas das demonstrações financeiras mensais para auferir o desempenho de seus parceiros e a gestão de seus custos, não dispondo de outros mecanismos para tal controle e colhendo as informações de seus concorrentes por meio da internet e jornais.

Neste sentido, infere-se que a empresa utiliza como mecanismo os capacitores que conforme evidenciado na teoria são artefatos que fornecem capacidade, competência e possibilidades com o objetivo de suprir as dificuldades no processo de implementação da GCI e ajudar a solucionar os problemas encontrados (SOUZA, 2008). Esta situação é visualizada na empresa analisada, quando ocorrem as reuniões entre clientes, fornecedores e a metalúrgica analisada, além das visitas realizadas pelos fornecedores realizando o intercâmbio de profissionais e o desenvolvimento em conjunto que contribuem no processo de inovação tecnológica. Esses resultados contrapõem os achados de Souza (2008) que detectou mecanismos disciplinadores quando analisou as empresas do segmento de transporte aéreo e alimentício. Para tanto, percebe-se ainda que, a empresa analisada poderia utilizar os mecanismos disciplinadores e incentivadores, tendo em vista que estes não foram detectados.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou identificar os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma indústria metalúrgica na cidade de Rio do Sul em Santa Catarina. Na metodologia, realizou-se um estudo de caso, por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A coleta de dados utilizou-se de um conjunto de cinco questionários propostos por Souza (2008). Resgata-se, a seguir, a indagação central desta pesquisa: Quais os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma empresa metalúrgica? Em resposta à indagação foi possível constatar que:

Nos fator condicionante produtos a empresa analisada possui alta funcionalidade atribuída aos mesmos, tendo em vista o fator tecnológico e a qualidade, sendo esta sua principal fonte de diferenciação frente aos seus concorrentes. No que se refere à margem a empresa analisada utiliza apenas os demonstrativos financeiros fornecidos pela contabilidade para tomada de decisão, não dispondo de um controle de custos mais específico. Entretanto, em relação ao fator condicionante componentes, verifica-se que o índice de valor é percebido pelos clientes por meio do custo benefício proporcionado pelos componentes utilizados nos produtos com alto padrão tecnológico. Ressalta-se ainda que, a empresa apresenta restrições

tecnológicas com relação aos seus produtos principalmente pela tecnologia italiana advinda de sua parceria corporativa. Estes achados corroboram com Souza (2008) que detectou o alto nível de funcionalidade nas empresas analisadas em sua pesquisa tendo em vista as restrições tecnológicas impostas pelas mesmas.

No que concerne aos fatores condicionantes nível de relacionamento e tipo de cadeia, percebe-se que a empresa possui um nível de relacionamento do tipo principal, que estabelece relações com o fornecedor em todo processo de fabricação, desenvolvimento e criação do produto por meio de parcerias de longo prazo. Entretanto, a empresa não deixa de lado as restrições tecnológicas que envolvem o produto e não compartilha todas as informações do processo com terceiros. Para tanto, no tipo de cadeia a empresa enquadra-se na tipificação democracia, pois não realiza imposição de poder perante seus concorrentes principalmente no contexto internacional. Assim, verifica-se que a implantação da GCI torna-se recomendável nesta situação. Estes resultados corroboram com os achados de Souza (2008) que detectou nas empresas que analisou o tipo de cadeia democracia, tendo em vista a concorrência do mercado onde atuavam.

Contudo, no fator condicionante mecanismos a empresa faz uso dos mecanismos do tipo capacitores que envolvem seus clientes e fornecedores no intercâmbio de informações e o desenvolvimento conjunto dos produtores com vistas a contribuir no processo de inovação tecnológica. Cabe mencionar, que a empresa analisada não utiliza artefatos específicos para a gestão de seus custos, assim percebe-se que ela poderia fazer uso dos mecanismos disciplinadores e incentivadores. Estes resultados contrapõem os achados de Souza (2008) que encontrou apenas os mecanismos disciplinadores nas empresas que analisou.

Por fim, conclui-se que os fatores condicionantes da GCI foram encontrados na empresa de analisada, sendo recomendável a sua aplicação e estimulação por meio dos mecanismos que auxiliem no controle dos custos e na sua redução, fortalecendo as relações e parcerias entre as empresas que compõem a cadeia de valor. Sendo assim, sugere-se para futuras pesquisas: (i) a réplica desta pesquisa em anos posteriores a fim de identificar a evolução dos fatores condicionantes da GCI na empresa analisada; e (ii) a identificação dos fatores condicionantes da GCI em outras empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga; ROCHA, Welington. Uma Análise da Complementariedade entre Gestão Interorganizacional de Custos e *Open-Book Accounting*. In: Congresso de Controladoria e Finanças, 7., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. CD-ROM.

AGUIAR, Andson Braga; REZENDE, Amaury José; ROCHA, Welington. Uma Análise da Complementariedade entre Gestão Interorganizacional de Custos e *Open-Book Accounting*. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.5, n.1, p.66-76, jan./abr. 2008.

BITTI, Eugênio José Silva; AQUINO, André Carlos Busanelli; PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches. Custos Interorganizacionais: o efeito dos custos de monitoramento na decisão de mix de redes franqueadas brasileiras. In: Congresso de Controladoria e Finanças, 7., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. CD-ROM.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRA, Juliana Matos de; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MIRANDA, Luiz Carlos. O papel da troca de informações interorganizacionais na performance da cadeia de produção avícola brasileira. **Custos e @gronegócio online**. v.1, n.1, p.21-41, jan./jun. 2005.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva (Coordenação). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

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

SOUZA, Bruno Carlos. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais**. 2008. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e do Departamento de Contabilidade e Atuária, São Paulo, 2008.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais. In: Congresso de Controladoria e Finanças, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008. CD-ROMa.

SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. Gestão de Custos Interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. **Revista MundoLogística**, v.12, p.65-74, jan/fev, 2010b.