

Fatores determinantes da (não) adoção de gestão de custos interorganizacionais em indústrias de calçados de Nova Serrana, Minas Gerais

DETERMINANTS OF THE (NON) ADOPTION OF INTERORGANIZATIONAL COSTS MANAGEMENT IN FOOTWEAR INDUSTRIES OF NOVA SERRANA, MINAS GERAIS

Luana Martins Guimarães Sousa¹ , Antônio Carlos Brunozi Júnior² , Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr¹ , Rodrigo Silva Diniz Leroy³ , Maycon Henrique Marques⁴ 

O presente estudo partiu da premissa de que a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) é um instrumento de gestão que pode ser, ou não, adotado pelas empresas em atividades de cooperação e compartilhamento de operações que envolvam os custos de uma cadeia de valor. Com isso, esta pesquisa, diferentemente das demais, buscou verificar se havia adoção de GCI no setor calçadista de Nova Serrana, Minas Gerais, e quais os fatores explicavam este cenário. Portanto, o objetivo foi identificar os fatores que determinam a adoção ou não da GCI em indústrias de calçados em Nova Serrana, Minas Gerais. Para isso, realizou-se um estudo multicase em três empresas do setor calçadista, utilizando-se como método de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, baseadas nos estudos de Duarte (2017) e Souza (2008). Os resultados encontrados evidenciaram que, apesar de haver relacionamentos estáveis das indústrias analisadas com seus fornecedores e clientes, os indícios deste estudo são mais para a não adoção da GCI do que para a sua aplicação nas empresas analisadas. Há vários fatores que influenciam a efetividade dos relacionamentos e que cada indústria tem um ambiente específico. O principal limitante observado é o medo de compartilhar diferenciais e informações devido à falta de confiança nos outros e existência de comportamentos oportunistas num ambiente de buscas particulares e lucrativas, ratificando a Teoria de Agência.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamentos Interorganizacionais. Gestão de Custos Interorganizacionais. Segmento Calçadista.

This study is based on the premise that Interorganizational Cost Management (ICM) is a management tool that can be adopted by companies in cooperation activities and sharing operations that involve the costs of a value chain. Thus, this research sought to verify if there is adoption of ICM in the footwear industry of Nova Serrana, Minas Gerais, and the explanatory factors. Therefore, the objective was to identify the determining factors of ICM adoption or not in footwear industries in Nova Serrana, Minas Gerais. This is a multi-case study in three companies in the footwear industry, using semi-structured interviews, based on studies by Duarte (2017) and Souza (2008). The results showed that, despite the existence of stable relationships between the analyzed industries and their suppliers and customers, there are indications for the non-adoption of ICM in the analyzed companies. There are factors that influence the effectiveness of relationships and each industry has a specific environment. The main limiting factor was the fear of sharing differentials and information due to lack of trust, and the existence of opportunistic behaviors, in an environment of private and profitable searches, confirming the Agency Theory.

KEYWORDS: Interorganizational Relationships. Interorganizational Costs Management. Footwear Industries.

Autor correspondente:

Luana Martins Guimarães Sousa

E-mail:

luanamartings@gmail.com

Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121, Bairro Santa Mônica, Uberlândia/MG - CEP 38400-902, Brasil.

Declaração de Interesses:

Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

¹Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil.

²Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

³Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

⁴Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente econômico em que as empresas estão inseridas, marcado por evoluções tecnológicas, flutuações do mercado e surgimento de novos concorrentes, exige que elas busquem alternativas para conseguirem se manter competitivas no mercado (WERNKE, 2008; CASTELLS, 1999). O relacionamento com outras empresas pode ser uma alternativa para este cenário, pois permite interações por meio de trocas de informações, conhecimentos, bens e tecnologia, o que pode garantir uma vantagem competitiva.

As interações irão interferir na concepção, projeto e no desenvolvimento das ações ou atividades das firmas, o que proporciona um aumento de práticas de gestão interorganizacional (NASCIMENTO; PEREIRA; SCARPIN, 2012). Há várias possibilidades destes relacionamentos interorganizacionais entre as empresas, mas para este estudo, delimita-se a uma estratégia relativamente recente, que é a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI).

Segundo Souza, Souza e Borinelli (2010), a GCI consiste na gestão compartilhada dos custos presentes nas relações entre as firmas. Esta forma de gerenciamento se justifica pelo fato de que os custos de uma empresa não são somente gerados internamente, mas também fora dela, seja por fornecedores ou no fornecimento do produto ou serviço para os clientes.

A GCI somente é aplicada quando duas ou mais empresas possuem a expectativa de obter benefícios dessa relação e colaboram para a sua implementação. Pois, ao contrário da análise da cadeia de valor, que pode ser feita pela própria empresa, a GCI precisa da colaboração entre as organizações, a fim de otimizar os custos e tornar a relação mais lucrativa (CAMACHO, 2010; SOUZA *et al.*, 2010).

No entanto, essa colaboração não é um processo simples e natural. Dekker (2004) elenca alguns motivos que inibem essa prática, tais como: indeterminação na divisão dos benefícios e como serão compartilhados, confiança limitada nas demais empresas e inexatidão quanto aos números que essa interação irá proporcionar.

Além disso, percebe-se que a GCI é algo ainda com alguma dificuldade de aplicação na prática. Isso também é confirmado na academia, onde é um assunto não resolvido na literatura. Apesar de ser um possível instrumento de redução de custos por meio das relações interorganizacionais, ainda há poucos estudos nessa área no Brasil (FEHR; DUARTE, 2018; DUARTE, 2017; NASCIMENTO; PEREIRA; SCARPIN, 2012; SOUZA; ROCHA, 2009). Farias e Gasparetto (2015) afirmam haver uma lacuna do conhecimento sobre este assunto, uma vez que é necessário analisar as particularidades das organizações e da cultura do país.

A lacuna da ciência sobre a GCI está relacionada à análise da efetiva implementação desta forma de relacionamento. Apesar de a aplicação da GCI ser definida como benéfica para as organizações, há indicações de que conflitos de interesses e assimetria de informação, explicados na Teoria de Agência, podem influenciar nas práticas de adoção da GCI (FERNANDES; FERNANDES; FERNANDES, 2016; DIAMOND, 2002). Mesmo com a expectativa de relacionamentos entre as empresas, pode-se questionar se realmente há adoção dessa prática. Isso incluiu no ambiente deste estudo, Nova Serrana, MG, um contexto altamente complexo com vários tipos de empresas e preferências, que mesmo com relacionamentos concretizados podem possuir estimulantes e inibidores à GCI ou não.

Com base no exposto, considerando a competitividade na qual as organizações estão inseridas, o aumento da cooperação interfirmas para a possível redução de custos, os incentivos e as limitações para estes tipos de relacionamentos interorganizacionais e a carência de estudos sobre a GCI no Brasil, a presente pesquisa pretendeu responder ao seguinte questionamento: Quais são os fatores determinantes para a adoção ou não da GCI em indústrias de calçados em Nova Serrana, MG? Assim, o objetivo geral foi identificar os fatores que determinam a adoção ou não da GCI em indústrias de calçados em Nova Serrana, MG.

Este estudo possui justificativas suficientes. Quanto à escolha do ambiente dos objetos de pesquisa, essa se deve ao fato do município ser referência no mercado nacional e internacional de calçados. Ele é o principal produtor desse setor em Minas Gerais. Além disso, de acordo com o Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (SINDINOVA, 2022), a cidade somou US\$ 11 milhões em exportações de calçados em 2021, um aumento de 122% em relação a 2020, sendo os principais destinos os países da América Latina, destacadamente a Argentina.

Quanto à justificativa para a literatura, a GCI é um paradoxo, pois empresas concorrentes e que ocupam lados opostos da cadeia de produção compartilham informações como uma rede interorganizacional. Então, investigar se as indústrias de calçados adotam a GCI poderá trazer resultados e adições novas para a literatura. Além disso, esta pesquisa visou analisar uma vertente diferente das já realizadas no Brasil, que já partiam do pressuposto de que as empresas fazem uso da GCI e havia fatores condicionantes. Para o presente estudo, buscou-se verificar, primeiramente, se as indústrias de calçados adotam a GCI, e caso elas não adotem ou utilizem dessa ferramenta, investigar os motivos para tal, conforme sugestão dada por Lopes (2014), e Souza, Braga e Krombauer (2014).

Como relevância, sob os aspectos práticos, este estudo contribui para os profissionais do mercado industrial de Nova Serrana, MG, ao demonstrar quais são os pontos que inibem ou fomentam possíveis relacionamentos. Para a gestão pública, expõe possíveis maneiras de potencializar os Arranjos Produtivos Locais - APL(s) por meio de interações entre as empresas membros. E por fim, adiciona aos administradores e contadores a visualização de aspectos relacionados a divulgações de informações.

Após o desenvolvimento desta introdução, há a evidenciação do referencial teórico com apontamentos sobre os relacionamentos interorganizacionais, GCI e a literatura relevante. Em seguida, são caracterizados os procedimentos metodológicos, resultados e discussões. Por fim, as considerações finais são apresentadas com limitações e sugestões de estudos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Relacionamentos Interorganizacionais

O mercado atual, no qual as empresas operam, exige cada vez mais que elas estejam em constantes adaptações para permanecerem competitivas. Isso porque as mudanças ocorridas nos contextos político, econômico e social interferem no ambiente dos negócios, como adoção de tecnologias mais modernas, surgimento de mais concorrentes e variações do mercado (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Assim, para suprir essa demanda, houve um aumento na cooperação entre as organizações.

Camacho (2010) afirma que as empresas se unem com a finalidade de resolver problemas que são comuns a elas, e compartilham vários recursos para alcançar objetivos coletivos. Dessa maneira, as organizações, ao manterem essa relação interorganizacional, conseguem vantagens competitivas que sozinhas não seriam possíveis (FACCI *et al.*, 2011).

Para Soares (2011), todos os membros da cadeia, começando pelos fornecedores até os consumidores finais, fazem parte dessa cooperação em rede e possuem atividades que se complementam. Ainda segundo o autor, é por esse motivo que as organizações não são analisadas de maneira individualizada, mas sim, toda a cadeia de suprimentos de forma global.

A organização em rede é vantajosa devido à sua flexibilização e facilidade de adaptação, o que proporciona oportunidades estratégicas para seus membros sem prejudicar a independência de cada uma (SOARES, 2011). Além disso, a troca de informação que ocorre entre essas organizações possibilita uma melhor visualização de aspectos fortes e fracos de cada uma, e, assim, viabiliza melhorias no processo produtivo e maior agregação de valor ao produto (SOUZA; ROCHA, 2009).

Segundo Amato Neto (1994), o relacionamento em rede oferece várias oportunidades para as empresas, tais como: obtenção de novos conhecimentos com outras organizações, compartilhamento de custos com pesquisas e desenvolvimentos, divisão de custos e riscos, além de poder oferecer produtos diferenciados para seus clientes. Já passado algum tempo, os motivos continuam os mesmos, as alianças empresariais permitem maiores avanços tecnológicos e de aprendizagem, e configuram-se como uma oportunidade de inovação (MARION *et al.*, 2014).

No entanto, conforme Zhong *et al.* (2014), a confiança nas empresas parceiras é um fator muito importante para que a cooperação ocorra. De acordo com Fernandes *et al.* (2016), assim como nos relacionamentos entre pessoas, nos relacionamentos interorganizacionais pode haver comportamentos oportunistas. Os autores afirmam que isso ocorre porque as empresas com maiores condições econômicas e financeiras conseguem aproveitar mais vantagens que a rede proporciona do que as firmas menores, o que pode acabar desmotivando e diminuindo a confiança entre os participantes da rede.

Em suma, verifica-se que as redes são uma forma nova de interação entre as empresas, trazendo possíveis benefícios e desvantagens que fazem parte de toda relação no ambiente empresarial. Estes resultados irão depender do contexto, do ambiente e de outros fatores que influenciam a empresa.

Relacionamentos Interorganizacionais e GCI

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), as redes interorganizacionais são baseadas em atividades uniformes e descentralizadas que proporcionam vantagem competitiva às empresas cooperadas. As vantagens advindas das relações interorganizacionais são diversas, tais como: ganhos em conjunto, conquista de mercado, redução de custos, dentre outras (CORSO; FOSSA, 2008).

Contudo, as entidades estruturadas em rede precisam desenvolver mecanismos que fortaleçam a cooperação, pois a ausência destes pode colocar em risco a relação interfirmas e consequentemente prejudicar seu desempenho (BARCELLOS *et al.*, 2012). De acordo com Facci *et al.* (2011), é fundamental que haja suporte informacional nas relações interorganizacionais, o que demanda instrumentos que proporcionem essas trocas de informações com qualidade entre as entidades envolvidas nas redes.

A Contabilidade Gerencial possui ferramentas que possibilitam essas trocas de informações para a gestão, como a GCI, que permite o controle das atividades, mensuração de desempenho e gerenciamento de custos de relacionamentos entre empresas (FERNANDES *et al.*, 2016).

Duarte (2017) define a GCI como um processo da gestão de custos que tem por objetivo melhorar os processos geradores de custos por meio da cooperação entre as organizações, e assim aumentar a lucratividade das empresas envolvidas.

Segundo Souza e Rocha (2009, p. 25), a “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”. Ela possibilita a gestão de custos compartilhada que visa diminuir os custos dos produtos ou serviços, implementação de novas tecnologias produtivas, incremento nos produtos e serviços, novas opções de matérias-primas e produtos com mais valor agregado para os clientes (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008; COOPER; SLAGMULDER, 1999).

A GCI se justifica pelo fato de que a maior parte dos custos de bens e serviços incorridos numa organização são gerados fora dela, seja por fornecedores ou pela forma de interação da firma com seus clientes. Portanto, é essencial uma gestão de custos global que inclua as empresas correlacionadas (SOUZA; ROCHA, 2009).

No entanto, Camacho (2010) afirma que a prática de GCI vai além de apenas gestão de custos, pois as receitas também não são controladas de maneira separada pelas firmas. A finalidade principal é atingir um maior retorno para as empresas da rede (SOUZA; ROCHA, 2009).

Há ainda de se ressaltar que a GCI geralmente é aplicada juntamente com a Contabilidade de Livros Abertos (CLA) ou *Open Book Accounting* (OBA) (SOARES, 2011), pois é necessário que haja troca de informações entre os integrantes da rede (AGUIAR *et al.*, 2008), a fim de diminuir custos, aumentar a lucratividade e dividir os resultados extras entre as empresas da cadeia (SOARES, 2011).

A prática do OBA é feita por meio do compartilhamento de informações de diversas naturezas entre os membros da rede, transparecendo a realidade da organização (SOUZA *et al.*, 2014). Primeiramente, há a exposição de *worksheets* (demonstrativos) por parte da empresa líder, nos quais ela demonstra aspectos de custos de cada empresa da rede, e posteriormente, ela determina objetivos de custos para seus fornecedores (AGUIAR *et al.*, 2008).

Além disso, Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que para uma adoção efetiva da GCI é necessário haver, entre as entidades, confiança em um relacionamento interdependente, cooperativo, estável e no qual elas esperem obter benefícios mútuos. Para Souza (2008), a confiança é o principal atributo que deve haver nas relações entre empresas, pois sem ela, as organizações acabam incorrendo em custos para controlar os comportamentos dos parceiros.

Dessa forma, a aplicação da GCI não é um processo fácil e simples. Apesar dos benefícios que esses relacionamentos entre as empresas e a GCI proporcionam, há também dificuldades na utilização dessas práticas, pois as formas tradicionais de gestão a que essas firmas já estavam acostumadas, podem não mais atender efetivamente suas necessidades, e os novos mecanismos se tornam desafios importantes para as firmas (COAD; SCAPENS, 2006).

GCI: Condicionantes e Limitadores nas Organizações

Com base no exposto, notou-se que a GCI é uma ferramenta de relacionamentos interorganizacionais fortalecida por suas práticas e condicionantes, e limitada por dificuldades nas interações entre as organizações. Segundo Kajüter e Kulmala (2005), existem fatores que facilitam ou dificultam a implementação da GCI, que são divididos em exógenos à cadeia, endógenos à cadeia e fatores específicos da organização.

Os exógenos são fatores ambientais, tais como: competitividade e tendências do setor e da região nas quais as empresas operam. Por sua vez, os fatores endógenos são aspectos da cadeia de valor que irão interferir no uso dessa ferramenta gerencial, como: especificidades do produto e de componentes, níveis de interação entre a rede e tipos de cadeia. E por fim, os específicos à organização são particularidades das firmas que fazem parte da rede, por exemplo, o porte da empresa (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

Em relação aos fatores limitantes para a GCI, Souza (2008) afirma que alguns pesquisadores identificaram que essa abordagem não é frequentemente utilizada pelas redes interorganizacionais, em virtude de dificuldades de adoção e compartilhamento de informação.

Dentre eles, Souza (2008) destaca o trabalho de Kajüter e Kulmala (2005), que elencam alguns fatores, tais como: falta de expectativa de ganhos com a interação em rede, percepção de gestores de que informações contábeis devem ser utilizadas apenas pela própria organização, impossibilidade de algumas firmas de gerar informações referentes a custos, temor de fornecedores de serem explorados ao compartilharem seus custos e desconfiança no relacionamento da rede. Segundo os autores, tais motivos podem ser explicados pelo conflito de interesse e pela assimetria informacional abordados na Teoria de Agência.

Souza (2008) destaca ainda Williamson (1985), em que o comportamento oportunista é decorrente da assimetria de informações entre os agentes e a impossibilidade de prever determinadas situações, e assim realizar um contrato totalmente garantido. Dessa forma, haverá muitas das vezes, imprecisões nos contratos que poderão ser vistas por alguns agentes como forma de obter vantagem em detrimento de outro. Ademais, dificilmente as informações serão repassadas de maneira igual para todos, o que pode acarretar conflitos nos relacionamentos.

Por fim, verifica-se que a GCI é uma forma relativamente nova de gerenciamento de custos, que apresenta vantagens e desvantagens em sua adoção. O efetivo benefício advindo dela irá depender de vários fatores e do perfil de cada empresa. Assim, não é possível generalizar bons resultados na implementação da GCI para toda e qualquer organização.

Estudos Anteriores

Primeiramente, quanto aos estudos que tratam especificamente da indústria calçadista, destaca-se que há um número ainda incipiente de análises de seus custos. Peleias *et al.* (2010), por exemplo, propuseram a criação de um conjunto de relatórios para a gestão de custos, para otimizar os resultados de uma pequena empresa calçadista de São Paulo/SP.

Por sua vez, Eckert *et al.* (2013) verificaram o custo de ociosidade apresentado por uma indústria calçadista, apontando ser imprescindível para as organizações não só determinarem esse tipo de custo, mas também identificarem as suas causas.

Já Olesiak *et al.* (2019) analisaram a aderência aos métodos de custeio na gestão de empresas calçadistas da serra gaúcha, evidenciando um distanciamento entre o propósito de cada método e a prática empresarial, uma predominância do custeio por absorção, enquanto os métodos mais recomendados são custeio variável, direto e a teoria das restrições.

Por fim, Diniz, Callado e Callado (2019) analisaram os fatores da GCI aplicados na relação empresa-fornecedor, constatando que ambos possuem os atributos necessários para um bom funcionamento da gestão de custos interorganizacionais, sendo considerado diferencial para a organização que busca crescimento no longo prazo.

Já em relação à GCI, destaca-se que na literatura há dois tipos de vertentes que a analisam: uma mais teórica, como por exemplo nos trabalhos de Duarte (2017), Oliveira *et al.* (2016), Farias e Gasparetto (2015); Fayard *et al.* (2014) e Souza e Rocha, (2009); e a outra empírica, como em Sadeghi e Jokar (2014), Camacho (2010), Souza (2008), Aguiar *et al.* (2008) e Kajüter e Kulmala (2005).

Quanto aos trabalhos que abordam aspectos predominantemente teóricos, os autores discutiram que a GCI é uma ferramenta de gerenciamento de custos ao longo de toda cadeia de suprimentos (FAYARD *et al.*, 2014; FARIA *et al.*, 2010). Outros autores a definiram como um artefato gerencial que visa melhorar os processos geradores de custos (DUARTE, 2017; AGUIAR *et al.*, 2008). Em resumo, esses autores procuraram desenvolver a GCI em um aspecto de relacionamento interorganizacional.

Já quanto aos trabalhos empíricos, há uma maior quantidade de pesquisas que normalmente relacionam fatores condicionantes e limitantes a GCI. Há trabalhos que segregam os fatores condicionantes nas seguintes categorias: tipos de cadeia, produtos e componentes, níveis de relacionamento e mecanismos, nas quais há um nível ideal em cada um para a implantação da GCI (NASCIMENTO; PEREIRA; SCARPIN, 2012; SOUZA; ROCHA, 2009). Facci *et al.* (2011) relacionaram a estabilidade, cooperação e benefícios mútuos como condicionantes da GCI. Por sua vez, Souza *et al.* (2010) analisaram a presença de fatores condicionantes da GCI em 1000 empresas de 21 setores econômicos brasileiros. Os resultados deste trabalho evidenciaram que os setores “Energia”, “Transporte”, “Varejo”, “Bens de Consumo” e “Serviços” possuem mais fatores condicionantes da GCI, e por isso são os setores mais favoráveis à adoção dessa ferramenta gerencial.

Com relação aos fatores limitantes da GCI, os pesquisadores apresentam algumas razões que dificultam a adoção dessa ferramenta gerencial, tais como: incerteza na divisão dos ganhos, receio de compartilhar informações gerenciais e falta de confiança nos relacionamentos (KAJÜTER; KULMALA, 2005; DEKKER, 2004).

Em resumo, percebe-se que parte da literatura trabalha com condicionantes e limitantes e de que todos eles partem da premissa de que há a aplicação de GCI. No entanto, essa revisão de literatura ajuda a fundamentar ainda mais esta pesquisa que busca identificar os fatores determinantes para a adoção ou não da GCI.

METODOLOGIA

Este estudo configura-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, já que objetivou acrescentar à literatura percepções relativas à uma realidade nova. Realizou-se a coleta de dados em três indústrias de calçados de Nova Serrana, MG, a fim de identificar se essas adotam, ou não, a GCI em suas atividades e quais as razões para isso. Foi selecionada uma empresa de grande,

uma de médio e outra de pequeno porte, uma vez que o porte da empresa pode ser determinante para a qualidade de adoção da GCI, sendo esperado que quanto maior a entidade, melhor seu poder competitivo e, portanto, a qualidade na gestão dos custos (DINIZ; CALLADO; CALLADO, 2019). A classificação do porte das indústrias foi feita de acordo com o número de funcionários (SEBRAE, 2017).

As indústrias foram escolhidas por conveniência, restrição de recursos e tempo, e acessibilidade aos respondentes. A fim de não expor o nome das indústrias pesquisadas, as mesmas foram denominadas em Indústria (I.) seguidas de uma letra estabelecida aleatoriamente para cada uma delas, representadas, portanto, da seguinte forma: Indústria X (I.X.), Indústria Y (I.Y.) e Indústria Z (I.Z.). Os respondentes foram denominados de “respondente”, com esta palavra seguida da sigla da empresa a que pertence.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas que abordaram questões relacionadas aos aspectos gerais das empresas e dos respondentes, e outras mais detalhadas em relação à estrutura, aos relacionamentos com parceiros e métodos de gestão de custos, para se verificar a existência ou não de uma gestão compartilhada de custos.

O instrumento de coleta de dados foi baseado nas pesquisas de Duarte (2017) e Souza (2008), conforme APÊNDICE A. Destaca-se que, antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, este foi validado por pesquisadores das áreas contábil e de relacionamentos interorganizacionais. Houve a validação por três docentes. Com as sugestões, as ferramentas de pesquisa foram ajustadas e, posteriormente, aplicadas aos entrevistados.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi para o gerente de compras nas empresas I.X. e I.Y., e para o administrador na firma I.Z. Destaca-se que na empresa I.Z. o questionário não foi aplicado ao gerente de compras, uma vez que nela não há um funcionário destinado especificamente para essa função.

As coletas de dados, mais especificamente as entrevistas, foram realizadas pelos próprios pesquisadores, nos dias nove e dez do mês de outubro de 2017, e tiveram durações de 00:53 h (I.X.), 1:04 h (I.Y.) e 0:25 h (I.Z.). Com as autorizações dos respondentes, as entrevistas foram gravadas e, em seguida, transcritas.

Com o intuito de alcançar o objetivo do trabalho, foi construído o Quadro 1, com a identificação dos construtos analisados e as respectivas categorias de análise.

Quadro 1 - Categorização dos construtos investigados

Construtos investigados	Categorias de análise
<i>Possíveis Parcerias</i>	- Volume de produção anual; Estabilidade nos relacionamentos; Contratos formais de vendas; Relevância de fatores informais, e Quesitos importantes para considerar outras empresas como parceiras.
<i>Configurações da GCI</i>	- Importância dada a informações externas à companhia; Realização de controle de custos; Compartilhamento de controles de custos; Realização de compra ou serviço em conjunto; Tecnologias restritas; Influências nos processos internos dos parceiros; Perspectiva de benefícios nos relacionamentos; Compartilhamento de maquinário, e Perspectiva de relacionamento de longo prazo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a transcrição das entrevistas, portanto, os dados foram analisados, empregando-se a técnica de Análise de Conteúdo, com foco no método categorial (BARDIN, 2011), por meio das categorias evidenciadas no Quadro 1. O intuito foi verificar indicações de possíveis relacionamentos ou parcerias, e a existência ou não de práticas de GCI.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização das Indústrias Analisadas

O Arranjo Produtivo Local (APL) do município de Nova Serrana, MG, é composto por 1.200 indústrias em atividade e emprega cerca de 20 mil trabalhadores diretos e 22 mil indiretos. A sua localização, às margens da BR-262, facilita o acesso à Região Centro-Oeste, e por isso, o principal destino das vendas das indústrias são Minas Gerais e São Paulo, e 9,6% de suas produções são direcionadas para o mercado externo (SINDINOVA, 2017). As indústrias que deram suporte às entrevistas para este estudo estão inseridas neste APL, considerado um dos mais desenvolvidos do setor calçadista do país.

De acordo com a classificação do Sebrae (2017), a I.X. é uma empresa de grande porte, pois possui 1.200 empregados. Ela atua no mercado há 25 anos e produz, em média, 4.000.000 de pares de calçados anualmente, e para isso, conta com aproximadamente 100 fornecedores e 1000 clientes em geral. Os principais produtos produzidos por essa firma são sandálias femininas.

Já a I.Y. é classificada como uma média empresa, dispendo de 360 funcionários. Esta possui 18 anos de existência e tem produção média anual de 1.400.000 pares, composta principalmente de calçados masculinos. A empresa possui aproximadamente 150 fornecedores e 1500 clientes.

Por fim, a I.Z. é uma indústria e prestadora de serviços, e é considerada uma pequena empresa, já que possui 20 empregados. Com 35 anos no mercado, produz aproximadamente 484.000 pares de solados por ano, e tem cerca de 10 fornecedores e 1200 clientes.

Caracterizações de Possíveis Relacionamentos/Parcerias nas Indústrias Analisadas

No intuito de verificar possíveis parcerias com concorrentes, clientes e fornecedores nas indústrias analisadas, foram discutidas a frequência e a estabilidade em que ocorriam relações interorganizacionais, quais recursos eram utilizados e quais quesitos eram considerados imprescindíveis para manter as parcerias constantes. Ou seja, buscou-se verificar se há o estabelecimento de relacionamentos entre empresas.

As três indústrias estudadas relataram manter estabilidade em seus relacionamentos com clientes e fornecedores, ao realizar transações por mais de três coleções de calçados seguidas, sejam de compra ou venda.

Na percepção do entrevistado da firma I.X., dificilmente os clientes deixam de comprar da empresa e migram para outro concorrente, devido à eficiência na resolução de problemas, como pagamento de devolução de mercadoria e reposição de produtos, além de possuírem uma política de rapidez nas entregas. De acordo com o entrevistado, a ausência desses atributos são os principais motivos que fazem com que haja uma descontinuidade nos relacionamentos com clientes. A relação com os fornecedores é semelhante, já que a empresa também não os troca com facilidade,

principalmente aqueles com os quais realizam maiores volumes de compra. Já a I.Y. e a I.Z., relataram manter relacionamento por mais de três coleções seguidas de calçados, porém não fizeram maiores explicações sobre o assunto.

Existe uma continuidade, dificilmente o cliente que está comprando da gente começa a comprar de outro. Porque a fábrica ao longo do período desses 25 anos de existência tem uma seriedade muito grande de trabalho. Então, vamos supor que tenha alguma devolução de mercadoria, é paga na hora [...] O grande problema, às vezes, de muitas empresas pararem de trabalharem com fabricante de calçados é que os calçados costumam muito a dar defeito, e quando não há essa reposição de calçados de imediato, eles costumam “cortar” a parceria, ou quando há atraso na entrega (Entrevistado I.X., comunicação pessoal, 10 de outubro de 2017).

Na pesquisa de Azevedo, Pardini e Simão (2015) sobre o desenvolvimento e a formação de capital social inter e intraregional no APL de Nova Serrana e as principais características presentes nesses relacionamentos, os autores perceberam que o capital social nesse APL se forma de acordo com a identificação e a confiança presente entre as firmas. Eles observaram também, que após estabelecerem um relacionamento, os gestores buscam operar com transparência, honestidade, pontualidade e qualidade nos produtos para que haja maior estabilidade nas relações.

Com base nisso, quanto aos recursos utilizados nos relacionamentos e a fim de verificar a confiança e os mecanismos de salvaguardas das empresas, houve o questionamento se era utilizado algum tipo de contrato de venda. E caso o fizessem, além da formalidade, qual a importância dada a fatores informais nestes tipos de contratos.

As empresas de grande e médio porte, I.X. e I.Y., fazem contratos de vendas somente quando são realizadas para clientes maiores e em grande volume. Estes contratos são registrados e especificam a quantidade de mercadoria vendida, data de entrega, preço do produto e detalhes técnicos. Entretanto, quando as vendas são realizadas para empresas menores, é feito apenas uma ordem normal de pedido, contendo os dados do cliente e os dados das negociações. Já na indústria I.Z. todas as vendas são feitas mediante ordem de pedido simples.

A relevância dos fatores informais foi unânime nas indústrias analisadas, e os principais fatores mencionados por eles foram relacionados à confiança e à amizade. De acordo com entrevistado I.Y., o contato fora da empresa é muito importante:

Falo pelo meu pai mesmo (dono da empresa), ele tem uma relação muito boa com alguns compradores da empresa, tanto que ele vai jogar bola com eles, bebe “umas” de vez enquanto, esses são os melhores. Não são os que compram em maior quantidade, mas compram todo mês. São mais fiéis. A fábrica tem 18 anos, tem rede de loja que compra dele desde que ele fazia 200 pares por dia, então temos clientes com 16, 17 anos (Entrevistado I.Y., comunicação pessoal, 09 de outubro de 2017).

Segundo Child (2001), a confiança é mais vantajosa do que os contratos formais, pois estes não podem contemplar circunstâncias imprevistas. Mas quando há confiança nos relacionamentos, é possível encontrar soluções mais rápidas e com menos conflitos diante desse tipo de situação. Contudo, Camacho (2010) afirma que a confiança não é suficiente, é preciso haver contratos para assegurar cada uma das partes.

Com relação aos principais pontos analisados pelas empresas analisadas para considerarem seus fornecedores e clientes como parceiros, verificou-se que as três pontuaram o porte da empresa e o tempo de mercado como quesitos relevantes para essa definição. A I.X. justifica esse requisito, conforme narração a seguir:

Tem determinados produtos que demandam uma grande parte da composição do calçado, então precisamos trabalhar com empresas de portes maiores, devido ao volume de produção. Se, por exemplo, houver uma elevação repentina na produção,

precisamos ter fornecedores que tenham capacidade de volume grande para nos atender de imediato (Entrevistado I.X., comunicação pessoal, 10 de outubro de 2017).

As firmas I.X. e I.Y. apontaram também o tempo na entrega, qualidade, diversificação e preço dos produtos como quesitos fundamentais em suas escolhas.

Tais características foram encontradas também nos estudos de Duarte (2017), em *Investor Owned Firms* (IOFs) de café, e Campos *et al.* (2016) na Rede Cerrado.

Além disso, a I.Y. possui preferência em trabalhar com fornecedores sobre os quais ela já conhece a índole e que tenha sede na cidade, pois se algum dia quiser cancelar uma entrega é mais fácil de fazê-la, e caso necessitem de mais quantidades de mercadorias, a entrega é realizada no mesmo dia. Isso faz com que a fábrica não pare a produção por falta de mercadoria.

Determinantes da Existência ou Não de GCI nas Indústrias Analisadas

Em um contexto mais específico da GCI, o presente estudo buscou identificar, por meio das entrevistas, evidências de práticas dessa ferramenta gerencial nas indústrias de calçados analisadas. No Quadro 2 são apresentadas algumas categorias e a presença delas, ou não, nas empresas.

Quadro 2 - Categorias para as práticas de GCI nas indústrias de calçados analisadas

Categorias para GCI	I.X.	I.Y.	I.Z.
A empresa costuma coletar informações sobre números externos	Sim	Sim	Sim
A empresa mantém algum controle de custos	Sim	Sim	Sim
Há compartilhamento total ou em partes desses controles	Não	Não	Não
Realiza compra ou serviço em conjunto com os parceiros	Não	Sim	Não
Os produtos da empresa têm tecnologia que deve ser preservada	Sim	Sim	Sim
A empresa exerce alguma influência nas operações do parceiro	Sim	Sim	Sim
O parceiro realiza modificações nos processos internos	Sim	Sim	Sim
Há compartilhamento de algum maquinário	Sim	Sim	Não
Perspectiva de benefícios	Sim	Sim	Sim
Tem objetivo de manter a relação por mais tempo com o parceiro	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, verificou-se que as indústrias pesquisadas possuem o hábito de coletar informações externas à companhia, sobre, por exemplo: inflação, mercado, concorrentes, clientes e fornecedores. Os entrevistados relataram estar sempre atentos principalmente ao preço dos concorrentes, por meio dos representantes de vendas e também das vitrines das lojas. Além disso, a firma I.X. procura acompanhar as tendências da moda por meio de feiras, já que segundo o entrevistado, são algumas empresas brasileiras que ditam a moda calçadista brasileira.

A empresa I.Y. também demonstrou bastante preocupação com o mercado externo e a economia do país: “meu pai está prevendo que o ano que vem será um ano ruim, porque é ano de eleição e copa do mundo, então se prepara antes. Ele está pensando em fazer um tênis mais barato, pesquisando matéria prima mais barata”. Essa visão dos gestores voltada para aspectos externos à empresa viabiliza a aplicação da GCI, pois mostra a preocupação com fatores que não podem ser controlados internamente pela própria empresa, o que condiciona a união com outras firmas, a fim de diminuir os impactos causados pelo ambiente externo.

De acordo com Aguiar *et al.* (2008), uma das principais condições necessárias para aplicação da GCI é o compartilhamento de informações relacionadas aos custos e ao processo de produção.

Observou-se que, apesar de as empresas manterem controle efetivo de custos, não há compartilhamento destes documentos entre os parceiros.

Essa resistência no compartilhamento de dados relacionados aos custos ocorre devido à forte concorrência do setor e a falta de confiança entre as empresas.

Segundo o entrevistado I.X., essas informações muitas das vezes são estratégias do negócio e devem ser sigilosas. O administrador da companhia I.Z. também acredita que cada empresa deve ter sua estratégia e segredo de negócio, e ainda relatou que no município a concorrência é acirrada: “aqui é cobra comendo cobra”.

Entretanto, na indústria I.Y., apesar de não disponibilizarem seus controles para outras empresas, identificou-se bastante interesse da indústria em tal prática. De acordo com o responsável pelas compras, o que os impede de começar a compartilhar é o receio de serem os primeiros e os únicos a fazerem, já que se sabe que na cidade somente as empresas familiares fazem essas trocas de informações. Além disso, há muita insegurança quanto aos propósitos de uso dessas informações pelas empresas que recebê-las e à veracidade dos dados recebidos.

Aqui tem muita desconfiança, por isso Nova Serrana não cresce mais, por falta de união, até de abrir os números mesmo. Já foi conversado algumas vezes no sindicato da cidade da gente compartilhar, ter um preço médio de calçados. Aqui é um, querendo comer o outro. Tem vezes que a gente tem que perder num produto para não perder venda. Aqui tem uns seis anos que o preço do calçado não aumenta devido à concorrência, porque se a gente subir cai nossa venda, porque tem um vizinho que vai continuar com o preço “normal” (Entrevistado I.Y., comunicação pessoal, 09 de outubro de 2017).

Resultados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Leite, Lopes e Silva (2008), nesse mesmo APL de Nova Serrana, em que buscaram identificar ações de cooperação concomitantes com a competição. De acordo com os autores, há mais competição do que cooperação no local, e, muitas das vezes, desleal, tais como a cópia de modelos, lançamento de produtos e preço. Há fábricas que fornecem o mesmo produto pela metade do preço, mas acabam não conseguindo se manter no mercado.

Percebeu-se ainda que há desconfiança das companhias em divulgar esse tipo de informação, o que dificulta a implementação da GCI. Contudo, com relação a outros tipos de informações que não sejam ligadas a esse assunto, as empresas costumam fornecê-las. Por exemplo, indicação de fornecedores, tendências da moda e valores pagos de salários de funcionários. Somente a I.Z. se mostrou mais fechada às trocas de informações gerais.

Quanto aos processos produtivos das empresas, analisou-se a influência exercida pelos parceiros nesse estágio. Nas três indústrias analisadas, os clientes possuem influências nos processos produtivos, principalmente no que se refere às exigências do produto. “Alguns clientes pedem para não vir com a marca da fábrica, pedem o nome da própria empresa, ou então querem um tipo de embalagem diferente e nós atendemos a essas exigências” (entrevistado I.X.).

Já na fábrica I.Y. não são todos os clientes que possuem esse poder de intervenção no processo produtivo, somente aqueles que possuem maior volume de compra. Mas pelo grande potencial produtivo da I.Y., ela consegue influenciar nos processos de seus fornecedores. O gerente de compras relatou que estão com planos de, no próximo ano, começar a visitar seus maiores fornecedores para analisar seus processos de produção, a fim de identificar possíveis modificações que tragam diminuição de seus custos.

Quero olhar principalmente o processo de produção deles. A gente compra um material liso aqui e mandamos fazer um detalhe em uma empresa terceirizada, e eu fiquei sabendo que tem empresas que já vendem esse mesmo material já com o

detalhe pelo mesmo preço. Tem seis meses que estou comprando o material e pagando para fazer esse detalhe, sendo que já podia comprar pronto. Acredito que analisando o processo produtivo dos nossos fornecedores, nós vamos encontrar muita coisa que precisamos e os vendedores nem se dão conta disso (Entrevistado I.Y., comunicação pessoal, 09 de outubro de 2017).

Outro facilitador da GCI é a realização de compras e contratações de serviços em conjunto. Essas práticas condicionam a aplicação da GCI entre as organizações, pois provocam a proximidade e interação entre as empresas, e conseqüentemente aumentam a cooperação. Nas firmas I.X. e I.Z. essas práticas são inexistentes, já que a primeira possui um volume grande de compras e considera-se suficiente com relação a preços, e a segunda é uma prestadora de serviços que recebe boa parte dos insumos da empresa contratante. Entretanto, na empresa I.Y., há compra em conjunto apenas com uma empresa familiar. De acordo com o gerente de compras, como o poder de compra da I.Y. é maior, elas realizam as compras das mercadorias juntas a fim de obter menores preços para ambas, especialmente para a familiar que é de menor porte.

Nesse contexto de cooperação entre as empresas, foi questionado às indústrias sobre a possibilidade de trocas ou empréstimos de maquinários entre elas. As duas fábricas de maior porte relataram que compartilham em casos de estragos, por exemplo, mas somente com aquelas empresas que sabem que também as emprestariam. Além disso, na I.X., quando compram maquinários, os fornecedores emprestam um produto semelhante durante determinado período para que passe por uma espécie de teste.

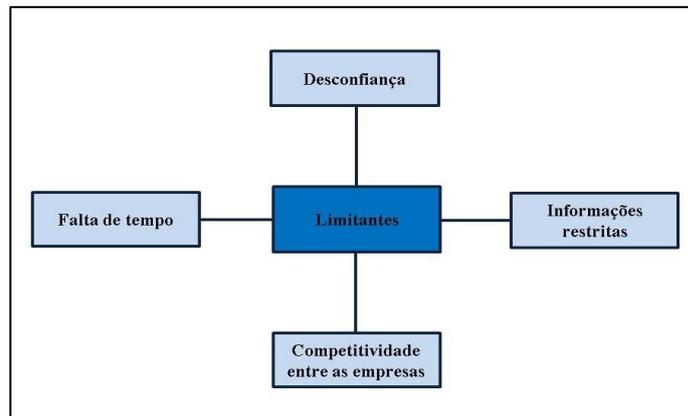
Na indústria I.Y., há até o compartilhamento de materiais utilizados na produção, mas somente com empresas parceiras. Contudo, na I.Z., não há qualquer forma de compartilhamento de maquinário. Acredita-se que isso se deve ao fato de a fábrica ser uma pequena indústria, com administradores mais conservadores e receosos, e por não possuir máquinas de grande tecnologia.

Por outro lado, de acordo com Duarte (2017), a presença de tecnologias que devem ser preservadas pela própria empresa é um limitante da aplicação de GCI, já que a empresa não poderá abrir-se totalmente para seus parceiros. Nas três indústrias, há a utilização de tecnologias e processos que são restritos às empresas, dificultando a implementação dessa ferramenta gerencial.

E, por fim, verificou-se se os respondentes acreditavam ter benefícios, monetários ou não, ao manter relacionamentos com os parceiros e vice-versa, e quais eram os mais relevantes. A principal vantagem relatada pelos entrevistados foi maior poder de negociação e, assim, preços mais baixos. O entrevistado I.X. também aponta o atendimento diferenciado como resultado dessa relação: “por exemplo, saiu algum material da moda ele vai sempre nos oferecer; se aparecer alguma demanda nossa urgente também, eles vão fazer de tudo para nos oferecer”. Além disso, os fornecedores mais antigos da indústria I.Y. oferecem exclusividade na venda de um determinado produto durante 60 dias para que eles sejam os únicos a ter o produto nesse tempo. Já o entrevistado I.Z., complementa que a entrega rápida também é um benefício que se adquire ao manter uma fidelidade com as empresas parceiras.

Para Souza (2008), a GCI possui a finalidade de proporcionar um retorno total maior para a cadeia de valor, por meio de ações conjuntas entre as empresas. Baseado nos relatos dos entrevistados das indústrias analisadas, não foi possível afirmar com certeza a presença ou não da GCI. As empresas realizam ações de cooperação entre elas e obtêm benefícios desses relacionamentos, mas observou-se que elas são restritas e ainda há muito receio em realizá-las, devido a vários fatores, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Fatores limitantes da GCI nas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborada pelos autores

Percebeu-se que o principal fator limitante nos relacionamentos interorganizacionais é a desconfiança e o medo de comportamentos oportunistas (confirmando a pressuposição da Teoria de Agência utilizada nesta pesquisa). De acordo com os entrevistados, a competição do setor calçadista no município de Nova Serrana, MG, é muito acirrada. Assim, eles acreditam que os repasses de determinadas informações prejudicam o seu negócio. Somente a indústria I.Y. se mostrou mais aberta a esse tipo de prática, e acredita que a abertura e a união das indústrias, mesmo que concorrentes, aumentariam o lucro de todas, pois, muitas vezes, precisam manter os preços e deixam de ter um retorno maior no produto, porque o concorrente vende por um menor preço. Assim, para essa empresa, a falta de tempo dos gestores é o que a impede de começar a trocar mais informações com seus parceiros.

Em suma, com este estudo, percebeu-se que a implementação da GCI em uma empresa irá depender de fatores específicos presentes em cada uma delas. Há uma constatação de maiores restrições à GCI na indústria de grande porte, que demonstrou medo de compartilhar diferenciais e informações. Na de pequeno porte, também se identificou receio nestes tipos de trocas; pelo que foi percebido no decorrer da entrevista, acredita-se que esse fator seja devido ao perfil mais conservador do administrador e pela aparente falta de conhecimento sobre o assunto. Já a média empresa possui mais tendência à aplicação desse instrumento de gestão, pois, com isso, percebe uma perspectiva de crescimento. No entanto, há um entendimento de que, independentemente do tamanho, os indícios deste estudo são mais para a não adoção de GCI do que para a sua aplicação nas empresas analisadas. Os relacionamentos existentes não se traduzem, da mesma maneira, em GCI.

Como contribuições deste estudo, os resultados obtidos mostraram que as indústrias de calçados de Nova Serrana, MG, possuem relacionamentos interorganizacionais estáveis e compartilham determinados tipos de informações entre si. No entanto, há limitações na adoção da GCI, devido à forte concorrência do setor calçadista no município e ao alto grau de desconfiança nas demais empresas. Estes achados diferem do trabalho de Farias (2016), que constatou que a falta de confiança entre empresas do setor moveleiro não atrapalhava o relacionamento entre elas.

Dessa forma, esta pesquisa confirmou que há vários fatores que influenciam essa perspectiva ou não de GCI, e que cada indústria tem um ambiente específico. Adicionalmente a isso, notou-se que os conflitos e os interesses são determinantes para os entrevistados, o que ratifica a Teoria de Agência. O confiar no outro é algo ainda incipiente para um ambiente de buscas particulares e lucrativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo identificar os fatores que determinam a adoção ou não da GCI em indústrias de calçados em Nova Serrana, MG. Para tanto, realizou-se entrevistas semiestruturadas em três indústrias de calçados do município.

Inicialmente, verificou-se que as indústrias analisadas possuem relações estáveis com seus fornecedores e clientes, ao realizarem transações em mais de três coleções seguidas, de compra ou venda. Os respondentes relataram, também, que consideram fatores informais importantes na manutenção desses relacionamentos, especialmente a amizade e a confiança, e mantém até mesmo contato informal com alguns parceiros fora da empresa. Estas atribuições são necessárias para que haja uma aplicação eficiente da GCI, já que sem confiança e estabilidade nos relacionamentos interorganizacionais, fica difícil o compartilhamento de quaisquer tipos de informações entre elas.

Além disso, uma GCI somente consegue ser implementada quando duas ou mais empresas possuem a expectativa de obter benefícios dessa relação e colaboram para a sua implementação (Souza *et al.*, 2010). Esta perspectiva de benefícios advindos dos relacionamentos é percebida por todas as empresas objeto deste estudo. A principal vantagem esperada por elas é um poder maior de negociação e um atendimento diferenciado, e quanto mais tempo tem esses relacionamentos, maiores são as vantagens percebidas por elas.

Quanto ao compartilhamento de controles de custos entre empresas, identificou-se que nenhuma delas realiza tal prática, e somente uma das indústrias se mostrou interessada em fazê-la. Percebeu-se que apesar de manterem relacionamentos informais com os parceiros, há desconfiança entre eles, principalmente com relação aos concorrentes. Segundo os respondentes, caso abrissem seus controles às outras empresas, eles acreditam que as mesmas aproveitariam para obter vantagem em detrimento deles, e relataram, ainda, que ficariam em dúvida sobre a veracidade dos dados compartilhados com eles.

Em resumo, há afirmações (e até práticas) dos entrevistados sobre fatores que fomentam a GCI, mas, ao mesmo tempo, há resistência para as aplicações destas ações, inviabilizando relacionamentos mais delineados e prósperos. No entanto, os achados indicam para a mais provável não adoção de GCI nas indústrias de calçados analisadas.

Diante do exposto, considera-se que os objetivos propostos neste trabalho foram parcialmente alcançados, uma vez que não foi possível afirmar com certeza a presença ou não da GCI nas indústrias. Isso porque, apesar de em nenhuma das três empresas analisadas haver o compartilhamento de informações relacionadas a custos, elas apresentam ações realizadas em conjunto a fim de diminuir seus custos, tais como: influências nas operações e processos dos parceiros, compartilhamento de maquinário, e uma das empresas já realiza compra em conjunto. De acordo com a literatura, o compartilhamento de informações é que irá dar suporte a GCI, mas esse não é o único requisito para sua implementação, pois fatores como confiança e cooperação também fomentam este tipo de prática.

Esses resultados permitem inferir que, para que a GCI seja integralmente adotada nas empresas analisadas é necessária a compreensão do ambiente em que estas estão inseridas e principalmente a busca pela confiança recíproca entre os envolvidos, incluindo as diversas organizações da cadeia de valor, para efetivação desse processo cooperativo de gerenciamento de custos.

Dentre as principais contribuições deste trabalho à literatura, destaca-se a abordagem de uma nova ótica das geralmente pesquisadas e conseqüentemente a adição de novos resultados, baseados em estudos em empresas brasileiras. Verificou-se, por exemplo, os obstáculos e as limitações de uma possível implementação de GCI nas indústrias analisadas. Com este estudo, evidenciou-se que não se deve partir de que há “sempre” GCI em polos ou Arranjos Produtivos Locais - APL(s), mas identificar se há ou não a utilização desta prática. Relacionamentos não são indicativos concretos de GCI.

A limitação deste estudo encontra-se no fato desta pesquisa ser um estudo multicasos, o que impossibilita a generalização dos resultados encontrados para outras empresas. Além disso, é limitante o fato de terem sido analisadas entrevistas concedidas por pessoas que desempenham funções diferentes, dado que as percepções dos gerentes de compra podem ser diferentes das de um administrador, uma vez que enquanto um apresenta conhecimento de um setor, o outro conhece o todo. Por fim, como os resultados são baseados em percepções, e estas podem diferir de outros contextos ou firmas em outros locais.

Com base nisso, para pesquisas futuras, sugere-se análises com mais indústrias, e que sejam estudados também os seus fornecedores e clientes, a fim de comparar os dados coletados. Além disso, a utilização de *softwares* de redes e relacionamentos pode criar estruturas empíricas relevantes para a literatura. A análise da confiança, com teorias psicológicas ou sociológicas, também é uma sugestão para a GCI, já que foi um fator citado é importante encontrado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; RESENDE, A. M.; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre Gestão Interorganizacional de Custos e Open-Book Accounting. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008.
- AMATO NETO, J. Descentralização/Terceirização e as Relações de Subcontratação no Complexo Automobilístico Brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 35, n. 2, p. 33-42, 1994.
- BARCELLOS, P.; BORELLA, M.; PERETTI, J.; GALELLI, A. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicasos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, p. 49-57, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil**: uma abordagem à luz da Teoria da Contigência. 2010. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CAMPOS, L. C.; OLIVEIRA, K. G.; LEAL, E. A.; DUARTE, S. L. Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo da “Rede Cerrado” de Supermercados. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 3, p. 81-104, 2016.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 6, p. 1-25, 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra: 1999.
- CHILD, J. Trust the fundamental bond in global collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 274-288, 2001.
- COAD, A.; SCAPENS, R. Interorganisational cost management. **Financial Management**, v. 35, n. 2, p. 38-39, 2006.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the Lean enterprise**: interorganizational cost management. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999.

CORSO, K. B.; FOSSA, M. I. T. "A união faz a força"? Uma análise das diferenças culturais e dos mecanismos de grupo em Redes de Empresas. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 289-307, 2008.

COSTA, S. A. S. **Gestão externa de custos**: estudo no âmbito da gestão estratégica de custos. 2010. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Contabilidade), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. **Accounting, Organization and Society**, v. 29, p. 27-49, 2004.

DIAMOND, J. Strategies to Resolve Conflict in Partnerships: Reflections on UK Urban Regeneration. **International Journal of Public Sector Management**, v. 5 n. 4, p. 296-306, 2002.

DINIZ, M. L. F.; CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Analisando a prática da gestão de custos interorganizacionais empresa/fornecedor a partir de seus fatores: uma abordagem qualitativa. In: USP International Conference in Accounting, 19., 2019, São Paulo. **Anais do XIX USP International Conference in Accounting**, São Paulo: USP, 2019.

DONALDSON, L.. Teoria da contigência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.); Caldas, M.; Fachin, R.; Fischer T. (Org. Br.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 104-124.

DUARTE, S. L. **Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms - IOFs no setor de cafeicultura no Brasil**. 2017. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo.

ECKERT, A.; BIASIO, R. MECCA, M. S.; ROLOFF, S. Custo da ociosidade na indústria: estudo de caso em uma empresa calçadista do nordeste brasileiro. **Exacta**, v. 11, n. 2, p. 187-198, 2013.

FACCI, N.; PACHECO, V.; GARCIAS, P. M.; ISIDORO, C. Um estudo sobre os fatores condicionantes na gestão de custos interorganizacionais em um arranjo produtivo local. In: Congresso Brasileiro de Custos, 18., 2011, Rio de Janeiro. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**, Rio de Janeiro: ABC, 2010.

FARIA, A. C.; PEREIRA, A. N.; SOARES, I. C.; SOUZA, B. C. Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) e Contabilidade de Livros Abertos (CLA): Investigação Bibliométrica com ênfase em periódicos internacionais e nacionais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais...**, Belo Horizonte: ABC, 2010.

FARIAS, R. A. S. **Gestão de Custos Interorganizacionais**: Estudo sobre os Fatores Inibidores em Empresas do Setor Moveleiro do Distrito Federal. 2016. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FARIAS, R. S.; GASPARETTO, V. Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo Bibliométrico. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 3, p. 80-104, 2015.

FAYARD, D.; LEE, L. S.; LEITCH, R. A.; KETTINGER, W. J. Interorganizational Cost Management in Supply Chains: Practices and Payoffs. **Management Accounting Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 1-9, 2014.

FEHR, L. C. F. A.; DUARTE, S. L. Gestão de custos interorganizacionais e open-book accounting: as duas faces da mesma moeda. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 23, n. 1, p. 70-87, 2018.

FERNANDES, J. L. N.; FERNANDES, J. W. N.; FERNANDES, B. A. F. Os relacionamentos interorganizacionais e os artefatos da contabilidade gerencial aplicados na gestão e controle de dois arranjos empresariais. In: Seminário UFPE de Ciências Contábeis, 10., 2016, Recife. **Anais...**, Recife: UFPE, 2016.

KAJÜTER, P.; KULMALA, H. Open book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, 179-204, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, L. C. **Adoção de práticas de gestão de cadeia de suprimentos e contabilidade interorganizacional nas indústrias de médio e grande porte situadas na região metropolitana do Recife**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco.

MARION, T. J.; EDDLESTON, K. A.; FRIAR, J. H.; DEEDS, D. The evolution of interorganizational relationships in emerging ventures: An ethnographic study within the new product development process. **Journal of Business Venturing**, v. 29 n. 1, p. 112-129, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M.; SCARPIN, J. E. Os Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacional em uma Indústria Metalúrgica da cidade de Rio do Sul - SC. **Revista ABCustos**, v. 7 n. 2, p. 1-24, 2012.

OLESIAK, E. M.; MARQUESINI, V. H.; SPANHOLI, J. C.; SOUZA, M. A.; MACHADO, D. G. Utilização de métodos de custeio como instrumento de gestão: um estudo em empresa calçadista da Serra Gaúcha. **Revista Gesto**, v. 7, n. 1, p. 34-50, 2019.

OLIVEIRA, W. S.; BORGES, W. G.; CARVALHO, L. F.; SANTOS, G. C. Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. **RAGC – Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 16, p. 62-74, 2016.

PELEIAS, I. R.; CESTARE, T. B.; MEGLIORINI, E.; ALMEIDA, C. A. L. Proposta de relatórios para gestão de custos em uma indústria calçadista de pequeno porte da cidade de São Paulo. **ABCustos**, v. 5, n. 2, p. 115-136, 2010.

SADEGHI, L.; JOKAR, I. Identification and classification of open book accounting dimensions by considering inter-organizational cost management: A case study of petrochemical companies listed in Tehran Stock Exchange. **Management Science Letters**, v. 4 n. 2, p. 295-302, 2014.

SINDINOVA. Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana. **Polo Calçadista de Nova Serrana tem aumento de 122% nas exportações de calçados**, Nova Serrana/MG, 26 maio 2022. Disponível em: <<http://www.sindinova.com.br/novo/polo-calcadista-de-nova-serrana-tem-aumento-de-122-nas-exportacoes-de-calcados/>>. Acesso em: 5 maio 2022.

SOARES, I. C. **A Gestão de Custos Interorganizacionais e a Contabilidade de Livros Abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

SOUZA, B. C. **Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. R. **Gestão de Custos Interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, M. A.; BRAGA, A. V.; KROMBAUER, C. A. Mapeamento da Gestão de Custos Interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. **Revista ConTexto**, v. 4, n. 28, p. 41-52, 2014.

SOUZA, R. P.; SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira. In: Congresso Brasileiro de Custos, 17, 2010, Belo Horizonte. **Anais...**, Belo Horizonte: ABC, 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12 n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

ZHONG, W.; SU, C.; PENG, J.; YANG, Z. Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration. **Journal of Management**, v. 40 n. 5, p. 1235-1257, 2014.

APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA**IDENTIFICAÇÃO**

Nome do Entrevistado:

Cargo:

Tempo no cargo:

Tempo na Empresa:

Nome da empresa:

Função na cadeia de calçados (fornecedor ou indústria):

Quantidade de Funcionários:

Quantidade de clientes:

Quantidade de fornecedores:

Data da entrevista:

QUESTÕES GERAIS

- 1) Qual seu volume médio de produção de calçados anual?
- 2) No processo de produção dos calçados, vocês possuem algum parceiro com o qual mantenha relação igual ou superior a três coleções (tanto com fornecedores como com compradores/ clientes)?
- 3) Os parceiros que compram calçados exigem algum contrato específico? Ou vocês fazem algum contrato de venda normal? Vocês acreditam que fatores informais também são importantes nestes tipos de contratos?
- 4) Quais os principais pontos analisados por vocês para considerar os fornecedores e compradores como parceiros?

CONFIGURAÇÃO DA GCI

- 5) A empresa costuma coletar informações sobre os números externos da companhia com regularidade (concorrentes, inflação, mercado, clientes, fornecedores)? Como?
- 6) Vocês mantêm algum controle dos gastos provenientes de sua produção de calçados? Quais são as informações de que a empresa vem se utilizando para tomar decisões de custos? Como são calculados os seus custos de produção? Vocês compartilham esse controle?
- 7) Como são mantidos esses registros? Manuais ou eletrônicos? Há uma forma de compartilhamento?
- 8) Os custos de produção dos calçados são compartilhados totalmente ou em partes com seus parceiros?
- 9) Você compartilha alguma outra informação com seus parceiros? Quais?
- 10) Como funciona o processo de venda dos calçados, desde o início da produção até a entrega? Neste processo, as parcerias possuem alguma influência?

11) Você e seus parceiros realizam compras ou utilizam algum tipo serviço em conjunto, a fim de diminuir seus custos?

12) Os produtos da empresa têm tecnologia que deve ser preservada internamente (não compartilha com os parceiros)?

13) Os insumos adquiridos dos principais fornecedores e o produto da sua empresa são diferenciados ou existem custos de mudanças, caso a quisesse serem substituídos?

14) Quais os benefícios (monetários ou não monetários) que vocês acreditam ter ao manter o relacionamento com seus parceiros? E quais seriam os benefícios gerados para o seu parceiro ao manter o relacionamento com você?

15) Você exerce alguma influência nas operações empresariais do seu parceiro?

16) O parceiro costuma realizar alguma modificação ou inclusão nos seus processos internos? (Modificação de processos, de técnicas)

17) Existe algum maquinário ou qualquer tipo de ativo físico do parceiro na sua empresa ou vice-versa? Vocês compartilham algum tipo de maquinário?

18) Você tem por objetivo manter a relação com seu parceiro por mais tempo? Como?

Caso haja a adoção da GCI

19) Quais os fatores vocês acham que fortalecem essas relações com os parceiros? E quais limitam?

Recebido: 05 de fevereiro de 2020

Versão Final: 06 de junho de 2022

Aprovado: 03 de agosto de 2022



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.