

A INTERAÇÃO ENTRE INSTRUMENTOS DA GESTÃO DE CUSTOS INTRAORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM REDE DE SUPERMERCADOS

THE INTERACTION BETWEEN INTRA-ORGANIZATIONAL AND INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT INSTRUMENTS: MULTIPLE CASE STUDY IN SUPERMARKET NETWORK

LA INTERACCIÓN ENTRE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE COSTOS INTRAORGANIZATIVOS E INTERORGANIZATIVOS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN RED DE SUPERMERCADOS

Gilson Rodrigues da Silva¹

Joseildo da Silva Lima²

Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro³

Josecarla Soares Santiago⁴

Artigo recebido em janeiro de 2022

Artigo aceito em junho de 2022

RESUMO

A evolução dos mercados, nos últimos anos, tem impulsionado a busca por técnicas de gestão estratégica e gerenciamento entre as organizações. As alianças entre empresas tem sido uma prática, cada vez mais comum, na busca pela criação de vantagem competitiva diante dos concorrentes, em toda cadeia de valor, sob o enfoque intraorganizacional e interorganizacional. O presente estudo teve como objetivo verificar como está sendo praticada a gestão de custos interorganizacionais a partir dos fatores condicionantes e motivacionais na relação de redes de supermercados do RN. Para isso, foi realizado um estudo de caso, múltiplo, com uma abordagem qualitativa com três empresas, localizadas na cidade de Nova Cruz (RN). Para coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas e tratados com auxílio da análise de conteúdo. Os resultados mostram que os principais motivos que impulsionam o ingresso na rede de cooperação são aquisições em atacado, compras em conjunto, que reduzem os custos junto aos fornecedores, além de padronização de processos intraorganizacionais, que proporcionam eficiência operacional e otimização na utilização de recursos. Nos fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacional (CGI), verificou-se a relevância das variáveis de relacionamento, sobretudo, na relação comum entre os fornecedores e auxiliar a partir dos pilares da confiança, interdependência, cooperação e benefícios mútuos, necessários para o sucesso da GCI. Ademais, os produtos e seus componentes, tipos de cadeias e mecanismos de governança também afetam o ingresso dos participantes na rede de cooperação. O estudo contribui com a reflexão sobre a relevância

¹ Universidade Federal da Paraíba e Universidade Rural de Pernambuco. E-mail: gilson_rodriguessilva@hotmail.com. Orcid: 0000-0002-8482-7288.

² Universidade Federal da Paraíba. E-mail: joseildo1417@gmail.com. Orcid: 0000-0003-3013-669X.

³ Universidade Vale dos Sinos e Universidade Federal da Paraíba. E-mail: luizmarcelocb@hotmail.com. Orcid: 0000-0002-6385-3241.

⁴ Universidade Federal da Paraíba. E-mail: josicarlass@yahoo.com.br. Orcid: 0000-0002-7181-5608.

da adoção de mecanismos da Gestão Intraorganizacional e Interorganizacional na criação de vantagem competitiva sustentáveis. Sobretudo, no alinhamento de comportamentos, compartilhamento de informações e eficiência na utilização dos recursos intraorganizacional, sendo, essencial para gestão interorganizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Custos Intraorganizacionais e Interorganizacionais. Rede de Cooperação. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The evolution of markets in recent years has driven the search for strategic management and management techniques among organizations. Alliances between companies have been an increasingly common practice in the search for the creation of competitive advantage over competitors, in the entire value chain, under an intra-organizational and inter-organizational approach. This study aimed to verify how interorganizational cost management is being practiced from the conditioning and motivational factors in the relationship of supermarket chains in RN. For this, a multiple case study was carried out, with a qualitative approach, with three companies, located in the city of Nova Cruz (RN). For data collection, the technique of semi-structured interviews was used and treated with the aid of content analysis. The results show that the main reasons that drive entry into the cooperation network are wholesale acquisitions, joint purchases, which reduce costs with suppliers, as well as standardization of intra-organizational processes, which provide operational efficiency and optimization in the use of resources. In the conditioning factors of the Interorganizational Cost Management, the relevance of the relationship variables was verified, above all, in the common relationship between the suppliers and help from the pillars of trust, interdependence, cooperation and mutual benefits, necessary for the success of GCI. Furthermore, products and their components, types of chains and governance mechanisms also affect the entry of participants into the cooperation network. The study contributes to the reflection on the relevance of adopting Intra-organizational and Inter-organizational Management mechanisms in the creation of sustainable competitive advantage. Above all, in the alignment of behaviors, information sharing and efficiency in the use of intra-organizational resources, being essential for inter-organizational management.

Keywords: Strategic Management. Intra-organizational and Inter-organizational costs. Cooperation Network. Competitive advantage.

RESUMEN

La evolución de los mercados en los últimos años ha impulsado la búsqueda de técnicas de gestión y gestión estratégica entre las organizaciones. Las alianzas entre empresas han sido una práctica cada vez más común en la búsqueda de la creación de ventajas competitivas frente a los competidores, en toda la cadena de valor, bajo un enfoque intraorganizacional e interorganizacional. Este estudio tuvo como objetivo verificar cómo se está practicando la gestión de costos interorganizacionales a partir de los condicionantes y motivacionales en la relación de las cadenas de supermercados en RN. Para ello, se realizó un estudio de caso múltiple, con enfoque cualitativo, con tres empresas, ubicadas en la ciudad de Nova Cruz (RN). Para la recolección de datos se utilizó la técnica de entrevistas semiestructuradas y se trató con la ayuda del análisis de contenido. Los resultados muestran que las principales razones que impulsan el ingreso a la red de cooperación son las adquisiciones mayoristas, las compras conjuntas, que reducen costos con proveedores, así como la estandarización de procesos intraorganizacionales, que brindan eficiencia operativa y optimización en el uso de recursos. En los condicionantes de la Gestión de Costos Interorganizacionales, se verificó la relevancia de las variables de relación, sobre todo, en la relación común entre los proveedores y ayuda desde los pilares de confianza, interdependencia, cooperación y beneficios mutuos, necesarios para el éxito de GCI. . Además, los productos y sus componentes, tipos de cadenas y mecanismos de gobernanza también afectan el ingreso de los participantes a la red de cooperación. El estudio contribuye a la reflexión sobre la relevancia de adoptar mecanismos de Gestión Intraorganizacional e Interorganizacional en la creación de una ventaja

competitiva sostenible. Sobre todo, en la alineación de comportamientos, el intercambio de información y la eficiencia en el uso de los recursos intraorganizacionales, siendo fundamental para la gestión interorganizacional.

Palabras clave: Gestión estratégica. Costos interorganizacionales e interorganizacionales. Red de cooperación. Ventaja competitiva.

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a economia, cada vez, mais globalizada, nos últimos anos, tem sido alguns dos fatores que impulsionam nas organizações a busca por maiores níveis de competitividade diante dos concorrentes. Com isso, a contabilidade gerencial tem se moldado para fornecer mecanismos de gestão estratégica que possibilita a entidade criar vantagem competitiva, através da cadeia de valor (PORTER, 2004).

O uso de artefatos gerenciais, tornam-se necessários, pois corroboram com o cumprimento de estratégias e objetivos organizacionais, (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006). Deste modo, as ferramentas de gestão estratégica de custos (GEC), que utilizam dados para desenvolver e identificar estratégias, surgem como mecanismos de auxílio na criação de vantagem competitiva (SOUZA; SILVA; PILZ, 2010).

Para Souza, Silva e Pilz (2010), a gestão estratégica não foca apenas na redução de custos no âmbito interno, mas exige um enfoque sob a eficácia operacional em todo ambiente externo à organização, sobretudo na análise da cadeia de valor. As incertezas ambientais, tem contribuído para que as organizações possam ser observadas, não só de forma individual e autossuficientes, mas também como uma rede de cooperação inter ou intraorganizacional, uma vez que, compartilham informações em todas as fases da cadeia de valor (OLIVEIRA; BORGES; CARVALHO; SANTOS, 2016).

A adoção de mecanismos da Gestão Intraorganizacional e Interorganizacional corroboram para que as organizações criem e mantenham vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 2012). Uma vez que, a Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) possui relevância no alinhamento de comportamentos do parceiro, melhorar compartilhamento e aquisição de recursos e redução de custos de cooperação (OLIVEIRA; BORGES; CARVALHO; SANTOS, 2016). A Gestão de Custos Intraorganizacional (GCI) afeta a eficiência da utilização dos recursos, sendo, essencial para a eficácia dos recursos interorganizacionais (LU; YUAN; WU, 2017).

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) compreende uma abordagem estruturada e coordenada de atividades, por meio de uma rede de cooperação, que envolve alianças estratégicas entre clientes e fornecedores semelhantes, objetivando reduzir os custos de produtos e serviços na cadeia de valor, no âmbito interno e externo, (COOPER; SLAGMULDER, 2017). Além disso, permite aos gestores avaliarem a possibilidade de fabricar determinados produtos ou comprá-los junto a fornecedores parceiros. A Gestão de Custos Intraorganizacional ocorre dentro de empresas com ênfase no relacionamento horizontal, proporcionando melhorias em variáveis como comportamento, resultado, autocontrole e clã (LU; YUAN; WU, 2017).

Ressalta-se que a gestão de custos interorganizacionais e intraorganizacionais tem sido práticas usuais entre as organizações, tornando-se uma saída para evitar que empresas

descontinuem suas operações (LU; YUAN; WU, 2017). O ingresso na rede de cooperação ou compartilhamento de informações dentro do grupo empresarial, pode representar uma mudança, principalmente, para pequenas e médias empresas, pelas dificuldades estruturais como recursos financeiros limitados, necessidade de profissionais qualificados, investimentos em tecnologias, além de outros entraves ao crescimento e desempenho organizacional (DINIZ; CALLADO; CALLADO, 2019).

A gestão interorganizacional busca mecanismos de redução de custos e maximização de lucros através de redes de cooperação formado por organizações, uma vez que, a otimização dos processos na cadeia de valor, precede da minimização de custos durante o desenvolvimento e fabricação de produtos e na busca por eventuais melhorias de eficiência na interface comprador-fornecedor (WEGMANN, 2019). Assim, em toda cadeia de valor da organização, existe a possibilidade de maior coordenação de atividades e redução de custos, aumentando os níveis competitivos no mercado.

Registra-se o estudo de Diniz, Callado e Callado (2019), que a partir dos fatores da GCI as organizações tendem a crescer diante do relacionamento acordado, a depositar confiança, na forma de cooperar, na maneira interdependente de agir, a fim de possuir uma estabilidade e, conseqüentemente, auferir dos benefícios que esses fatores irão disponibilizar para a organização.

A boa execução da GCI precede da existência de relacionamentos apropriados entre as organizações, por meio da GCI é possível identificar caminhos que podem gerar valores aos produtos e com isso melhorar o desempenho financeiro, satisfazendo as necessidades de todos os envolvidos na cadeia de valor (O'CONNOR; LOWRY; TREIBLMAIER, 2020).

O'Connor, Lowry e Treiblmaier, (2020), identificaram que a cooperação interorganizacional impacta o desempenho e a aprendizagem na organização, sobretudo, a partir dos relacionamentos e integração da tecnologia da informação (TI) no processo de criação de valor. Diante do exposto tem-se a questão de pesquisa: *Como está sendo praticada a gestão de custos interorganizacionais a partir de seus fatores condicionantes e motivacionais na relação de redes de supermercados do RN?* A partir desta problemática, a pesquisa tem como objetivo verificar como está sendo praticada a gestão de custos interorganizacionais a partir de seus fatores condicionantes e motivacionais na relação de redes de supermercados do RN.

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário percorrer os seguintes objetivos específicos: (I) buscar na literatura embasamentos teóricos sobre a gestão custos interorganizacionais; (II) apresentar os fatores condicionantes e motivacionais que influenciam a gestão de custos Intraorganizacionais em redes de supermercados; e (III) avaliar as diversas inter-relações da adoção de instrumentos da gestão de custos intraorganizacionais em redes de supermercados, a partir de seus fatores.

O presente estudo se justifica pela utilização de gestão de custos interorganizacionais como instrumento de gestão estratégica junto ao processo decisório das organizações, mas também pela contribuição na redução da lacuna literária sobre Gestão de Custos Intraorganizacionais, disseminando na literatura a temática de Gestão de Custos Intra e Interorganizacionais como estratégias de negócios, efeitos e dificuldades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelos aspectos da gestão de custos.

2.1 Aspectos da Gestão de Custos Intra e Interorganizacionais (GCI) nas organizações

A dinâmica dos negócios tem impulsionado nas organizações a busca por artefatos de gestão que corrobore com o cumprimento de estratégias e mantenham-se competitivas em um mercado cada vez mais exigente. A contabilidade gerencial tem se aperfeiçoado para atender as necessidades organizacionais, adotando ferramentas que permitam o fornecimento de informações relevantes para o processo de tomada de decisão dos gestores.

A gestão estratégica de custos se apresenta como instrumento essencial para que as entidades utilizem os custos como elemento diferencial e estratégico, além disso, oferece um conjunto de mecanismos que auxilia as organizações a otimizarem seus processos, sobretudo, em toda cadeia de valor, reduzindo os custos ao tempo em que cria vantagem competitiva diante dos concorrentes (COOPER; SLAGMULDER, 2017).

Adicionalmente, em alguns segmentos a volatilidade de informações torna o processo decisório ainda mais relevante, sobretudo na cadeia de suprimentos, que pode ser compreendida como um conjunto composto empresas que estão envolvidas nos fluxos de produtos, serviços e finanças em busca de recursos, compo todo ciclo de vida do produto, que parte da aquisição de insumos até o descarte final (MENTZER et al., 2001). A cadeia de suprimentos podem ser entendidos como redes de empresas ligadas, através de diferentes processos que produzem valores nas formas de produtos e serviços para o consumidor final.

Com isso, as organizações buscam instrumentos que contribuam com a execução de estratégias para o alcance dos objetivos propostos. Neste contexto, a Gestão de Custos Intraorganizacional e Interorganizacional surgem como ferramentas estratégicas para as organizações, principalmente, ao estabelecer uma cooperação entre empresas que permitem a redução de custos, aumento de margem de contribuição de produtos e maiores níveis de lucratividade em relação aos concorrentes, dentre outros benefícios.

A Gestão de Custos Intraorganizacional surge como um mecanismo dentro das organizações que possibilita o êxito nas melhorias internas no tocante a eficiência e eficácia na cadeia de valor no âmbito interno de forma horizontal (LU; YUAN; WU, 2017). Sendo, um fator que a diferencia em relação a Gestão de Custos Interorganizacional, que estabelece uma relação verticalizada e contempla os elementos da cadeia de valor internos e externos (WEGMANN, 2019).

Portanto, a Gestão de Custos Intraorganizacional adota mecanismos de controle formais e profissionais, estabelecendo padrões de desempenho e processos (TIWANA; KEIL, 2009). A Gestão de Custos Intraorganizacional constitui um conjunto de instrumentos cruciais para as redes de cooperação, uma vez que, precede a gestão interorganizacional com a implementação e controles formais dos processos definidos nas estratégias, de modo a auxiliar no supervisionamento e fornecer um *feedback* a respeito do comportamento de colaboradores de atividades-chave, melhorando a eficiência e utilização dos recursos (LU; YUAN; WU, 2017). Nota-se que a Gestão de Custos Intraorganizacional atua com o intuito de permitir com que a entidade alcance os níveis de eficiência planejado em relação aos processos, redução de custos e utilização dos recursos.

A Gestão de Custos Intraorganizacional, ao utilizar o controle profissional, adota um

mecanismo não escrito que depende da sociabilidade, comunicação e compreensão mútua entre os membros da entidade para implementar normas comuns e objetivos dentro da organização (JOHNSON, 2013). Além disso, incentiva os membros a superar barreiras entre os departamentos e promover a compreensão mútua com objetivos comuns.

Neste contexto, a Gestão de Custos Interorganizacionais pode ser definida como um processo coordenado de cooperação e gerenciamento de custos que participam outras organizações incorporadas em uma cadeia de valor, além da própria empresa (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Além disso, engloba as ações da gestão intraorganizacional na busca por criar vantagem competitiva sustentável, por meio da otimização dos processos em toda cadeia de valor (BARNEY, 2012).

O compartilhamento de custos em uma rede de cooperação, permite com que as entidades tornem-se mais competitivas no mercado em que atuam a partir de redução de custos, sobretudo, na aquisição de insumos com custos menores, permitindo uma redução de preço de venda ou maiores taxas de margens de contribuição de produtos e lucratividade (DINIZ; CALLADO; CALLADO, 2019). Além disso, permite a organização decidir sobre a execução de seus processos em produzir ou comprar determinados produtos, visando a otimização de atividades e maximização de lucros.

Cooper e Slagmulder (1999), afirmam que no caso da redução de custos, pode ocorrer a partir do momento em que se desenvolve do produto, durante a fabricação e na busca pela eficiência junto ao comprador- fornecedor. Por conseguinte, ao gerenciar os custos na fase de desenvolvimento dos produtos, evidencia-se a aplicabilidade da GCI nas estratégias, sobretudo, no tocante a negociação junto a fornecedores, que impactam na produção, por conseguinte nos custos de qualidade (COAD; SCAPENS, 2006). Podendo sofrer influência por relações técnicas, econômicas e comportamentais.

Coad e Scapens (2006), ressaltam que podem ser alcançadas expressivas vantagens econômicas através da gestão colaborativa de custos e o desempenho de uma organização resulta, além de suas aplicabilidades internas, da forma como gerencia, controla seus relacionamentos com clientes e parceiros. Entretanto, existe fatores que podem dificultar o processo de adesão da GCI, conforme Dekker (2004), como a hesitação quanto a distribuição dos benefícios, a falta de confiança no relacionamento e falta de padrão no compartilhamento dos benefícios.

A confiança pode ser considerada um dos fatores primordiais para o fundamento da GCI, pois, quanto maior for esse nível de confiança, será mais favorável para a adoção da GCI (FARIA et al., 2013). Todavia, Camacho (2010), destaca que a confiança por si só não é suficiente.

2.2 Fatores motivacionais e condicionantes da GCI em redes de supermercados

A busca por maiores níveis de competitividade permite aos supermercados a atuação conjunta, que são motivadas, sobretudo, pela oportunidade de compartilhamento de informação a respeito de mercados, instrumentos tecnológicos e indicadores de lucratividade; além de padronização de processos e técnicas adotadas no planejamento operacional; estabelecimento de relações de mercado a longo prazo; redução de barreiras de mercado e maior possibilidade de desenvolvimento de estratégias; criação de programas de capacitação e motivação de empregados a partir de recompensas; bem como a troca de experiência e os ganhos pelo aumento das vendas (CAMPOS; OLIVEIRA; LEAL; DUARTE, 2016).

As empresas podem ser motivadas para participar de uma aliança organizacional,

devido a dificuldades mercadológicas de organizações em termos de produtos, redução de custos com aquisições em conjunto e ações de marketing, aliado a benefícios advindos com a entrada na rede de cooperação com adoção padronizada de ferramentas de gestão, estratégias de vendas (CAMACHO, 2010). Além disso, as empresas podem definir determinados critérios para permitir o ingresso de novas entidades na gestão interorganizacional.

Souza e Rocha (2009), corroboram, adicionando, que algumas variáveis podem propiciar um melhor cenário pelo qual a aplicação da GCI, obtenha maior propensão e seja mais favoráveis. Esses fatores são chamados de condicionantes e são classificados em: produtos, componentes, níveis de relacionamentos, tipos de cadeias e mecanismos. Esses fatores estão relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores Condicionantes à GCI

Fatores Condicionantes	Características
Produto	Margem de lucro e múltiplas funcionalidades
Componentes	Tecnologia e o índice de valor
Níveis de Relacionamentos	Comum Auxiliar Principal Familiar
Tios de Cadeias	Tirana Oligarquia Democracia
Mecanismo de Governança	Disciplinadores Capacitores Incentivadores

Fonte: Adaptada de Cooper e Slamulder (1999)

Com relação aos produtos, é necessário identificar qual o tipo recomendado à aplicação da GCI, Souza (2008), destaca duas características relevantes para a funcionalidade do produto, primeiro é destacado a “margem” do produto, se essa margem for muito baixa apresentam maior necessidades de uma gestão de custo e assim ampliando a possibilidade as pratica da GCI, segundo a “funcionalidade” de um produto, essa funcionalidade influencia categoricamente a aplicação da GCI.

A condicionante de componente, (SOUZA, 2008), considera o produto composto por elementos tecnológicos e valores, pelo qual a empresa não precisa aplicar a GCI para um produto como um todo, sendo que a análise realizada dos componentes permite uma seleção de quais produtos necessitarão da GCI.

Os relacionamentos podem corroborar com o cenário ideal para a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais, sobretudo, ao assumir uma característica comum, que se apresenta nas relações simples de aquisições de insumos; auxiliar, que compreende ações de

ecoamento da produção a partir de níveis de independência, estabilidade, cooperação, benefícios e confiança; principal, constitui as parcerias de longo prazo; e familiar (CAMPOS; OLIVEIRA; LEAL; DUARTE, 2016; COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Com relação a tipologia de cadeias, Cooper e Slagmulder (1999), identifica a Tirania em que existe um monopólio de controle e coordenação tanto nas relações, quanto na determinação de processos e padrões a ser seguidos; a Oligarquia, cenário em que o poder e o controle da cadeia está sob o domínio de um grupo específico; e Democrática, estágio em que todos os membros da cadeia possuem poder decisório, sendo horizontal a forma de poder.

Os mecanismos de governança podem ser considerados instrumentos que atuam no apoio aos gestores com o intuito de mensurar, controlar e fornecer um *feedback* em relação aos processos e otimização da utilização de recursos na cadeia de valor (SOUZA; ROCHA, 2009). Os instrumentos disciplinadores regulam as ações interorganizacionais, os capacitadores dão suporte aos membros da cadeia de valor na execução de ações, e os incentivadores, tem a função de regular a distribuição de benefícios (CAMPOS; OLIVEIRA; LEAL; DUARTE, 2016).

Portanto, os desafios para implementação da Gestão de Custos Intraorganizacional e Interorganizacional são imensos, pelas características de organizações e processos, aliados a fatores restritivos. Assim, as organizações que conseguirem manter um ambiente favorável para a utilização da GCI, analisando fundamentos e condicionantes, poderão atingir maiores níveis de vantagens competitivas sustentáveis diante dos concorrentes, elevando ao máximo seu lucro, além de beneficiar todos os seus parceiros, fornecedores e até clientes.

Por se tratar de uma negociação que envolve aspectos como níveis de confiança, relacionamentos e tipos de produtos, a gestão de custos interorganizacional pode ser restritiva a determinados segmentos de atividades, sendo usual em organizacionais que se assemelham em atividades e produtos ofertados. Cabe destacar, que não é uma estratégia simples, pois depende de variáveis internas e externas às empresas, além de questões comportamentais e éticas entre os gestores, uma vez que, compartilham informações estratégicas.

3 MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2009), esse tipo de pesquisa procura descrever características de determinada população, um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para execução foi conduzido um estudo de caso do tipo multicaso, que é um procedimento que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto do cotidiano (YIN, 2005). A abordagem problemática da pesquisa é classificada como qualitativa. Nesta perspectiva, Richardson (1999, p.70) afirma que a abordagem qualitativa se caracteriza pelo fato de não utilizar de quantificação tanto nas modalidades de coleta quanto no tratamento de dados por meio de técnicas.

A unidade de análise foram três supermercados da cidade de Nova Cruz/RN, com uma média de 45 funcionários cada, que compõem uma rede intraorganizacional. O estudo limitar-se-á a verificar como está sendo praticada a gestão de custos interorganizacionais e de seus fatores condicionantes e motivacionais na relação empresa. A amostra da pesquisa foi composta por três gestores da rede de cooperação, tendo caráter não probabilístico.

Para coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, onde as

empresas foram visitadas *in loco*, Yin (2005, p. 117), afirma que a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso”. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas durante o primeiro trimestre de 2020, separadamente em dias alternados, além disso foram gravadas com uma duração média de 40 minutos por entrevistados, para que conseguisse absorver ao máximo das respostas dos entrevistados,. O roteiro para entrevista seguiu o modelo proposto Cooper e Slagmulder (1999), Souza e Rocha (2009), e Campos, Oliveira, Leal, & Duarte (2016).

A entrevista teve o seguinte roteiro: a) identificação dos fatores motivadores; b) identificação dos fatores condicionantes à GCI; e c) verificar as variáveis de relacionamento previstas na GCI. Os dados coletados foram tratados a partir de análise do conteúdo e dispostos para apresentação e discussão dos resultados (SOUZA, 2008).

Nas questões relacionadas a fatores de Motivação contemplam, as motivações para entrada na rede; Dificuldades antes da entrada na rede; Benefícios após entrada; Novos procedimentos para otimização dos custos; Critérios para entrada de associados na rede (SOUZA; ROCHA, 2009).

Já nas questões relacionadas aos Fatores Condicionantes foram utilizados quatro fatores, o primeiro foi o Produto; onde foi buscado a margem dos produtos, o segundo foi Níveis de relacionamentos; como o relacionamento entre a rede, seleção de fornecedores e volume de fornecedores, o terceiro foi os Tipos de Cadeia; em relação aos fornecedores, em relação aos membros da rede, trocas de informação dentro da rede e tomada de decisão, e o quarto fator condicionante foi o Mecanismo; sendo eles os capacitadores e disciplinadores (SOUZA; ROCHA, 2009).

Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo, seguindo, Colognese e Melo (1998), foi desenvolvida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento de dados. Assim, na pré-análise, ocorreu a sistematização de ideias que dão suporte teórico para responder à questão de pesquisa; a codificação e categorização (subcategorias) ocorreu na exploração dos dados; por conseguinte os dados são tratados e evidenciados nos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pelos fatores motivacionais para cooperação na GCI.

4.1 Fatores motivacionais para cooperação na GCI

Esta seção apresenta os aspectos relacionados aos fatores de motivações, dificuldades antes da entrada na rede de cooperação, benefícios após entrada, novos procedimentos para otimização dos custos, critérios para entrada de associados na rede.

Os gestores participantes da pesquisa se mostraram satisfeitos em falar sobre a sua participação na rede de cooperação intraorganizacional e interorganizacional e os motivos para aderir a aliança de negócio. Na questão relacionada aos fatores que os motivam a fazer parte da cooperação da gestão de custos interorganizacionais, identifica-se que existe uma preocupação com aspectos intraorganizacional, relacionados a otimização dos processos a partir da redução de custos, principalmente, em aquisições de insumos em conjunto, maior

capacidade de compra, além de padronização de procedimentos na busca pela criação de vantagem competitiva (BARNEY, 2012).

Quando perguntados sobre as dificuldades para participar da rede GCI os respondentes afirmam, que é necessário possuir um projeto de viabilidade do negócio, além da análise intraorganizacional da cadeia de valor da empresa e continuidade empresarial. Para que essas parcerias sejam firmadas entre diferentes empresas, torna-se essencial a cooperação entre elas. Neste sentido, as entidades organizadas em redes de cooperação, necessitam de mecanismos que potencializem sua capacidade de crescimento, uma vez que, a falta desses atributos dificultam a interação e o desempenho organizacional (O'CONNOR; LOWRY; TREIBLMAIER, 2020).

Questionados como tem sido percebido os benefícios por integrar a GCI, os participantes relatam que a gestão intraorganizacional é parte fundamental para o sucesso entre as organizações, pois se moldam internamente na redução de custos, a partir de processos bem definidos e com foco na eficácia e eficiência na utilização de recursos, que criam “benefícios mútuos, desde a organização (parte visual da loja), até à precificação dos produtos”. Para Lu, Yuan e Wu, (2017), a Gestão de Custos Interorganizacional tem um efeito direto na cadeia de valor intraorganizacional, uma vez que, adota artefatos que contribuem para o sucesso na rede de cooperação, colaborando para a sobrevivência das empresas. Sobretudo, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que possuem características peculiares, como recursos escassos para permanecerem no mercado, tão competitivo em nível global.

Outro aspecto intraorganizacional identificado na entrevista foi relacionada a questão sobre os procedimentos utilizados para otimização dos procedimentos internos, os gestores, afirmam que um fator de destaque foi os treinamentos com os colaboradores e membros da organização, proporcionado pela rede de cooperação, com economia de custos significativa, além disso, outro fator impulsionou a busca pela qualidade interna, como as ações constantes de “marketing”, que são relevantes e com menor custos, proporcionando um volume maior de vendas. Os critérios para entrada de associados na rede de cooperação são bem rígidos, os entrevistados indicam que para entrar na GCI é necessário ter um “porte de loja”, “tempo de mercado” e “preencher uma lista pré-estabelecida de critérios definidos pela escala hierárquica vertical da rede de cooperação”.

4.2 Fatores condicionantes da gestão intraorganizacional e interorganizacional

Esta seção apresenta os fatores condicionantes na Gestão de Custos Interorganizacionais: produtos, níveis de relacionamentos, tipos de cadeias e mecanismo, sob a ótica dos participantes das redes de GCI. Os respondentes foram questionados sobre os fatores que condicionam o ingresso, permanência e saída da rede cooperação, considerando desde os aspectos intraorganizacionais e interorganizacionais. O Quadro 2, evidencia as respostas, denotando que todos os fatores condicionantes foram identificados pelos gestores.

No fator produto, observa-se que, de acordo com a literatura pode-se considerar que as redes de cooperação têm ambientes propícios para a utilização da GCI, em que de acordo com Souza (2008), é necessário que se tenha uma baixa margem de lucro e um baixo índice de valor.

Quadro 2 - Análise dos Fatores Condicionantes da GCI

Fator Condicionante da GCI	Respostas
Produto	<p>Segundos os participantes das redes, eles têm um grande mix de produtos, onde esses mix é variável conforme a localização da rede. Quando perguntados sobre as suas margens de produtos, os três afirmaram que varia, eles falaram que muitas das vezes vendem os produtos quase por preço de custo, mas que isso não passa de uma estratégia comercial para que assim venham atrair clientes. Segundo os entrevistados, eles deixam de ganhar em alguns produtos para que assim eles venham ganhar em outros produtos com uma margem bem maior.</p>
Níveis de Relacionamento	<p>O relacionamento entre a rede e os fornecedores, de acordo com os participantes, é bem estável, segundos eles, os “fornecedores sempre estão abertos para negociação”. O primeiro ainda comentou que eles têm um relacionamento bem “sério”, mas não deixa de ser “amigável” entre eles. São usados critérios de seleção para fornecedores onde um entrevistado fala que os fornecedores precisam ter uma boa qualidade dos produtos e um bom preço de mercado. Já os outros dois enfatizam mais em o fornecedor ser estável no mercado, assim eles não deixariam faltar os seus produtos.</p> <p>Quando indagados sobre a quantidade de fornecedores, os três falaram que tem uma boa gama de fornecedores, pois eles trabalham com muitos produtos e precisam sempre buscar os que têm o melhor preço e produtos. Um entrevistado ainda falou que os fornecedores têm muitos produtos iguais, assim eles sempre procuram os que estão com um melhor custo de produto.</p>
Tipos de Cadeia	<p>De acordos com os entrevistados, as redes não são dependentes dos fornecedores. O primeiro entrevistado diz que, “nós trabalhamos para que eles nos agradem com suas mercadorias e nós os agrademos com um bom volume de compra”, já os outros dois diz que, a rede pode a qualquer momento substituir o fornecedor por um outros que tenham valores e produtos mais atrativos.</p> <p>Já entre os participantes das redes os três falaram que as decisões são tomadas em grupo, sempre buscando o melhor para um todo e também falaram que sempre são feitas reuniões onde são tomadas as decisões através de votações onde a maioria vence, o E3 ainda complementou falando que eles trabalham com uma forma de “democracia”. Eles sempre estão dispostos a ajudar um ao outro, principalmente nas tomadas de decisões, onde eles pensão na rede como um todo.</p>

Mecanismos	<p>Os mecanismos são partes bem importante para o funcionamento das redes, através deles conseguem capacitar os participantes e os funcionários da rede. Usamos dois mecanismos muito importante para o funcionamento das redes, são eles; capacitadores e disciplinadores.</p> <p>Os mecanismos capacitadores usados pelas três redes segundo os entrevistados são treinamento para os participantes das redes para que eles venham saber como gerir a rede e conseqüentemente os funcionários da rede e também tem treinamento para os funcionários, desde da gerencias até aos repositores de mercadoria. Segundo eles, essas são os principais mecanismos capacitadores.</p> <p>Já os mecanismos disciplinadores os três falam que são treinados para sempre estejam presentes dentro da rede, trabalhando diretamente com os funcionários para que assim venham tomar conhecimentos das falhas e assim tomem as medidas cabíveis.</p>
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Na variável nível de relacionamento, foi possível identificar pelas respostas que o relacionamento comum, em que ocorre a aquisição de insumos, tem um papel relevante para os participantes, sobretudo, no quesito “seleção de fornecedores”, sendo destacado a importância de os fornecedores serem estáveis no mercado, aliado a “qualidade” e ao “preço de mercado”. Este achado mostra o quanto o relacionamento intraorganizacional e interorganizacional constitui elemento essencial no sucesso da rede de cooperação de custos e benefícios.

Outra característica nos níveis de relacionamento, observada é a “auxiliar” onde, segundo Camacho (2010), essa relação é identificada através de níveis de interdependências, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Com esse cenário é possível a aplicação da GCI.

Em relação aos fatores condicionantes, tipos de cadeias, os participantes afirmam que não existe tirania e oligarquia, pois buscam benefícios mútuos tanto para clientes quanto fornecedores, sendo democrática a busca por melhores fornecedores. Portanto, observou-se que o relacionamento entre os fornecedores e os participantes das redes de cooperação é considerado “democrático” onde, segundo Souza (2008) não só uma empresa no controle, mas todos que formam aliança.

No entanto, fica evidente pela fala dos respondentes que existe uma oligarquia, mesmo que de forma disfarçada, na aquisição de insumos com grupos específicos de fornecedores e no processo decisório da GCI.

Assim, a tipologia de cadeias, ocorre com decisões verticalizadas, sendo comum existir oligarquias e tiranias que entendem ser “donos” da rede de cooperação, sendo um fator que pode comprometer o sucesso dos participantes (LU; YUAN; WU, 2017).

Portanto, no quesito (mecanismo) foram achados fatores essenciais para uma boa GCI, onde segundo Souza (2008), os mecanismos capacitadores e disciplinadores, podem apoiar as empresas nas orientações, controle, difusão das informações, definições de parâmetros que instruem e ensinam as organizações.

4.3 Variáveis de relacionamentos intraorganizacional e interorganizacional

De forma complementar, as variáveis de níveis de relacionamento auxiliar foram coletadas para compreender como as entidades se comportam dentro da gestão de custos intraorganizacional e interorganizacional. As variáveis de relacionamentos são essenciais para que uma empresa consiga permanecer no mercado (DINIZ; CALLADO; CALLADO, 2019).

Foram usadas variáveis baseadas nos aspectos que formam a GCI: confiança com fornecedores e entre participantes da rede de cooperação; Interdependência: como o impacto dos fornecedores para participantes, impacto dos participantes para os fornecedores, impacto das decisões dos participantes para a rede de cooperação e o impacto das decisões da rede de cooperação para os participantes; Cooperação: dos fornecedores e entre participantes da aliança com os objetivos comuns; Benefícios mútuos: fornecedores com parcerias e redução de custos e participantes com divisão justas dos benefícios (CAMPOS; OLIVEIRA; LEAL; DUARTE, 2016; COOPER; SLAGMULDER, 1999).

A confiança entre os fornecedores e os participantes da rede de cooperação é construída com critérios rígidos, pois para que um fornecedor possa entrar, torna-se necessário assinar um contrato para minimizar eventuais riscos ao acordo firmado, no caso de desistência ou conduta ilegal.

Os entrevistados indicaram que a aliança necessita de confiança entre os participantes e fornecedores, entretanto, aspectos comportamentais podem comprometer a confiança estabelecida, sendo necessário contratos e códigos de conduta que previnam e auxiliem na dissuasão de desvios de conduta. Segundo Souza (2008) a confiança pode ser considerada como o principal fundamento para aplicação da GCI.

A interdependência entre empresa/fornecedor e dos participantes/rede de cooperação foi captada pelas respostas, em que denotam ter o cuidado com o ingresso nas alianças para não existir dependência, uma vez que, o impacto da saída de um fornecedor da rede de cooperação não seria elevado, pois trabalham com muitos fornecedores, que podem ofertar os mesmos produtos. Por outro lado, sobre o impacto que os participantes das redes de cooperação teriam se parassem de comprar a fornecedor X, os entrevistados acreditam que para os grandes fornecedores não teria muito impacto, devido ao fato dos fornecedores possuírem vários clientes.

As decisões que os participantes tomam para as redes de cooperação são relevantes, possuindo impacto positivo nas decisões tomadas em grupo, buscando o melhor custo/benefício. Na concepção dos respondentes, o impacto das decisões da rede de cooperação para os participantes é relevante, sendo fundamentais para o crescimento econômico das organizações que compõem a GCI.

A cooperação dos fornecedores para a rede de cooperação sofre mutação constante, o primeiro entrevistado fala que essa cooperação é muito importante, que “trazem o melhor preço, com maiores níveis de qualidade e melhor prazo”, já o segundo diz que os fornecedores sempre fazem o possível para ajudar e o terceiro diz que os fornecedores cooperam, mas a falta de entendimento do negócio por parte de alguns fornecedores, constitui um entrave para cooperação.

Os participantes das redes têm uma cooperação relevante, pela qual estão dispostos a ajudar todos participantes da rede de cooperação, os entrevistados afirmaram que sempre em suas reuniões estão discutindo o melhor para suas empresas e têm como objetivo comum a obtenção de lucros e o crescimento da GCI. Para Souza (2008) e Camacho (2010), a

cooperação tem que ser motivada pela interação, integração, colaboração e reciprocidade.

A última variável de relacionamento auxiliar da GCI analisada foi os benefícios mútuos, os respondentes acreditam que os fornecedores sempre que possível estão dispostos a apoiar, com redução de custos para que possam aumentar a margem de contribuição dos produtos e aumentar a lucratividade. Além disso, as reduções de custos permitem a execução de ações de promoções em seus estabelecimentos e assim prospectarem mais clientes no mercado e resgatarem os que estavam sendo perdidos para concorrência.

Quando perguntado aos entrevistados sobre “como funcionava a divisão dos benefícios”, todos afirmaram que as divisões ocorrem de forma igualitária, sem privilégios nos ganhos, vantagens, dentre outros. Percebe-se, que as variáveis da GCI estão presentes na Gestão de Custos Intraorganizacional e Interorganizacional, mostrando que as empresas necessitam de confiança, interdependência, cooperação e benefícios mútuos entre os participantes e fornecedores para criar um ambiente propício para a GCI, sobretudo na criação de vantagem competitiva sustentável (CAMACHO, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar como está sendo praticada a gestão de custos interorganizacionais a partir de seus fatores condicionantes e motivacionais na relação de redes de supermercados do RN. Para alcançar o objetivo foi necessário realizar entrevistas com perguntas semiestruturadas para os participantes das três redes de supermercados.

Com isso, verificou-se que um dos principais motivos que levaram os empresários a trocarem os seus supermercados e entrarem em uma rede de cooperação, foi a possibilidade de uma maior capacidade de compra junto aos fornecedores, redução de custos na cadeia intraorganizacional e maior lucratividade. Além disso, o ingresso na aliança de cooperação permite outros benefícios intraorganizacional como estruturação e padronização de processos nos supermercados, aperfeiçoamento de ações de marketing, redução de custos com aquisições no atacado, maior volume de vendas e treinamento para os colaboradores. Portanto, a Gestão de Custos Intraorganizacional e Interorganizacional constitui uma das formas de criar vantagem competitiva sustentável com ações em toda cadeia de valor da entidade.

Os fatores condicionantes, indicam que o produto apresenta-se com uma pequena margem de lucro e com uma boa rotatividade, o tipo de cadeia identificado foi o democrático, pelo qual os participantes podem tomar decisões horizontais, corroborando com o sucesso da Gestão de Custos Interorganizações.

Além disso, a relação das variáveis da GCI, onde encontra-se nos supermercados, os quatro fatores essenciais para o bom funcionamento de uma rede de cooperação: confiança, interdependência, cooperação e benefícios mútuos. Esses fatores foram observados em relação fornecedor e participantes da rede e também informações dentro da rede de cooperação em um grau diferente.

Este estudo apresenta como limitação o tamanho da amostra composta com três participantes das principais redes de supermercado na cidade de Nova Cruz-RN, não sendo generalizados seus achados. Sugere-se, que para pesquisas futuras seja analisado os participantes das redes, bem como os seus fornecedores, para que assim consiga ter uma

análise mais completa da junção participantes e fornecedores, além de expandir a amostra, adotando um instrumento de coleta que permita maior robustez.

Portanto, este trabalho contribui para uma discussão sobre a GCI tanto na área acadêmica, quanto para as organizações, mostrando que a Gestão de Custos Interorganizacional e Intraorganizacional corrobora com a criação de valor e vantagem competitiva nas organizações.

6 REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial (2ª reimpressão, AF das Neves, trad., p. 35). **São Paulo: Atlas (Obra original publicada em 1916)**, 2006.
- BARCELLO, Paulo et al. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicasos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, p. 49-57, 2012. Barney, J.B., (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. *J. Supply Chain Manag.* 48 (2), 3–6.
- CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CAMPOS, Larissa Couto et al. Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “Rede Cerrado” de Supermercados. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, p. 81-104, 2016.
- COAD, Alan F.; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006.
- COLOGNESE, Silvio Antonio; MELO, José Luiz Bica. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**, v. 9, n. 4, p. 143-160, 1998.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Develop profitable new products with target costing. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 23, 1999.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management**. Routledge, 2017.
- DEKKER, Henri C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.
- DINIZ, MARIA LUIZA FARIAS; CALLADO, ANTÔNIO ANDRÉ CUNHA; CALLADO, ALDO LEONARDO CUNHA. Analisando a prática da gestão de custos Interorganizacionais empresa/fornecedor a partir de seus fatores: Uma abordagem qualitativa. In: **USP International Conference in Accounting**. 2019.
- FARIA, Ana Cristina de et al. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, p. 617-638, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JOHNSON, David R. Technological change, and professional control in the professoriate. **Science, technology, & human values**, v. 38, n. 1, p. 126-149, 2013.

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

LU, Ping; YUAN, Shimei; WU, Jianlin. The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, p. 1627-1638, 2017.

MENTZER, John T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

O'CONNOR, Neale; LOWRY, Paul Benjamin; TREIBLMAIER, Horst. Interorganizational cooperation and supplier performance in high-technology supply chains. **Heliyon**, v. 6, n. 3, p. e03434, 2020.

OLIVEIRA, Wanessa Silva et al. Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. **RAGC**, v. 4, n. 16, 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De**. Elsevier Brasil, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas (334 pp.). **São Paulo: Editora Atlas**, 1999.

SOUZA, Bruno C.; ROCHA, Welington. Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas. 2009.

SOUZA, Bruno Carlos de. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SOUZA, Marcos Antonio; SILVA, ÉLIO JUSTO; PILZ, NESTOR. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional brasileira. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 145-167, 2010.

TIWANA, Amrit; KEIL, Mark. Control in internal and outsourced software projects. **Journal of Management Information Systems**, v. 26, n. 3, p. 9-44, 2009.

WEGMANN, Grégory. A typology of cost accounting practices based on activity-based costing-a strategic cost management approach. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 14, p. 161-184, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.