
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DA “REDE CERRADO” DE SUPERMERCADOS

Larissa Couto Campos ¹

Karine Gonzaga de Oliveira ²

Edvalda Araújo Leal ³

Sérgio Lemos Duarte ⁴

▪ Artigo recebido em: 05/07/2015 ▪▪ Artigo aceito em: 05/09/2016 ▪▪▪ Segunda versão aceita em 16/09/2016

RESUMO

Sobreviver em um mercado competitivo e dinâmico é um desafio dos gestores das pequenas e médias empresas. Neste ambiente a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) pode ser uma alternativa para os pequenos e médios empresários, pois coordena as atividades empresariais por meio de uma formação de rede interorganizacional com fornecedores e outros empresários, gerenciando os custos da rede. O objetivo da pesquisa foi verificar quais os fatores ou circunstâncias condicionam a prática da GCI por parte dos empresários que participam da “Rede Cerrado”, bem como comparar a aderência dos fatores condicionantes e motivacionais por parte dos empresários que participam de uma rede interorganizacional. Para isso, foi realizado um estudo de caso na “Rede Cerrado” localizada na cidade de Uberlândia (MG). Essa pesquisa se caracteriza como descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas com quatro associados da Rede Cerrado e pesquisa

¹ Mestre em Ciências Contábeis. Faculdade de Ciências Contábeis / Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 – Bloco F- Uberlândia-MG. CEP : 38408-100. Telefone: (34) 3239-4164. E-mail: lari.couto@hotmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis. Faculdade de Ciências Contábeis / Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 – Bloco F- Uberlândia-MG. CEP : 38408-100. Telefone: (34) 3239-4176. E-mail: karinegonzaga@gmail.com

³ Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP. Mestre em Ciências Contábeis pela PUC/SP. Faculdade de Ciências Contábeis/Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 – Bloco F- sala 1F253- Uberlândia-MG. CEP : 38408-100. Telefone: (34) 3239-4176. E-mail: edvalda@facic.ufu.br

⁴ Doutorando em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de São Paulo/USP/SP. Mestre em Administração pela FAGEN/UFU. Faculdade de Ciências Contábeis/Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 – Bloco F- sala 1F251- Uberlândia-MG. CEP : 38408-100. Telefone: (34) 3239-4176. E-mail: sergioufu@gmail.com

documental, foi feita a triangulação de dados. Observou-se que o principal fator que motivou os empresários a entrar na rede foi a possibilidade de realizar compras em conjunto e assim, diminuir os custos da compra junto aos fornecedores. Em relação às variáveis de relacionamento da GCI, verificou-se que há na Rede Cerrado os cinco atributos necessários para o bom funcionamento da GCI em uma rede: confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos. Quanto aos fatores condicionantes, aqueles que favorecem a aplicação da GCI são os relacionados ao produto, nível de relacionamento e presença de mecanismos disciplinadores e capacitadores. O tipo de cadeia da rede foi classificada como democrática, dificultando a utilização da GCI.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Custos; Redes Interorganizacionais; Gestão de Custos Interorganizacionais.

Inter-organizational cost management: A study of the "Rede Cerrado" Supermarket Network

Abstract

Surviving in a competitive and dynamic market is one of the challenges of managers of small and medium-sized enterprises. In this environment the Inter-organizational cost management (ICM) can be an alternative for small and medium-sized entrepreneurs, because it coordinates business activities through an inter-organizational network formation with suppliers and other entrepreneurs, managing network costs. The goal of the research was to verify what are the factors or circumstances condition the practice of ICM on the part of the entrepreneurs participating in the "Rede Cerrado" Network, as well as to compare the adherence to conditions and the motivation on the part of entrepreneurs who participate in an inter-organizational network. To do this, we conducted a case study on the "Rede Cerrado" network located in the city of Uberlândia (MG). This research is characterized as descriptive, with a qualitative approach. Data collection involved semi-structured interviews with four associates of the "Rede Cerrado" network and documentary research. The triangulation of data was done. It was noted that the main factor that motivated entrepreneurs to enter the network was the possibility of making purchases together and thus lower the costs of purchases from suppliers. In relation to variables of ICM's relationship, it was found that there are five attributes in the "Rede Cerrado" Network that are necessary for the proper functioning of the ICM in a network: confidence, stability, interdependence, cooperation and mutual benefits. As for the conditions, those who favor the application of ICM are those related to the product, the level of relationship and presence of discipline and enabling mechanisms. The network type was classified as democratic, making use of ICM more difficult.

Keywords: Strategic Cost Management; Inter-Organizational Networks; Inter-Organizational Cost Management.

1 INTRODUÇÃO

Sobreviver em um mercado competitivo e dinâmico é um dos maiores desafios dos gestores das pequenas e médias empresas. Cândido e Abreu (2000) afirmam que diversas transformações políticas, econômicas e sociais influenciam o ambiente de gestão de negócios como incremento de novas tecnologias, surgimento de novos concorrentes, exigências políticas e sociais e flutuações do mercado.

Neste cenário a Gestão Estratégica de Custos (GEC) busca identificar, desenvolver e aplicar estratégias que produzirão vantagens competitivas sustentáveis. Slavov (2013) aborda que a gestão estratégica prevê uma visão ampla dos negócios, envolve a busca por melhorias abrangentes no desempenho organizacional, o autor aborda que a GEC "envolvem a criatividade, a abrangência de recursos, a interface com a alta administração, e as variáveis ambientais (clientes, fornecedores, concorrentes)" (SLAVOV, 2013 p. 154). Assim, a implementação da GEC prevê a análise da cadeia de valor da empresa, do mercado e do ambiente em que ela está inserida. A partir dessa análise, pode surgir a necessidade de modelos organizacionais ou estratégias que auxiliem as empresas a serem mais aptas a competirem e se manterem no mercado, e umas das propostas para essa demanda é a formação de Redes interempresariais (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) é, dessa forma, uma abordagem, utilizada pela GEC, que coordena as atividades nas empresas em uma rede com fornecedores e outros elos da cadeia, de tal forma que os custos totais são reduzidos. Os estudos desenvolvidos sobre a temática GCI iniciaram na década de 1990. Cooper e Slagmulder (1999) publicaram as primeiras investigações práticas sobre o tema, posteriormente, as publicações foram complementados por Agndal e Nilsson (2009). Nacionalmente os estudos desenvolvidos por Souza e Rocha (2009); Camacho (2010) e Bartz, Braga e Souza (2014), também analisaram a GCI, abrangeram diversos setores de atuação empresarial.

Neste processo de cooperação entre empresas foi criado a "Rede Cerrado" na cidade de Uberlândia (MG). Essa rede consiste em uma central de negócios, na qual empresários de pequeno porte, se unem para reagir a uma tendência de concentração de mercado e, com isso, aumentarem sua competitividade. A união desses empresários viabiliza a compra conjunta, a criação de um plano de marketing, o treinamento de equipes entre outras ações.

Porém, existem fatores que dificultam o processo de cooperação, conforme exposto por Dekker (2004). O autor enumera fatores como a incerteza quanto à divisão dos benefícios, a falta de confiança no relacionamento, a incerteza quanto aos números e a falta de padrão de como os benefícios serão compartilhados e que isso faz com que as organizações reduzam o estímulo no processo de relacionamento.

Sendo assim, a presente pesquisa propõe responder a seguinte questão: Quais os fatores condicionantes e motivacionais da GCI na “Rede Cerrado” de Uberlândia percebido pelos empresários? Assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi verificar quais os fatores ou circunstâncias condicionam e motivam a prática da GCI por parte dos empresários que participam da “Rede Cerrado”, bem como comparar a aderência dos fatores condicionantes, reportados na literatura.

O artigo está estruturado em cinco partes: a primeira refere-se à introdução; a segunda ao Referencial Teórico o qual traz conceitos importantes para a compreensão da temática do estudo em questão; a terceira parte refere-se à Metodologia que explica como a pesquisa ocorreu; em seguida têm-se a análise dos resultados obtidos e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Redes Interorganizacionais

O fenômeno das redes tem estimulado um crescente interesse nas pesquisas do campo organizacional, dentro de diferentes áreas, como economia, sociologia e política, conforme Balestrin e Vargas (2002). Do mesmo modo, Barcellos et al. (2012) afirmam que o debate sobre redes aumentou, o que chamou a atenção de órgãos governamentais de distintos países, possibilitando uma visão empreendedora e social a esta abordagem.

A cooperação de empresas, que formam as redes, tem como objetivo a formação de parcerias como alternativa para lidar com o ambiente global cada vez mais competitivo (CORSO; FOSSA, 2008) por meio de uma estrutura única (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Outro objetivo da formação de redes é a adequação das competências exigidas pelos consumidores do século XXI pelos empresários, competências essas que são superiores às que uma empresa alcançaria isoladamente (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Além disso, a rede interorganizacional é “sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas”, como asseveram Verschoore e Balestrin (2008, p. 1045). Ademais, as parcerias podem ocorrer entre “empresas de outras regiões, empresas rivais ou até mesmo empresas que atuam em negócios diferentes” (CORSO; FOSSA, 2008, p. 289).

Dessa forma, as redes interorganizacionais são, conforme Barcellos et al. (2012), uma forma de configuração de negócio que pode colaborar para a sobrevivência das empresas, especialmente as pequenas e médias (PMEs) uma vez que elas não possuem recursos suficientes para permanecerem no mercado, competindo em nível global e gerando inovação, se atuarem sozinhas, (CORSO; FOSSA, 2008).

Para que as parcerias entre diferentes empresas tornem-se reais e produtivas, a cooperação entre elas torna-se essencial. Por conseguinte, Barcellos et al. (2012) abordam que as empresas, organizadas em rede,

necessitam desenvolver atributos que potencializam a cooperação, uma vez que a falta deles pode prejudicar a interação entre elas e o desempenho da rede. Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 55) indicam que "é a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e da cooperação entre as PME, com o objetivo de se tornarem eficientes e competitivas, que surge a lógica da atuação em rede".

Diante da necessidade da atuação conjunta, Balestrin e Vargas (2002, p. 11) evidenciam uma série de condições que tornam o ambiente propício para o estabelecimento da confiança nas redes de PMEs:

- a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade, b) suficiente similaridade entre processos e técnicas das firmas e assim cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras, c) relações a longo prazo, d) pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas, e) rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas, f) similar recompensa financeiras para as firmas e empregados dentro delas e, g) vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e ganhos marginais.

Percebe-se que os benefícios decorrentes da formação de redes são diversos, tais como ganhos de escala, poder de mercado, redução dos custos e dos riscos (CORSA; FOSSA, 2008), ganho de competitividade obtido pelas empresas associadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) e até criação de conhecimento (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Verifica-se que a formação de redes pode ser uma alternativa disponível para uma empresa, especialmente as de pequeno e médio porte, a se adequarem às nuances do mercado e necessidades do consumidor, seja diminuindo os custos ou criando oportunidades que impulsionam sua atuação no mercado (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; CORSO; FOSSA, 2008). Contudo, é importante verificar os atributos necessários, principalmente relacionados à cooperação, para que a sinergia entre os participantes da rede, e logo seus resultados, não sejam afetados negativamente (BARCELLOS et al., 2012). Um procedimento, que pode orientar e dirigir as redes interorganizacionais, é a Gestão de Custos Interorganizacionais.

2.2. Gestão de Custos Interorganizacionais - GCI

A GCI surgiu como o rompimento de um paradigma da Contabilidade de Custos, segundo Soares (2011). De acordo com o autor, o foco da Contabilidade de Custo era a redução de custos da unidade empresarial. A GCI altera este propósito único quando analisa a minimização de custos de forma global, buscando vantagens competitivas.

O objetivo da GCI é possibilitar que a empresa encontre soluções que diminuam seus custos por meio de ações coordenadas com seus clientes e fornecedores (COOPER; SLAGMULDER, 1999). É importante ressaltar que apesar desta definição trazer a redução do custo total da rede como um objetivo da GCI, ela não pode ser colocada como enfoque principal desta técnica, uma vez que o objetivo maior da empresa é auferir lucro, e

consequentemente aumento dos ganhos para a cadeia de valor, por meio do trabalho em equipe e cooperação.

Apesar de a definição de GCI não ter sido, ainda, muito discutida (SOUZA;ROCHA, 2009), alguns trabalhos já procuraram apresentar as finalidades da GCI. Cooper e Slagmulder (1999) foram os primeiros a apresentarem o objetivo da GCI é possibilitar que a empresa encontre soluções que diminuam seus custos por meio de ações coordenadas com seus clientes e fornecedores. Do mesmo modo, Agndal e Nilsson (2009), associam a GCI à coordenação de esforços de compradores e fornecedores para redução de custos. Neste mesmo ano Souza e Rocha (2009) complementam que a GCI é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa.

Camacho (2010) concorda com a definição de Souza e Rocha (2009) mas sugere que acompanhe as seguintes premissas: a análise deve delimitar-se a um estágio relevante dentro da cadeia de valor; deve haver cooperação mútua, não compulsória, entre todos; deve-se buscar a maximização do retorno total para todos. Essa cooperação é ressaltada por Souza (2008, p.35) que explica que a GCI "é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa".

A GCI é, dessa forma, uma abordagem, utilizada pela GEC, que coordena as atividades nas empresas em um processo estruturado e integrado de gerenciamento de determinantes de custos entre organizações da cadeia de valor. É importante ressaltar que apesar de a redução do custo total da rede ser um dos objetivos da GCI, ela não pode ser colocada como enfoque principal desta técnica, uma vez que o objetivo maior da empresa é auferir lucro, e consequentemente aumento dos ganhos para a cadeia de valor, por meio do trabalho em equipe e cooperação.

Complementando essas definições, Camacho (2010) ainda afirma que a troca de informações dentro da cadeia é o conceito central da GCI. Segundo o autor, deve haver uma troca de informações entre os participantes, uma abertura de livros. Essa abertura é conhecida por um termo em inglês, *Open Book Accounting* (OBA). Segundo Agndal e Nilsson (2010), o OBA acontece quando os participantes da cadeia de valor decidem divulgar seus custos e dados semelhantes, exigindo um alto grau de transparência de informações, muitas vezes gerada por sistemas de contabilidade.

O modelo conceitual da GCI, proposto por Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2004), é fundamentado em cinco dimensões e suas respectivas subdivisões: produtos (funcionalidade, qualidade, preço e custos), mecanismos (disciplinadores e capacitores), componentes (índice de valor e restrição tecnológica), tipos de cadeia (tirana, oligárquica e democrática) e níveis de relacionamento (familiar, comum, auxiliar e principal). Cada dimensão apresenta fatores que influenciam o processo de implementação da GCI em uma cadeia de valor. É possível perceber que as cinco

dimensões supracitadas estão relacionadas direta e especificamente com a rede ou com a cadeia de valor.

Souza e Rocha (2009) ao discutirem o modelo conceitual da GCI demonstraram uma zona de viabilidade para aplicação da GCI, na dimensão produto simplificaram em duas características principais (margem e funcionalidade), produtos com alta margem e baixo nível de funcionalidade a aplicação da GCI pode ser considerada remota, já produtos com baixa margem de lucratividade e alta taxa de funcionalidade são os mais recomendados a GCI.

A próxima seção apresenta, separadamente, as cinco dimensões da GCI, também denominada por Souza (2008) como Fatores Condicionantes da GCI.

2.3. Fatores Condicionantes da GCI

Para Souza e Rocha (2009) existem três tipos de fatores que podem influenciar o sucesso da implantação de uma ferramenta gerencial, sendo eles: os fatores exógenos à cadeia (são as variáveis ambientais); fatores endógenos à cadeia (variáveis específicas da cadeia de valor); e fatores específicos da organização (aspectos da entidade).

Segundo Souza (2008), algumas variáveis podem propiciar um ambiente onde a aplicação da GCI seja favorável e tenha sucesso. Essas variáveis também são chamadas de fatores condicionantes de aplicação da GCI e são eles: produto, níveis de relacionamento, tipos de cadeia, e mecanismos de governança. Estes fatores estão relacionados do Quadro 1.

Fator Condicionante	Descrição	Cenário ideal para aplicação da GCI
Produto	Aspectos analisados: margem e funcionalidade. Margem refere-se à margem bruta e à margem de contribuição. O olhar para fora da empresa aumenta o leque de possibilidades e otimizar os custos, potencializando assim a margem. Funcionalidade refere-se às propriedades e atributos que podem ser dados a um produto.	Baixa margem (margem inferior à meta) e múltiplas funcionalidades.
Componentes	Componentes: nível de restrição tecnológica e índice de valor. O nível de restrição tecnológica refere-se às informações que a empresa está disposta a compartilhar com seus parceiros. Quanto ao índice de valor, este indica a relação de custo-benefício analisando o grau de importância do componente e o custo do mesmo.	Componentes dos produtos com baixos níveis de restrição tecno. e o índice de valor
Níveis de Relacionamento	Podem do tipo: comum, auxiliar, principal e familiar. Comuns: são aqueles que têm menor inter-relação entre as organizações. Os fornecedores oferecem insumos simples e os clientes buscam insumos básicos. Auxiliares: apresentam os níveis das variáveis de relacionamento (interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos)	Comum: improvável a aplicação da GCI. Auxiliares: é possível a aplicação da

	maiores do que o do tipo comum. É implementado na empresa após o produto. Principais: têm variáveis de relacionamento maiores do os auxiliares. Os parceiros são envolvidos no processo de criação do produto. Existência contratos de longo prazo. Familiar: são aquelas com variáveis de relacionamento de alto nível. Os parceiros são responsáveis junto com a empresa pelos projetos dos produtos.	GCI. Principal: é bem provável para a aplicação da GCI. Familiar: é muito provável e favorável.
Tipos de Cadeia	Classifica de acordo com o número de empresas que têm o poder de decisão dentro da cadeia. Tipos: tirania, oligarquia e democrática. Cadeias tipo tirania: Apenas uma empresa domina. A empresa dominante tem alto poder de negociação e determina as regras. Oligarca: duas ou mais empresas dominam a cadeia e o poder é dividido entre elas. Nenhuma tem poder de negociação maior que as outras. Democrática: não há uma empresa no controle. As organizações envolvidas formam alianças e todas têm o mesmo nível de poder.	A aplicação da GCI é bem propícia nas cadeias tipo tiranas, provável nas do tipo oligarca e difícil nas cadeias do tipo democráticas.
Mecanismos de Governança	Mecanismos: capacitadores, disciplinadores e incentivadores. Podem auxiliar as empresas quanto à orientação, controle, difusão de informações, definição de parâmetros. Disciplinadores: criam os deveres que regem o relacionamento das empresas parceiras. Eles objetivam a observação e a correção de aspectos que estão fora dos parâmetros estipulados. Capacitadores: fornecem capacidade, competências e possibilidades buscando diminuir as dificuldades presente no processo de aplicação da GCI e podendo resolver problemas. Ensina e instrui as organizações. Incentivadores: premiações e remunerações que gratificam a participação das empresas parceiras; podem ser monetários ou não monetários.	Os mecanismos tornam mais viáveis à utilização da GCI. Podem-se utilizar esses mecanismos desde a criação do produto, na produção e na logística.

Fonte: adaptado de Souza (2008) e Souza e Rocha (2009)

Quadro 1: Fatores Condicionantes da GCI

Importante mencionar a existência de vários instrumentos que possibilitam a aplicação da GCI, um deles é o *open-book accounting* (OBA), que segundo Bartz, Braga e Souza (2014, p.7) é “um instrumento gerencial que permite integrar as empresas e facilitar a troca de informações relevantes entre entidades que compõe uma cadeia de valor”. Souza e Rocha (2009) complementam que a implantação do OBA pela organização é desenvolvida por meio da efetiva divulgação e disponibilização das informações relevantes aos parceiros e vice-versa, tais atitudes propiciam explicitar a realidade da empresa. No caso deste estudo, o OBA envolve a participação de gestores da rede cerrado e os fornecedores.

Nesse contexto, Cooper e Slagmulder (1999), para a aplicação da GCI, ressaltam que é necessária a criação de um ambiente favorável. Neste ambiente, o relacionamento entre os participantes devem basear-se em

alguns aspectos, elencados, entre os Fatores Condicionantes, nos Níveis de Relacionamento auxiliares, que são: interdependência, estabilidade, cooperação, benéficos mútuos e confiança. Souza (2008), também baseados em Cooper e Slagmulder (1999), conceituam esses aspectos da seguinte forma:

<p><i>Interdependência:</i> Quando a empresa e seu fornecedor não conseguem concluir o produto ou serviço sem que a outra parte esteja envolvida (fornecimento de insumos) e, se esse produto ou serviço não for realizado, o fornecedor será prejudicado também.</p>
<p><i>Confiança:</i> Relaciona a confiança (certeza) de que a transação entre as partes será verdadeira, ou seja, o conhecimento das atitudes, o decorrer do tempo e a troca de informações geram um ambiente em que os participantes tenham segurança nas transações que se realizarão.</p>
<p><i>Estabilidade:</i> É necessária uma parceria estável. Quanto mais firme, duradouro, seguro e constante, mais estável será o relacionamento, o que aumentará as chances de continuidade dessa parceria. Essa estabilidade é relevante, pois auxilia na diminuição das dificuldades decorrentes de relacionamentos de confiança, foca no alcance das metas, na cooperação dos investimentos e também na coordenação das atividades envolvidas na parceria.</p>
<p><i>Cooperação:</i> A cooperação mútua entre as partes foca em alcançar objetivos comuns. Essa cooperação será estimulada por meio da interação, colaboração, integração e reciprocidade. Assim, as empresas trabalham juntas buscando o gerenciamento de custos eficaz, resolução de problemas redução dos custos e maximização dos lucros.</p>
<p><i>Benefícios Mútuos:</i> Acontece quando há um compartilhamento dos ganhos alcançados pelas empresas. Esse compartilhamento poderá incentivar a continuidade da parceria. Esses benefícios devem ser observados: pela empresa, quanto a maximização dos lucros; pelo fornecedor, quanto ao crescimento das vendas e acesso a novas tecnologias; e até pelos clientes, quanto ao aumento da funcionalidade dos produtos e a redução dos custos.</p>

Fonte: Adaptado de Souza (2008)

Quadro 2: Variáveis de Relacionamento da GCI

Assim, quanto maior e mais intenso ficam esses aspectos de relacionamento, mais propício fica o ambiente para a aplicação da GCI. Segundo Camacho (2010), esses aspectos são fatores chave no processo da GCI e a ausência de qualquer um deles poderá comprometer ou inviabilizar todo o processo.

O estudo Bartz, Braga e Souza (2014) investigou se a gestão interorganizacional de custos (GIC) em consórcios modulares é uma abordagem válida para a redução dos custos globais das operações. Os resultados indicam que o setor estudado (modularização) propicia a prática da GIC no que se refere a troca de informações de conhecimento e do processo conjunto de aprendizagem. As empresas pesquisadas indicaram obter ganhos financeiros e não financeiros e sinalizaram a existência de abertura de informações entre a montadora e os modulistas, contudo, de modo integral, ocorre em uma única direção, dos fornecedores para os compradores.

É necessário evidenciar que a GCI também necessita da pré-análise da cadeia de valor das organizações. Na GCI, essa pré-análise requer foco na agregação de valor da cadeia da empresa, e representa as atividades relacionadas com a projeção, produção, comercialização e a sustentabilidade de um produto (SOARES, 2011).

A partir dessa concepção de agregação de valor, Shank e Govindarajan (1995) definiram cadeia de valor como sendo a interligação de todas as atividades da empresa que agrega valor ao consumidor final. Essa agregação tem início na matéria prima, passa pelos fornecedores de insumos e finaliza na entrega do produto ao consumidor. Apesar de relevante, essa definição está muito fechada, pois, segundo Rocha e Borinelli (2007) restringe o conceito a manufaturas quanto a origem e fecha o conceito com a entrega do produto ao consumidor, mas a cadeia de valor vai além disso.

Direcionando para a GCI, Camacho (2010, p.33) complementa que a cadeia de valor “representa o ambiente, o cenário no qual se pode realizar a GCI”. A GCI utiliza a cadeia de valor para conseguir desenvolver a gestão de custos dentro das atividades da cadeia, buscando enxergar o caminho que deve ser seguido para o alcance dos objetivos da organização, não só para potencializar os custos globais, mas também para trabalhar a criação de vantagens competitivas ante as cadeias dos concorrentes (SOUZA, 2008).

Isso evidencia a relevância do estudo da cadeia de valor para implementação da GCI. A análise da cadeia de valor é útil por apontar qual estratégia à empresa deverá, e poderá seguir buscando tornar-se mais competitiva. Essa análise poderá também relacionar a interação existente entre os custos e a diferenciação que terá no mercado, focando em conseguir produtos que os clientes desejam (SOUZA; MELLO, 2011).

Assim, as empresas que conseguirem manter um ambiente propício para a utilização da GCI, observando seus fundamentos e fatores condicionantes, conseguirá adquirir vantagens competitivas e, com isso, maximizar seu lucro e beneficiar não só a si mesmo, mas também seus parceiros, fornecedores e até clientes.

3 METODOLOGIA

3.1. Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos a pesquisa se classifica como descritiva. Segundo Gil (2009), esse tipo de pesquisa procura descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. No caso deste estudo, visa apresentar os fatores ou circunstâncias que condicionam a prática da GCI por parte dos empresários que participam da “Rede Cerrado”, bem como comparar a aderência dos fatores condicionantes e motivacionais por parte dos empresários que participam de uma rede interorganizacional

Em relação ao problema de pesquisa, a abordagem adotada é qualitativa a qual, de acordo com Richardson et al. (1999, p. 80), os estudos assim classificados têm o objetivo de “descrever a complexidade de

determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais".

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa configura-se como um estudo de caso único. Segundo Gil (2009), tal procedimento é proposto para a produção de conhecimento de um campo específico, que indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação, e, embora caracterizado pela flexibilidade na coleta de dados, trata-se de um estudo que exige o rigor científico.

A escolha pelo estudo de caso deu-se pela acessibilidade e também pelo contexto estudado, no qual permite analisar o fenômeno sob investigação, com um aprofundamento sobre a temática, envolvendo gestores de pequenas empresas.

O estudo de caso foi realizado com empresários que participam de uma rede de supermercados varejista, a Rede Cerrado, de Uberlândia, Minas Gerais. A Rede Cerrado faz parte do programa "Empreender" coordenado pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia (ACIUB). Participam da rede quatorze empresas e nove empresários, ou seja, há associados que possuem mais de uma loja vinculadas à rede, e todas as empresas participam da rede desde sua fundação em 2010. O programa "Empreender" tem como objetivo mobilizar empresário de micros, pequenas e médias empresas a se reunirem, trocarem experiências e auxiliarem-se na conquista de mercados por núcleos de atuação.

A Rede Cerrado está no mercado aproximadamente há quatro anos, com o apoio desde o início do programa "Empreender". São realizadas reuniões semanais com o intuito de apresentar ideias, realizar negociações com fornecedores e para tomada de decisão. Além disso, um consultor do programa "Empreender" acompanha as reuniões e tem a função de realizar um alinhamento estratégico dentro da rede.

3.2. Coleta de Dados e Procedimentos da Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada, no período de maio a julho de 2014, por meio de entrevista semi-estruturada com seis dos nove empresários que participam da Rede Cerrado e com o consultor do programa Empreender. Os empresários entrevistados são sócios-gerentes e atuam nas empresas pesquisadas. A entrevista é, conforme Yin (2005, p. 117), "uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso". A entrevista semi-estruturada aplicada no estudo em questão foi elaborada previamente e, logo, realizada conforme um roteiro previamente estabelecido (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Foi utilizada também a pesquisa documental, feita por meio de documentos e relatórios apresentados pelos gestores participantes da pesquisa, tais relatórios foram planilhas sobre controle de compras conjuntas entre as empresas da rede cerrado e também resumos (atas) das reuniões realizadas no programa empreender indicando decisões tomadas pelo grupo. O propósito foi realizar a triangulação de dados, com o objetivo de

combinação de diferentes fontes metodológicas, para acrescentar rigor e profundidade ao estudo (DENZIN; LINCOLN, 2000).

As entrevistas gravadas duraram em média 17 minutos e foram transcritas 22 páginas para que um exame detalhado das respostas, como recomendam Sampieri, Collado e Lucio (2013), fosse realizado. Para a análise de resultados aplicou-se a análise de conteúdo, dessa forma, as entrevistas transcritas foram analisadas, por meio de codificação e categorização da informação, como recomendado por Richardson (1999).

O roteiro da entrevista foi elaborado em duas partes, com o propósito de atender aos objetivos específicos, sendo: (i) identificar os fatores motivadores para a cooperação (ingresso na Rede Cerrado) ; (ii) identificar e analisar os fatores condicionantes à GCI; e (iii) investigar as variáveis de relacionamento previstas na GCI. O Quadro 3 exibe as categorias utilizadas para a análise de conteúdo das entrevistas, conforme os objetivos propostos. As categorias foram baseadas nos trabalhos de com base em Cooper e Slagmulder (1999) e Souza e Rocha (2009).

Motivação para Cooperação	Motivação para entrada na rede	
	Dificuldades antes da entrada na rede	
	Benefícios após entrada	
	Novos procedimentos para otimização dos custos	
	Abertura e troca de informações - abertura de Livros (<i>open-book accounting-OBA</i>)	
	Critérios para entrada de associados na rede	
Fatores Condicionantes	Produto	Margem dos produtos
	Níveis de Relacionamento	Relacionamento entre a rede e os fornecedores
		Seleção de fornecedores
		Volume de fornecedores
	Tipo de Cadeia	Em relação aos fornecedores
		Em relação aos membros da rede
		Troca de informações dentro da rede
		Tomada de decisão
	Mecanismos	Capacitadores
		Disciplinadores
Variáveis de Relacionamento	Confiança	Com fornecedores
		Entre participantes da rede
	Interdependência	Impacto dos fornecedores para participantes
		Impacto dos participantes para fornecedores
		Impacto das decisões dos participantes para a rede
		Impacto das decisões da rede para os participantes
	Cooperação	Dos fornecedores
		Entre participantes da rede: objetivos comuns
	Benefícios Mútuos	Fornecedores: parcerias e redução de custos
Participantes: divisão justa dos benefícios		

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 3: Categorias de análise.

Importante ressaltar, que a análise e discussão dos resultados foram respaldados nas categorias apresentadas no Quadro 3, no qual baseou-se nos estudos de Cooper e Slagmulder (1999) e Souza e Rocha (2009). Prioritariamente, os preceitos sobre GCI utilizados para categorizar as análises do presente estudo foram as pesquisas de Cooper e Slagmulder (1999) e Souza (2008).

Para a análise dos resultados, os empresários participantes da Rede Cerrado foram identificados como G1 (Gestor 1), G2, G3, G4, G5 e G6, os gestores são proprietários e gerentes das empresas em estudo. Conforme informado anteriormente, foi entrevistado também o consultor do programa Empreender, com o propósito de complementar os dados coletados com os gestores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Fatores motivacionais para a cooperação

Observou-se que, entre os entrevistados, o primeiro contato com a Rede Cerrado foi por meio de indicação de outro participante já ativo na rede, exceto para os Gestores 2 e 5, que foram pioneiros no programa que levou a criação da rede.

O fator que motivou os gestores a tomarem a decisão de participar de uma rede de cooperação foi a possibilidade da compra em conjunto. Essa percepção dos gestores diante da possibilidade de redução de custos pela ação conjunta com a Rede é um dos objetivos da GCI, como apontam Cunha (2002), Camacho (2010) e Cooper e Slagmulder (2003).

Verificou-se com as entrevistas que a maior dificuldade que os gestores tinham antes da entrada na rede era a negociação com fornecedores. Segundo o G4, "era mais difícil trazer os fornecedores para você, principalmente os grandes, as indústrias". Do mesmo modo, o G5 afirma que antes da entrada na Rede era mais difícil comprar bem e competir com as grandes redes da cidade. Já o G3 respondeu que não havia muitas dificuldades antes da entrada na rede, mas afirma que o maior benefício observado após a adesão foi "comprar com o grupo, aumentando o poder de compra".

Assim, entre os benefícios observados após a entrada na rede, a compra em conjunto foi apontada por todos os respondentes. Mas outros fatores também foram observados, como: "participação em feiras, palestras e cursos organizados pela ACIUB" (G1), "condição de brigar com os grandes" (G2), "aumento nas vendas" (G3), "melhorei minha loja" e "compartilhar experiências" (G4), "melhorias da visibilidade da rede" (G5), "divulgação do estabelecimento" (G6). Essas respostas dos entrevistados corroboram com os estudos de Cunha (2002) e Camacho (2010), autores que destacam que a formação de parcerias auxiliam as empresas a resistirem no mercado competitivo atual.

Além disso, foi questionado aos entrevistados se havia na Rede Cerrado iniciativa ou planejamento de implantação de procedimentos para a otimização de custos no sentido de tornar a cadeia mais rentável. O G1 não soube responder; os Gestores 3, 4, 5 e 6 apontaram o projeto de criação de uma central de compras para todas as lojas da rede para aprimorar as compras em grupo. Já o G2 apontou que a criação do jornal de divulgação dos produtos da rede foi relevante para o grupo, assim como a implementação dos cursos para os empresários.

Quanto à abertura de livros (informações) entre os membros da rede, foi observado que essa prática acontece dentro do grupo, mas em níveis diferentes de acordo com a resposta de cada gestor. Segundo o G1, essa abertura ocorre dentro das reuniões semanais da rede e que as informações trocadas são quanto “negociações..., problemas internos da rede..., eventos e projeto de futuro”. De acordo com o G2, essa abertura de livros é involuntária. A troca de informações ocorre, segundo ele, “nas ações em conjunto, todo mundo participa, sabe das questões financeiras”. Ainda de acordo com o G2, há uma prestação de contas mensal da Rede Cerrado, informando gastos, investimentos e o movimento do mês, que é assinado por todos os participantes. Já para o G4, “ninguém se abre totalmente, mas pelo menos uns 90% com certeza”. Observa-se dessa forma, que há a prática do *Open Booking Accounting* ainda que parcialmente, com algumas aberturas e trocas de informações, aspecto central para a GCI conforme Camacho (2010) e Agndal e Nilsson (2010).

Tais resultados foram convergentes com o estudo de Bartz, Braga e Souza (2014), os autores verificaram a necessidade de adequações quanto à abertura de informações contábeis via adoção mais intensiva do *open book accounting* (OBA) no setor de modularização, inferiram a necessidade de ajustamentos para viabilizar a prática plena da GIC, principalmente quanto ao compartilhamento pleno de informações.

Como ponto de partida desse artigo foi considerar a GCI como um instrumento de gestão de custos pelo qual se procura, por meio de uma relação cooperativa entre organizações, o melhor gerenciamento dos processos e determinantes de custos para ampliar a lucratividade das partes envolvidas, a Rede Cerrado consegue estabelecer uma interação entre os agentes participantes de modo que consiga melhorar sua gestão de custos, com a compra conjunta e relacionamento com os fornecedores da Rede e também por melhorar o relacionamento com as reuniões nas prestações de contas, onde ocorre a troca de ideias e informações.

O primeiro foco da rede é buscar a prática da GCI entre os participantes da rede, mas com uma grande possibilidade de interação com os fornecedores da Rede Cerrado.

O OBA pode ocorrer tanto de fornecedores e compradores, quanto de agentes de um mesmo segmento, pois podem, como na Rede Cerrado, abrir seus livros para que melhorem seus resultados e consigam melhor gerenciar seus custos.

A próxima seção verifica a presença os Fatores Condicionantes para a prática da GCI na Rede Cerrado.

4.2. Fatores condicionantes

Realizou-se uma entrevista com o Consultor da Rede Cerrado para verificar a evidência da presença dos fatores condicionantes presentes na literatura. A entrevista iniciou-se com a apresentação de algumas características referente ao Consultor.

O Consultor acompanha a rede há um ano e meio e tem a função de realizar um alinhamento estratégico dentro da rede. É responsável pela realização das reuniões, filtros de questões que impactam a rede, análise de cenários, pesquisas de mercado, etc. Ele tem também a função de fazer as pessoas trabalhem em grupo e, juntamente com os empresários da rede, realiza planejamentos mensais e anuais.

Questionou-se ao consultor sobre a existência de critérios para entrada de empresários na rede. Segundo ele, alguns critérios são: "porte de loja, *check-outs*, localização, tempo de mercado, mas tem uma lista pré estabelecida [...] hoje para entrar na rede tem que ter esse perfil cooperativista".

Com sua experiência trabalhando com a rede, o Consultor pôde observar as principais dificuldades que os empresários tinham antes da entrada na rede. Exemplos dados foram: a dificuldade de encontrar mão de obra especializada e uma visão micro operacional do negócio por parte do empresário. Porém, de acordo com o Consultor, a rede não enxerga as dificuldades como um problema, mas sim como uma forma de melhorar os resultados.

Sobre projetos e planejamentos para gestão de custos, o Consultor indicou o centro de distribuição como planos futuros. Entretanto ele destaca que a rede realiza diferentes projetos com o intuito redução de custos como o levantamento e monitoramento dos custos gerais, desde materiais de limpeza, e custos operacionais para realizar comparações, análises e buscar a redução dos mesmos. Além disso, há a utilização de compras coletivas dentro da rede visando a diminuição de custos por conta do poder de negociação com os fornecedores.

Assim como na entrevista com os empresários, questionou-se ao Consultor sobre a abertura de informações dentro da rede. Segundo ele:

há essa abertura, eles comunicam muito entre si, tanto que algumas negociações específicas de parte contábil são feitas em conjunto, [...] eles não se veem apenas como associados, eles acabam virando amigos também [...]. No programa de expansão a gente sempre procura supermercados que não estão próximos, então eles não se veem como concorrentes. De forma até natural, e não de forma controlada, eles recorrem à troca de informação um ao outro.

A seguir, análise dos fatores condicionantes (produto, nível de relacionamento, tipo de cadeia e mecanismos) segundo a visão do consultor da Rede Cerrado.

4.2.1 Produto

Segundo o Consultor, há um grande mix de produtos, cerca de vinte e mil produtos nas diferentes lojas do grupo. Esse mix varia conforme o local e o público alvo. Em relação à margem dos produtos, o consultor afirmou que essa varia. Há a estratégia utilizada com o jornal de promoções, em que os preços devem ser praticados por todas as lojas e às vezes esses produtos são vendidos quase a preço de custo. Mas esses produtos são "iscas" que trazem os clientes para a loja. De acordo com o Consultor "eles deixam de ganhar em alguns produtos [...] esses atraem os clientes para comprar os produtos de conveniência, que são aqueles que não precisam ser tão competitivos e você tem uma margem de lucro maior".

Assim, observa-se que, de acordo com a literatura, pode-se considerar que quanto ao produto a rede tem um ambiente propício para a utilização da GCI, pois de acordo com Souza (2008) é necessário que se tenha baixa margem de lucro nos produtos e múltiplas funcionalidades dos mesmos.

4.2.2 Nível de relacionamento

O relacionamento da rede com os fornecedores, de acordo com o Consultor, é estável. Os fornecedores estão abertos a discussões e negociações. O Consultor afirma que "hoje eles nos enxergam como um consumidor em potencial para eles e em expansão". Há critérios de seleção dos fornecedores, como qualidade, preço e entrega do produto. Segundo o Consultor, "tem fornecedores que são consolidados no mercado que não podemos ficar sem ele na sua loja, porque todo mundo vai procurar". Para fornecedores novos no mercado a rede consegue impor algumas regras e as negociações são mais abertas. Segundo o Consultor, há uma grande gama de fornecedores para a maioria dos produtos e a rede se relaciona bem com todos.

Observou-se que o nível de relacionamento com os fornecedores pode ser classificado como "Auxiliares" onde, segundo Camacho (2010), as partes apresentam bons níveis nas variáveis de relacionamento (interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos), as ações e negociações são implementados na empresa com produtos definidos e o nível de interação entre as partes, apesar de ser baixo, é um pouco maior do que ocorre com o parceiro do tipo comum. Nesse cenário é possível a aplicação da GCI.

4.2.3 Tipo de Cadeia

De acordo com o Consultor, a rede não se considera dominada pelos fornecedores. Não há nenhuma regra imposta por algum fornecedor que a rede se sinta obrigada a acatar e que eles se consideram independentes. Para a maioria de seus produtos e fornecedores, se ocorresse algum problema que pudesse afetar a rede negativamente, eles poderiam

substituí-los rapidamente, dada a alta variedade de mix de produtos e quantidade de fornecedores citado anteriormente.

Entre os participantes da rede, as decisões são tomadas em grupo. Conforme o Consultor, "ocorre um consenso, essa seria a palavra mais indicada". Nas reuniões as decisões são tomadas por meio de votação onde a maioria decide.

Observou-se que o relacionamento com os fornecedores e entre os participantes da rede pode ser classificado como "Democrática" onde, de acordo com Souza (2008), não há uma empresa no controle e as organizações envolvidas formam alianças e todas têm o mesmo nível de poder. Nesse ambiente, a aplicação da GCI se torna difícil.

4.2.4 Mecanismos

Para entrar na rede, os participantes precisam assinar um contrato específico e concordar com as regras do estatuto criado pela rede, de acordo com o Consultor. Esse estatuto rege algumas regras como: padrão estético das lojas, utilização da marca da rede, regras das reuniões, etc. Esse estatuto configura-se como um mecanismo disciplinador utilizado pela Rede Cerrado.

Além disso, os empresários da rede participam de cursos e treinamentos em conjunto. "Há cursos e treinamentos para todos os funcionários da rede que envolve não só os empresários, mas já estamos com cursos programados para os funcionários operacionais também, como *workshop* de atendimento ao cliente, cursos específicos" (CONSULTOR). Existe um processo onde primeiro há a conscientização dos empresários para a necessidade da qualificação de seus profissionais e depois há a qualificação destes. Os empresários também são direcionados a trabalhar como gerentes dentro de sua empresa, para que possa sair do operacional e focar nas estratégias da empresa como um todo, segundo o Consultor. Esses treinamentos e incentivos à qualificação podem ser caracterizados como um mecanismo capacitador, um fator condicionante para a implementação da GCI na Rede Cerrado.

De acordo com Souza (2008), esse mecanismos, disciplinadores e capacitadores, podem auxiliar as empresas quanto à orientação, controle, difusão de informações, definição de parâmetro que ensinam e instruem as organizações.

Souza e Rocha (2009) também apontam um terceiro mecanismo: o incentivador. Segundo esses autores, os incentivos são os instrumentos que mantêm a parte vinculada à rede. No caso da Rede Cerrado, os associados assinalaram diversos benefícios que os mantêm nesse processo de cooperação, como: a facilidade nas compras em conjunto, poder de compras, troca de experiências com outros gestores, melhorias nas lojas, aumento das vendas e divisão dos ganhos e benefícios de forma justa. O G3 afirmou, por exemplo, que suas vendas aumentaram 30% após a entrada na

rede; já o G5 destacou que a marca Rede Cerrado permitiu uma melhora na visibilidade da sua loja e consolidação da marca perante os clientes.

Os fatores condicionantes, apresentados no modelo conceitual da GCI, indicam o quanto esta ferramenta será eficaz com a sua aplicação entre os agentes de uma cadeia de valor. A Rede Cerrado apresentou estas características de modo a demonstrar que os participantes conseguiram atender aos fatores que condicionam a aplicação da GCI, tanto nos seus níveis de relacionamento quanto no grau de suas dimensões e respectivas subdivisões.

4.3. Variáveis de Relacionamento para a GCI

O relacionamento entre os participantes de uma rede de cooperação deve basear-se em alguns aspectos que formam os variáveis da GCI: confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos (COOPER e SLAGMULDER, 1999; SOUZA, 2008).

Sendo assim, inicia-se a análise das variáveis da GCI pela categoria **confiança**. Verificou-se, de um modo geral, que a relação de confiança com os fornecedores é considerada satisfatória, com poucas divergências entre as partes. Os Gestores 1 e 2 explicaram que essa relação é guiada por contratos que definem os direitos e deveres entre a rede e os fornecedores. Mas antes os fornecedores apresentam as propostas para todos do grupo e este, mediante votação, defere ou não pela aliança com os fornecedores.

Segundo o G1, um dos aspectos avaliados para a escolha do fornecedor é a sua honestidade. O G2 considera que as grandes empresas já começaram a enxergar os pequenos supermercadistas com “olhos diferentes”, na categoria de lojas de vizinhança e isso é, para ele, uma oportunidade para esses pequenos empresários. Contudo, o G5 pondera que há alguns problemas com os fornecedores, como descumprimento de contrato e quebra de regras, o que os estimulam a sempre monitorar as negociações com eles.

Em relação à confiança entre os participantes, todos os gestores afirmaram que há confiança entre os empresários da Rede Cerrado. O G1 esclareceu que não é qualquer empresário que entra para a rede, assim como o G5 que afirmou que “o processo é bem criterioso”. O grupo analisa a empresa e seu proprietário, como experiência e tempo de atuação no mercado, antes que esse ingresse na rede de cooperação.

O G2 reflete que o grupo tem divergências, como qualquer outro lugar que tenha mais de uma pessoa trabalhando em conjunto. Porém ele evidenciou dois pontos que auxiliam no relacionamento dos participantes da Rede Cerrado e na solução de conflitos: o estatuto e a intermediação do Programa “Empreender”. O estatuto define normas que os participantes procuram seguir. Já o papel do Programa Empreender desempenha um papel fundamental ministrando cursos que auxiliam a lidar com essas situações de conflitos. O G4 também aponta que essas divergências são

amenizadas pela forma com que a rede toma as decisões, mediante votação.

As informações transmitidas pelos gestores indicam que a confiança é uma variável presente na Rede Cerrado, tanto com os fornecedores quanto entre os integrantes da rede. E isso é importante para as trocas de informações necessárias para a aplicação da GCI, como o *Open Book Accounting* (AGNDALA e NILSSONB, 2010) e para as demais negociações importantes para o grupo (SOUZA, 2008).

A segunda variável da GCI analisado nas entrevistas foi a **estabilidade**. Em relação aos fornecedores, todos os gestores entrevistados concordaram que há estabilidade e citaram o contrato como uma ferramenta importante para essa realidade.

Para o G1, a parceria entre o fornecedor com a rede será mantida enquanto satisfazer as duas partes, ou seja, "só há quebra de contrato quando ele está insatisfeito ou o associado está insatisfeito". Ele citou que há empresas que fornecem produtos para o grupo há mais de quatro anos.

Quanto à estabilidade dos associados da rede, todos os gestores afirmaram haver estabilidade entre os associados ligados à rede. O G1 explica que há uma análise dos candidatos que desejam ingressar no grupo "porque não adianta o cara começar hoje na rede e amanhã tá fechando a loja". O G4 afirma que quando algum integrante pretende se desvincular, o restante do grupo procura que ele permaneça, uma vez que essa permanência traz segurança para a Rede. O G2 também destaca a participação dos associados nas reuniões da rede. Para ele essa participação é importante para que as negociações e projetos possam acontecer.

A terceira variável da GCI consiste na **interdependência** entre as atividades do fornecedor com a rede. Quando questionados se haveria impacto para suas receitas caso algum fornecedor deixasse de prover determinado produto para a rede, quatro entrevistados afirmaram que não haveria impacto, uma vez que há diferentes empresas disponíveis no mercado que ofertam produtos semelhantes. Por outro lado, o G2 ponderou que esse episódio poderia afetar a receita da rede, especificamente para o jornal da empresa. Esse jornal consiste em um caderno de ofertas de produtos fornecidos pela rede e é distribuído para os clientes, como forma de divulgação. Quem financia os custos desse material são os próprios fornecedores. Para o G2, haveria impacto na receita do empresário caso o fornecedor não entregue determinado produto já anunciado no jornal de ofertas. O G6 também avalia que poderia haver impacto, pois há fornecedores considerados importantes para a empresa.

Sobre a dependência dos fornecedores com a rede, os gestores, de um modo geral, consideram que para as empresas de grande porte, não haveria impacto em suas receitas caso a rede deixasse de comprar determinado insumo. O mesmo não ocorreria entre os fornecedores de pequeno porte, especialmente os regionais, como lembrado pelo G2.

Em relação à interdependência entre os participantes e a rede, a maioria dos associados considera que não há impacto das suas escolhas para a rede. Conforme o G1, o fato de as decisões serem tomadas em grupo e por votação, caso determinado associado apresente uma ideia, esta apenas será praticada se for acatada por todo o grupo. Contudo, para o G5 suas decisões tem algum impacto sobre o grupo porque ele é proprietário de 6 lojas dentro da rede.

Ao mudar o foco e observar se as decisões da rede impactam os gestores, todos os entrevistados concordaram que sim. Para o G2, quando o jornal de ofertas é distribuído nas ruas, isso influencia o seu cliente e reflete na sua empresa. O G4 afirma que as decisões da rede o ajuda muito no andamento de seu negócio. Por outro lado, o G3 ponderou que essa influência também pode apresentar aspectos negativos. Ele explica que:

Vamos comprar 100.000 calculadoras [...] fulano vai ficar com 1.000 calculadoras. Às vezes minha loja não suporta comprar 1.000 calculadoras. Então, a decisão da rede às vezes atrapalha o pequeno. Porque você tem que puxar volume. A maioria puxa o volume e vamos repartir. Às vezes o meu público lá do meu bairro não é o que compra essa calculadora. Então isso, é uma coisa que às vezes atrapalha.

A quarta variável da GCI é a **cooperação**. Foi questionado aos gestores se os principais fornecedores apresentam espírito de cooperação para resolução de problemas que surgem no dia a dia dos seus negócios. Os entrevistados consideraram que a maioria dos fornecedores coopera, porém não todos. O G2 destacou que os “bons fornecedores” cooperam, contudo há “aventureiros” que não demonstram dar importância para as negociações com a rede. Do mesmo modo, o G4 afirma que há fornecedores que não contribuem com a rede porque não o compreendem ainda a força que a rede tem.

Entre os participantes a cooperação com a rede é maior. “A cooperação, a participação é tudo 100%, [...] a gente discute, conversa, leva tudo a sério. Não tem brincadeira” afirma o G1. Do mesmo modo, o G4 percebe a cooperação entre o grupo e evidencia que quem não coopera deve sair. A participação dos associados nas decisões tomadas em grupo, principalmente as relacionadas com o jornal de ofertas, tem se tornado mais frequente e madura ao longo dos anos de Rede Cerrado, como destaca o G2. Para ele esse amadurecimento corrobora com a compreensão e adesão por parte dos associados às negociações definidas pelo grupo. Bartz, Braga e Souza (2014) no estudo realizado, identificou que todos os modulistas também indicaram a disposição dos compradores em cooperar, os participantes declararam haver acordos de cooperação, reforçando o relacionamento interorganizacional.

A quinta e última variável da GCI refere-se aos **benefícios mútuos**. Entre os gestores entrevistados, todos acreditam que os principais fornecedores estariam dispostos a fazer uma justa divisão de ganhos, advindos de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custo. De acordo com o G3

"a maioria faz isso. [...] Às vezes eles abaixam o preço para a gente abaixar o nosso para todo mundo vender e todo mundo ganhar". O G4 considera que devem ser realizadas duas ações: a rede deve ganhar a confiança do fornecedor e este ter algo para oferecer para a rede, e isso consistiria num trabalho em conjunto.

Em relação ao compartilhamento de ganhos entre os associados, todos os gestores consideram que há divisão de benefícios (ganhos, favores, vantagens) de forma justa dentro da rede. Segundo o G3 "os benefícios são repartidos para todos da rede de forma igual". Para o G2, a divisão justa dos benefícios existe porque todas as ações realizadas dentro da Rede tem participação do associado, mediante as votações.

Portanto, percebe-se que as cinco variáveis da GCI apontados por Cooper e Slagmulder (1999) e Souza (2008) estão presentes na Rede Cerrado. Isso significa que o fato de haver confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos entre associados e fornecedores fortalecem os aspectos de relacionamento da rede o que a transforma em um ambiente propício para a GCI (CAMACHO, 2010).

Além as variáveis da GCI, as entrevistas com os gestores permitiu verificar que há na Rede Cerrado aspectos importantes que a caracterizam como uma de rede de PME's, conforme Balestrin e Vargas (2002) e Balestrin, Vargas e Fayard (2005). Entre as características citadas pelos autores, encontra-se na Rede Cerrado: a reunião de um grupo de empresas; operação de um segmento específico no mercado (no caso supermercados de pequeno porte); prevalência de relações de mútua confiança (há confiança entre os associados) ; utilização de instrumentos contratuais que garantam regras básicas para a coordenação da rede (a rede tem um estatuto com direitos e deveres dos associados); as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade (há reuniões semanais com os gestores das empresas integrantes da rede).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo verificar quais os fatores ou circunstâncias que condicionam e motivam a prática da GCI por parte dos empresários que participam da "Rede Cerrado", bem como comparar a aderência dos fatores condicionantes, reportados na literatura. Para tanto, recorreu-se a entrevistas semi-estruturada com empresários que participam da Rede Cerrado e com o consultor do programa Empreender, responsável por consultoria à referida rede.

Dessa forma, verificou-se que a principal motivação dos empresários a participarem de uma rede de cooperação foi a possibilidade de diminuir os custos da compra junto aos fornecedores, resultados convergentes com o estudo de Agndal e Nilsson (2009), que associam a GCI à coordenação de esforços de compradores e fornecedores para redução de custos. Não obstante, outros benefícios surgiram após a adesão à rede, como aumento nas vendas, compras em indústrias, aquisição de novos conhecimentos e

troca de experiências. Tais achados reforçam a finalidade da GCI, indicada por Souza e Rocha (2009), que relatam que trata-se de um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa.

Em relação a aderência dos fatores condicionantes, reportados na literatura, verificou-se que há na rede a presença dos fatores condicionantes: produto, níveis de relacionamento e tipos de cadeia, O . O produto, por exemplo, se apresentou com baixa margem de lucro e múltiplas funcionalidades. Em relação ao nível de relacionamento, verificou-se que o relacionamento entre a rede e seus fornecedores pode ser classificado como auxiliar, onde é possível a aplicação da GCI. Quanto ao tipo de cadeia, o relacionamento com os fornecedores e entre os participantes da rede foi classificado como democrático, o que dificulta a utilização da GCI.

Além disso, foi verificado como fator relevante na implementação da GCI da Rede Cerrado, a abertura de livros (informações). Esse fator foi observado de formas diferentes entre os participantes. Há gestores que consideram essa forma de abertura de informações como total ou parcial outros como involuntária e obrigatória, mas nenhum gestor avaliou a troca de informações como desfavorável ou inexistente. Importante destacar, que a abertura de informações (OBA) envolve os gestores da rede cerrado e os fornecedores.

Em relação às variáveis da GCI, infere-se que há na Rede Cerrado os cinco atributos necessários para o bom funcionamento da GCI em uma rede: confiança, estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos. Essas variáveis foram observadas nas relações entre os associados da rede e entre a rede e os fornecedores, alguns em grau diferenciado.

Este estudo limitou-se a considerar apenas os participantes da Rede Cerrado. Os fornecedores que direta ou indiretamente participam da rede não foram objeto de estudo da pesquisa. Assim, sugere-se para pesquisas futuras verificar a cadeia de valor que a rede está inserida bem como a percepção dos fornecedores quanto às variáveis e fatores condicionantes que existem na rede.

Portanto, espera-se contribuir com este trabalho para uma discussão sobre a abordagem da GCI no ambiente acadêmico, bem como apresentar o tema analisado na prática de uma rede de supermercados, podendo vir a servir de parâmetro para outras empresas que interesse para GCI.

REFERÊNCIAS

ACIUB - Associação Comercial e Industrial de Uberlândia. **Programa Empreender**. Disponível em: < <http://www.empreenderuberlandia.com.br/index.php>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

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

AGNDAL, H.; NILSSON, U. Different open book accounting practices for different purchasing strategies. **Management Accounting Research**. v. 21, p. 147-166, set. 2010.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.

BARCELLOS, P.; BORELLA, M.; PERETTI, J.; GALELLI, A. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicase. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, out./dez. 2012.

BARTZ, D., BRAGA, A.V., SOUZA, M.A. Gestão Interorganizacional de Custos (GIC) em Consórcios Modulares: uma abordagem para a redução de custos globais. In: XIV Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP, São Paulo. **Anais...** São Paulo, USP, 2014.

CAMACHO, R. R. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na Cadeia de Valores de Hospitais Privados no Brasil**: uma abordagem á luz da Teoria da Contingência. 2010. 216 f. Tese (doutorado em Ciências Contábeis)- Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2010.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 6, n. 6, dez. 2000.

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

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational costing, part 1. **Cost Management**, v. 17, n. 5, set./out. 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 1, Jan. 2004.

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, mai./ago. 2008.

CUNHA, C. R. Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

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

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 10.

MARCONI M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

RICHARDSON, R. J. (Org); PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; Peres, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise Estratégica de Cadeia de Valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 1, p. 145-165, jan./jun. 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SLAVOV, T.N.B. **Gestão Estratégica de Custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual**. 2013. 291 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2013.

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. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2011.

SOUZA, B. C. **Fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais**. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2008.

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

SOUZA, M. A.; MELLO, E. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 11-40, jan./jun. 2011.

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**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.