

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis**

**Adoção de instrumentos da Gestão de Custos Intraorganizacionais em uma
Redes de Supermercados que atua na Cidade de Nova Cruz/RN**

Área temática: Contabilidade Gerencial e Custos

Joseildo da Silva Lima - UFPB – joseildo1417@gmail.com

Orientador: Prof. Ms. Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral- UFPB -
luizmarcelocb@hotmail.com

Prof. Ms. Gilson Rodrigues da Silva - UFPB – gilson_rodriguessilva@hotmail.com

Prof^a Dr^a Josicarla Soares Santiago – UFPB – josicarla.santiago@gmail.com

Resumo

O presente trabalho tem como objetivos ressaltar a prática da gestão de custos intraorganizacionais (GCI) a partir de seus fatores condicionantes e motivacionais nas redes de supermercados, que possibilitam resultados mais lucrativos para os seus participantes. Com a evolução do mercado, os surgimentos de novas técnicas de gerenciamento entre as empresas, faz com que os empresários busquem desenvolver relações intraorganizacionais. Para o seguinte trabalho 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 com três participantes, um de cada rede diferente. Observou-se que o principal resultado que levaram os empresários a entrar na rede, foi o maior poder de compras, com a compra em conjunto e com isso a diminuição dos custos junto aos fornecedores. Nas variáveis de relacionamentos da GCI, verificou-se que nas redes analisadas encontra-se os pilares necessários para um bom funcionamento da GCI; confiança, interdependência, cooperação e benefícios mútuos. Já sobre os fatores condicionantes, fatores esses que favorecem a aplicabilidade da GCI, fatores esses relacionados aos produtos, componentes dos produtos, níveis de relacionamentos entre fornecedor/participantes e participantes/rede, os tipos de cadeias e mecanismos utilizados para uma melhor GCI na rede.

Palavras-chave: Competitividade; Gestão de custos Intraorganizacionais; Rede Intraorganizacional; Gestão Empresarial.

1 Introdução

O avanço tecnológico e a economia, cada vez, mais globalizada, tem impulsionado nas empresas uma busca por maiores níveis de competitividades no mercado (Almeida & Duarte, 2018). Deste modo, a tentativa de agregar valor aos seus clientes, tem feito com que as organizações busquem uma nova forma de se manter no mercado, atuando como uma rede interorganizacional, que possibilita desenvolver maiores resultados com outras companhias.

Com as novas formas de convivência e de operações entre empresas têm sido praticadas na busca de melhorias, avanços em suas cadeias, motivadas, principalmente, pelas mudanças

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732a Lima, Joseildo da Silva.

Adoção de instrumentos da gestão de custos
intraorganizacionais em uma rede de supermercados que
atua na cidade de Nova Cruz - RN / Joseildo da Silva
Lima. - Mamanguape, 2020.
12 f. : il.

Orientação: Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro
Cabral.

Coorientação: Gilson Rodrigues da Silva Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCAE.

1. Gestão de custos interorganizacionais. 2.
Competitividade. 3. Rede interorganizacional. 4. Gestão
empresarial. I. Cabral, Luiz Marcelo Martins do Amaral
Carneiro. II. Silva, Gilson Rodrigues da Silva. III.
Título.

UFPB/CCAE

CDU 657

no ambiente competitivo global (Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002). As empresas estão, cada vez mais, terceirizando atividades e funções não essenciais para fornecedores externos e focalizando em suas competências essenciais.

Com as novas buscas para uma melhor lucratividade em um mercado tão competitivo, é buscado cada vez mais as Redes Intraorganizacionais que se faz presente incluído no campo de estudos das ciências sociais, onde designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas seja elas diretas ou indiretamente (Marcon & Moinet, 2000). Adicionalmente, com a criação das “redes” as pequenas e médias empresas, se unem para enfrentar as oscilações que o mercado traz, e, com isso aumentar a sua competitividade. Para Corso e Fossa, (2008), a cooperação de empresas, que formam as redes, tem como propósito a formação de parcerias como alternativa para lidar com o mercado global, cada vez mais, competitivo.

Portanto, as redes intraorganizacionais, conforme Barcellos, Borella, Peretti e Galelli (2012), são uma forma de configuração de negócio que pode colaborar com a sobrevivência das empresas, principalmente, 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.

Registra-se o estudo de Diniz, Callado e Callado (2019), que a partir dos fatores da GCI (Gestão de custos Intraorganizacionais) 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.

Para que venha ocorrer uma boa execução da GCI se fará necessário existência de relacionamentos apropriados entre as organizações, através da GCI se faz possível identificar caminhos que podem gerar valores aos produtos e com isso venham obter um melhor resultado financeiro e assim satisfazer as necessidades de todos os envolvidos. (Souza; Braga; Krombauer, 2014).

Diante do exposto tem-se a questão de pesquisa: *Como está sendo praticada a gestão de custos intraorganizacionais 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 intraorganizacionais 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 intraorganizacionais como instrumento de gestão estratégica junto ao processo decisório das organizações, mas também pela disseminação na literatura sobre a temática de gestão de custos interorganizacionais como estratégia de negócios, efeitos e dificuldades.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Gestão de custos Intraorganizacionais (GCI) em Redes de Supermercados

Cadeia de suprimentos para Mentzer *et al.* (2001) é estabelecido como um conjunto que seja composto por três ou mais empresas envolvidas nos fluxos de produtos, serviços e finanças em buscas de recursos desde a fonte até o consumidor final. Para Cecatto (2003) define que o

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos depende em aperfeiçoar e acrescer todas as atividades relacionadas com a transformação dos produtos e serviços, desde compra da matérias-primas, produção e até a chegada do produto ao usuário final.

Alguns autores definem cadeias de suprimentos como uma questão operacional, como uma filosofia de gestão, processo de gestão e outros como um fluxo de materiais e produtos (Mentzer *et al.* 2001).

A GCI alcança as empresas com redes de suprimentos como, os supermercados. Sendo assim, pode ser definida como um processo de cooperação e gerenciamento de custos que participam outras organizações incorporadas em uma cadeia de valor, além da própria empresa (Souza, 2008).

A gestão de custos intraorganizacional pode ser definida como a coordenação de atividades da entidade, de forma cooperativa na cadeia de valor com a finalidade de redução de custos (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008).

Este processo de gestão de custos compartilhados entre as redes de supermercados tem dentre seus objetivos reduzir os custos e, conseqüentemente, maximizar os lucros. Para Cooper e Slagmulder (1999), a redução de custos pode ocorrer a partir do momento em que se desenvolve do produto, durante a fabricação e na busca pela eficiência na junto ao comprador-fornecedor.

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.

De acordo com Coad e Scapens (2006), 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). Enumera fatores como a hesitação quanto a distribuição dos benefícios, a falta de confiança no relacionamento, a dúvida quanto aos números e também a 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 (Michels, Gonçalves & Zonatto, 2015). Porém Camacho (2010), destaca que a confiança por si só não é suficiente.

2.2 Fatores Condicionantes e Motivacionais da GCI em Redes de Supermercados

A busca por maiores níveis de competitividade permite os supermercados a atuação conjunta, que são motivadas, sobretudo, pela oportunidade de compartilhamento e discussão 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 (Balestrin & Vargas, 2002; Campos, Oliveira, Leal, & Duarte, 2016).

Para Cooper e Slagmulder (2004), a Gestão de Custos Interorganizacional encontrar-se fundamentada em cinco dimensões, além das referentes subdivisões: produtos composto pela funcionalidade, qualidade, preço e custos; mecanismos que abrange os disciplinadores, capacitores e incentivadores; componentes sendo eles o índice de valor e restrição tecnológica;

tipos de cadeia as tirana, oligárquica e democrática; e níveis de relacionamento com familiar, comum, auxiliar e principal. Tais dimensões devem estar agrupadas a interdependência, estabilidade, cooperação, benefício mútuo e confiança.

Dos fatores que os motivam para que entrem na rede de cooperação a predominante segundo Camacho (2010), é a compra em conjunto. Os gestores diante dessa possibilidade da redução do custo pela ação da compra em conjunto é um dos objetivos da GCI.

Para Souza e Rocha (2009), alguns determinantes podem propiciar um melhor ambiente onde a aplicação da GCI seja mais favoráveis e obtenha sucesso. Esses fatores são chamados de condicionantes e são classificados em 5, sendo eles; produtos, componentes, níveis de relacionamentos, tipos de cadeias e mecanismos. Estes fatores estão relacionados na Tabela 1.

Tabela 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.

No que se diz respeito ao componente Souza (2008), diz que o produto é composto por componentes, onde a empresa não precisa aplicar a GCI para um produto como um todo, a análise feita de componente a componente é muito importante para a etapa da GCI, pois pode optar por a realização da GCI apenas em alguns componentes. Souza (2008) ainda complementa dizendo que duas características importantes devem ser analisadas: níveis de restrição tecnológica e índice de valor.

No índice de relacionamento, Souza (2008), diz que para uma melhor aplicação favorável da GCI, o relacionamento pode ser: comum, auxiliar, principal e familiar. Cooper e Slagmulder (1999), diz que para uma melhor aplicação da GCI se faz necessário que exista um relacionamento compadecido, o qual envolve pontos de interdependência, a estabilidade, cooperação, os benefícios mútuos e a confiança.

Em relação aos tipos de cadeias Cooper e Slagmulder (1999), identifica três tipos; Tirana: onde uma única companhia domina e impõe como as relações devem ocorrer e determina a função que cada um vai designar. Oligarquia: o poder fica partilhado em duas ou mais organizações, acontecendo assim uma separação visível entre a empresa determinada

dominadora e as demais empresas. Democrática: não há uma empresa considerada dominadora, as decisões são tomadas entre todos.

Com relação aos mecanismos Disciplinadores, capacitores e Incentivadores, Souza e Rocha (2009), diz que esses são instrumentos que auxiliam os gestores de custos com o objetivo de orientar, medir, controlar, informar e dá paramentos e assim tornando possível a aplicação da GCI.

Os mecanismos disciplinadores são capazes de regular as ações intraorganizacionais, Souza (2008), diz que esse mecanismo tem como proposito transmitir pressão quanto a gestão de custo a toda cadeia.

Já os mecanismos capacitores na visão de Souza (2008), são instrumentos que sustentam a capacidade dos membros da cadeia com objetivo de sanar possíveis dificuldades na ação da GCI.

Por outro lado os mecanismos incentivadores, regulam a distribuição dos benefícios. Souza e Rocha (2009), diz que esses mecanismos podem ser considerados instrumento gerenciais que serve de suporte para à GCI.

Para que venha ocorrer uma melhor aplicabilidade da GCI, Cooper e Slagmulder (1999), diz que é imprescindível a criação de um ambiente mais favorável. Neste ambiente, os relacionamentos em meio os participantes devem fundar-se em alguns aspectos, essenciais, entre os Fatores Condicionantes, os Níveis de Relacionamento auxiliares, que são eles: interdependência, estabilidade, cooperação, benéficos mútuos e confiança.

Sendo assim, entendi-se que quanto maior e mais forte esses aspectos de relacionamento ficarem, o ambiente ficaram mais favorável para a aplicação da GCI. De acordo com Camacho (2010), esses aspectos são causas chaves no desempenho da GCI e a inexistencia de quaisquer uma delas poderá comprometer ou tornar inviável todo o processo.

É fundamental evidenciar que a GCI também requer de uma análise inicial da cadeia de valor das organizações, que demanda foco na conciliação de valor da cadeia da empresa e retratar as atividades associada com a projeção, produção, comercialização e a sustentabilidade de um produto (Soares, 2011).

Com isso, as organizações que conseguirem manter um ambiente favorável para a utilização da GCI, analisando seus fundamentos e fatores condicionantes, irá conseguir adquirir maiores vantagens competitivas e, com isso, elevar ao máximo seu lucro e beneficiar não só a si mesmo, mas também todos os seus parceiros, fornecedores e até clientes.

3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo tem como finalidade descrever e apresentar os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa quanto aos objetivos, procedimentos e abordagem da problemática, a fim de alcançar os objetivos propostos do estudo. Para Silva (2003, p. 59), a metodologia relaciona-se com o objetivo e a finalidade do projeto.

Com relação aos objetivos, foi realizado 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. Com essa forma de pesquisa foi possível alcançar o que melhor os participantes da pesquisa têm para informar e descrever.

Para execução foi conduzido um estudo de caso do tipo multicaso. Que segundo Yin (2005), é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. A abordagem problemática da pesquisa é classificada como qualitativa. Nesta perspectiva, Marconi e Lakatos (2010) diz que a abordagem qualitativa se caracteriza de uma pesquisa que tem como asserção, descrever e interpretar pontos mais profundos, expondo o embaraçado do comportamento humano e ainda proporcionar análises mais aprofundada

sobre as investigações, comportamento e tendências de atitude.

A unidade de análise são três supermercados da cidade de Nova Cruz/RN, com uma média de 45 funcionários cada, que compõem uma rede intraorganizacional. O estudo limitará-se a verificar como está sendo praticada a gestão a partir da adoção da gestão de custos intraorganizacionais e de seus fatores condicionantes e motivacionais na relação empresa, em três empresas que compõem redes de supermercados da cidade de Nova Cruz/RN, durante o segundo semestre de 2019. A amostra da pesquisa foi com três gestores da rede de cooperação.

Para coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, onde as empresas serão visitadas *in loco*, Yin (2015), afirma que a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso”. Sendo assim as entrevistas foram feitas separadamente em dias alternados com os gestores das redes e também 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 adaptado proposto por Cooper e Slagmulder (1999), Souza e Rocha (2009), e Campos et al., (2016).

A entrevista teve o seguinte roteiro: a) identificação dos fatores motivadores: motivação para entrada na rede, dificuldade para entrar na rede, os benefícios pós entrada na rede, os procedimentos para otimização dos custos e critérios para entrada na rede; b) identificação dos fatores condicionantes à GCI: margem do produto, níveis de relacionamentos (relacionamento entre a rede e os fornecedores, seleção de fornecedores, volume de fornecedores), tipos de cadeias (em junção aos fornecedores, em junção aos membros da rede, troca de informação dentro da rede, tomada de decisão) e mecanismos (capacitadores, disciplinadores); e c) verificar as variáveis de relacionamento previstas na GCI: confiança (entre fornecedores e gestores), interdependência (impacto dos fornecedores para os gestores, impacto das decisões dos gestores para a rede e impacto da rede para os gestores), cooperação (cooperação dos fornecedores e dos participantes dentro da rede) e benefícios mútuos (parceria e redução de custos e divisão junto aos benefícios. 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).

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Fatores Motivacionais Para Cooperação da GCI

Esta seção apresenta os aspectos relacionados aos fatores de motivações, dificuldades antes da entrada na rede, 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 e os motivos para a entrada na rede.

Na questão relacionada aos fatores que os motivam a fazer parte da rede de gestão de

custos interorganizacionais identifica-se que existe uma preocupação com a redução de custos, principalmente, na compra em conjunto, maior capacidade de compra, além de manterem-se competitivos.

Quando perguntado sobre as dificuldades para participar da rede GCI os respondentes afirmam, que é necessário possuir um projeto de viabilidade do negócio, além da análise da cadeia de valor da empresa e continuidade empresarial. Para que essas parcerias sejam reais entre diferentes empresas, torna-se essencial a cooperação entre elas. Barcellos et al. (2012) acerbam-se que as empresas, organizadas em redes, necessitam de características que potencializa a cooperação, uma vez que as faltas desses atributos dificultariam a interação entre as empresas e o desempenho da rede. Isso corrobora com o encontrado em (Campos et al. 2016)

Questionados como tem sido claros os benefícios de integrar a GCI, os participantes relatam a redução de custos como compra em conjunto, bem como “benefícios mútuos, desde da organização (parte visual da loja) até à precificação das mercadorias”. E segundo a literatura Barcellos et al. (2012) diz que a GCI é uma forma de configuração de negócio que pode colaborar para a sobrevivência das empresas. Em especial as pequenas empresas e médias (PMEs) como elas não possuem recursos suficientes para permanecerem no mercado, tão competitivo em nível global.

Quando questionados sobre os procedimentos para otimização dos custos todos participantes falaram que economizaram bastantes nas capacitações dos funcionários já que a rede Interorganizacional realiza capacitação com todos os clientes da melhor forma possível, mas também as ações de “marketing” são relevantes e com menor custos, impactando em um maior volume de vendas.

Os critérios para entrada de associados na rede são bem rígidos, os três entrevistados falaram que para entrar na rede era necessário ter um “porte de loja”, “tempo de mercado” e “preencher uma lista preestabelecida pela rede”.

4.2. Fatores Condicionantes da GCI

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.

Tabela 2 - Análise dos fatores condicionantes da GCI

Fator Condicionante da GCI	Respostas
Produto	Segundo 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.

Níveis de Relacionamento	O relacionamento entre a rede e os fornecedores, de acordo com os participantes, é bem estável, segundo 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. 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.
Tipos de Cadeia	De acordo 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 agradamos com um bom volume de compra”, já os outros dois dizem que, a rede pode a qualquer momento substituir o fornecedor por um outro que tenha valores e produtos mais atrativos. 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 pensam na rede como um todo.
Mecanismos	Os mecanismos são partes bem importantes para o funcionamento das redes, através deles conseguem capacitar os participantes e os funcionários da rede. Usamos dois mecanismos muito importantes para o funcionamento das redes, são eles; capacitadores e disciplinadores. 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 consequentemente os funcionários da rede e também tem treinamento para os funcionários, desde da gerência até aos reposidores de mercadoria. Segundo eles, essas são os principais mecanismos capacitadores. 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.

Conforme a Tabela 2, todos os fatores condicionantes foram encontrados nas três redes utilizadas para análise. Onde foi obtido respostas diferentes em apenas dois fatores no fator (nível de relacionamento) no quesito (seleção de fornecedores), onde dois dos entrevistados enfatizam mais a importância de os fornecedores serem estáveis no mercado e, o outro enfatiza a “qualidade” e “bom preço de mercado”, e no fator (tipos de cadeias) no quesito (fornecedores) onde um entrevistado diz que um trabalha para ajudar ao outro e os outros dois enfatizam que a qualquer momento pode um fornecedor ser substituído. Com isso pode-se constatar que os fatores condicionantes são essenciais para uma boa GCI.

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

Já nos (níveis de relacionamento) é observado que o relacionamento das redes com os

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

No (tipo de conjunto) observou-se que o relacionamento entre os fornecedores e os participantes das redes é considerado um relacionamento “democrático” onde, segundo Souza (2008) não há uma empresa no controle e eles formam aliança entre si. Nesse tipo de relacionamento torna mais difícil a aplicação da GCI.

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 na Relação Intraorganizacional

De forma suplementar, as variáveis de níveis de relacionamento foram coletadas para compreender como as entidades se comportam dentro da gestão de custos interorganizacional. As variáveis de relacionamentos são muito importantes para que uma empresa consiga permanecer no mercado. Foi usado variáveis baseadas nos aspectos que formam a GCI: confiança com fornecedores entre participantes da rede. Interdependência; como o impacto dos fornecedores para participantes, impacto dos participantes para os fornecedores, impacto das decisões dos participantes para a rede e o impacto das decisões da rede para os participantes. Cooperação; dos fornecedores e entre participantes das redes como os objetivos comuns. E Benefícios mútuos; fornecedores com parcerias e redução de custos e participantes com divisão justa dos benefícios (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008).

A **confiança** entre os fornecedores e os participantes das redes é confiável segundo os entrevistados, pois as redes têm um critério bem rígido para um fornecedor entrar e também eles trabalham com contratos entre eles e assim a confiança só tende a aumentar.

Os dados obtidos através dos entrevistados indicaram que as redes são formadas por uma boa confiança tanto entre os fornecedores quanto aos participantes das redes. Segundo Souza (2008) a confiança pode ser considerada como o principal fundamento para aplicação da GCI. Com isso se torna favorável a aplicação da GCI nas redes analisadas.

A segunda variável da GCI analisada refere-se a **interdependência** entre empresa/fornecedor e dos participantes/rede. Sobre o impacto da saída de um fornecedor da rede esse não teria um grande impacto, segundo os três entrevistados das redes, eles trabalham com uma boa fatia de fornecedores e muitos deles trabalham com mesmos produtos, sendo assim, “sempre teremos opção de compras e não ficaremos sem os produtos no mercado”. Um dos entrevistados ainda falou que “mesmo valorizando muito os seus fornecedores, se um saísse não iria afetar o ativo da empresa”. Já o impacto que os participantes das redes têm se parassem de comprar a fornecedor X, os entrevistados acreditam que para os grandes fornecedores não teria muito impacto, assim como a rede tem vários fornecedores, eles acreditam que os fornecedores funcionam do mesmo jeito.

As decisões que os participantes tomam para as redes são bastante importantes, elas tendem a ter impacto muito grande, decisões essas que são tomadas em grupo e sempre procuramos o melhor para empresa. E os impactos das decisões da rede para os participantes é bastante grande, dois dos entrevistados falaram que as redes sempre estão dispostas a ajudar e tomar as melhores decisões para eles e o outro ainda complementou dizendo que essas decisões ajudaram muito o negócio dele.

A **cooperação** dos fornecedores para a rede varia bastante, o primeiro entrevistado fala que essa cooperação é muito importante, ele diz que “eles trazem o melhor preço, a melhor

qualidade e melhor prazo”, já o segundo diz que os fornecedores sempre fazem o possível para ajudar e o terceiro diz que a maioria dos fornecedores cooperam sim, mas tem outros fornecedores que não entendem muito do assunto e preferem ficar de fora para não atrapalhar.

Os participantes das redes têm uma cooperação muito importante, onde eles sempre estão dispostos a ajudar todos participantes da rede, os entrevistados afirmaram que sempre em suas reuniões estão discutindo o melhor para suas empresas e eles têm como objetivo comum a obtenção de lucros e o crescimento da sua rede. Conforme Souza (2008) e Camacho (2010), a cooperação tem que ser motivada pela interação, integração, colaboração e reciprocidade.

A última variável da GCI analisada foi o **benefício mútuos**. Entre os entrevistados, todos acreditam que os fornecedores sempre que possível estão dispostos a ajudar, eles costumam diminuir os preços de custos para que assim nós venhamos conseguir um melhor preço para os nossos clientes. É através dessas reduções de custos que os fornecedores conseguem para os gestores que eles conseguem aplicar promoções em seus estabelecimentos e assim conseguir mais clientes no mercado e resgatar aqueles que estavam sendo perdidos para concorrência.

Quando perguntado aos entrevistados sobre “como funcionava a divisão dos benefícios?”, todos falaram que as divisões são de formas parecidas, segundo eles; não tem ninguém especial na rede onde ninguém mereça mais que o outro, sempre é feito tudo por igual, as divisões de benefícios como, ganhos, vantagens, favores e ente outros. Tudo é repartido de forma igual para que não venha ter atrito entre os participantes das redes.

Percebe-se que as variáveis da GCI estão presentes nas três redes estudadas. Portanto isso significa que as empresas conter confiança, interdependência, cooperação e benefícios mútuos entre os participantes e fornecedores nos mostra que as redes têm um ambiente propício para que a GCI venha ter um melhor resultado (Camacho, 2010).

5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo principal saber como está sendo praticado a gestão de custos intraorganizacionais a partir de seus fatores condicionantes e motivacionais na relação empresa e fornecedor. Para que chegasse a um resultado foi necessário fazer entrevistas com perguntas semiestruturadas para os participantes das três redes de supermercados estudadas.

Com isso, verificou-se que um dos principais motivos que levaram os empresários a evoluírem de seus supermercados para entrarem em uma rede de supermercado, foi a possibilidade de uma maior capacidade de compra junto aos fornecedores e com isso um menor custo. E também com a entrada na rede pode-se perceber que tiveram outros benefícios como; a estruturação dos supermercados, um melhor trabalho de marketing, compras diretamente em indústrias, um maior volume de vendas e sem falar no enorme conhecimento que ganharam a entrarem na rede.

Com relação a utilização dos fatores condicionantes, observado na literatura, verificou-se a presença dos fatores condicionantes: produto, tipos de cadeias e níveis de relacionamentos. O produto apresentou-se com uma pequena margem de lucro e com uma boa rotatividade. Já em relação aos tipos de cadeias o relacionamento dos participantes e fornecedores, podemos classificar como democrático, onde torna um pouco mais complicado a utilização o GCI.

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

Este estudo limitou-se apenas, a análise de três participantes das principais redes de

supermercado na cidade de Nova Cruz-RN, não se ampliou o estudo, no sentido de se buscar colher dados diretamente com os fornecedores que atende as redes estudadas. Sugere-se, que para pesquisas futuras seja analisado os participantes das redes, assim como, os seus fornecedores, para que assim consiga ter uma análise mais completa da junção participantes e fornecedores.

Referências

- Almeida Fehr, L. C., & Duarte, S. L. (2018). Gestão de Custo Interorganizacionais e Open-Book Accounting: as Duas Faces da Mesma Moeda. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciência Contábeis da UERJ*, 70-87.
- Barcellos, P., Borella, M., Peretti, J., & Galelli, A. (2012). Insucesso em Redes de Cooperação: Estudo Multicasos. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 49-57.
- balestrin, A., & vargas, L. M. (2002). evidência teórica para a copleensão das rees interorganizacionais. *encontro de estudos organizacionais* , 2.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1992). Gerenciando empresas no exterior. *A solução transnacional*. São Paulo: Makron Books.
- Camacho, R. R. (2016). *Fatores condicionantes da gestão de custo interorganizacionais na cadeia de valor de hospital privado no Brasil: uma abordagem á luz da teoria da Contingência* . São Paulo : Doctoral dissertation .
- Campos, L. C., Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo da "Rede Cerrado" de Supermercados. *Contabilidade vista & Revista*, 81-104.
- Cecatto, C. (2005). A importância do Supply Chain Management no desenvolvimento das empresas brasileiras.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-Organisational Cost Management: Towards an Evolutionary Perspective . *Management Accoubtnig Research*, 342-369.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Gerenciamento de Custos Interorganizacionais e Contexto Relacional. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 1-26.
- Cooper, R., & Slamgmulder, R. (1999). Desenvolva Novos Produtos Lucrativos com o Custo- Alvo. *Revisão do MIT Sloan Management*, 40 (4), 23.
- Corsa, K. B., & Fossa, M. I. (2008). "A união faz a força"? Uma Análise das Diferenças Culturais e dos Mecanismos de Grupo em Redes de Empresas. . *Redes (St. Cruz Sul, Online)*, 289-307.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society* , 27-49.
- Diniz, M. L. F., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2019). Analisando a prática da gestão de custos interorganizacionais empresa/fornecedor a partir de seus fatores: uma abordagem qualitativa. São Paulo. *Recuperado de*
- Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. *Métodos e técnicas de*

pesquisa social, 6, 22-23.

- Kulmala, H., Paranko, J., & Usi-Rauva, E. (2002). O papel do gerenciamento de custos nos relacionamentos de rede. *International journal of Production Economics*, 79 (1), 33.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). La stratégie-réseau. *Editions 00h00.com*, 18.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (2010). de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa*, 7, 166.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia. (2001). Defining supply chain management . *Journal of Business Logistics* , 1-25.
- Michels, A., Gonçalves, M., & Zonato, V. C. (2015). A prática da gestão de custos interorganizacionais em um hospital privado. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Contabilidade*, 6.
- Souza, M. A., Braga, A. V., & Krombauer, C. A. (2014). Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *conTexto*, 14-28.
- Souza, B. C. D. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Souza, B. C. de, & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- SILVA, A. C. R. D. (2003). *Metodologia de pesquisa aplicada à contabilidade: orientações, projetos, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.