

## ANÁLISES DOS FATORES CONDICIONANTES DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM UMA INDÚSTRIA DE QUEIJOS

### Analysis of the conditioning factors of interorganizational cost management in a cheese industry

Francieli Pacassa<sup>a</sup>, Antonio Zanin<sup>b</sup>, Silvana Dalmutt Kruger<sup>c</sup>, Edicreia Andrade dos Santos<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Universidade Comunitária da Região de Chapecó, francielipacassa@unochapeco.edu.br, ORCID: 0000-0002-4551-3112

<sup>b</sup>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, zanin.antonio@ufms.br, ORCID: 0000-0001-7837-7375

<sup>c</sup>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, silvana.d@ufms.br, ORCID: 0000-0002-3353-4100

<sup>d</sup>Universidade Federal do Paraná, edicreiaandrade@yahoo.com.br, ORCID: 0000-0001-8745-3579

#### Resumo

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) é considerada uma importante prática de gestão estratégica adotada pelas empresas em busca de gestão das operações conjuntas, redução de custos de produção, coordenação estruturada de atividades e obtenção de vantagem competitiva sustentável. Assim, este estudo visa analisar os fatores condicionantes da GCI em uma indústria de queijos do oeste de Santa Catarina/Brasil. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de estudo de caso, com abordagem qualitativa. O ambiente de estudo está relacionado a uma cadeia de suprimentos do setor leiteiro, formada por uma indústria de queijo e três respectivos fornecedores e clientes. O instrumento de coleta, composto por três roteiros distintos, seguiu o modelo conceitual de fatores condicionantes da GCI proposto por Souza (2008). A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com gestores de nível estratégico. Utilizou-se o *software* Atlas Ti e a técnica de análise de conteúdo para tratamento dos dados. Os resultados apontam a presença de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança na empresa focal em estudo, o que torna a utilização da GCI possível e recomendada a elos a montante. Observou-se, ainda, a presença de redes do tipo democrática e níveis de relacionamento comuns, em que existe uma menor inter-relação entre a empresa focal e seus parceiros, em que fatores como nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são baixos e tornam a aplicação da GCI improvável. De forma geral, os achados permitem analisar a propensão das empresas a trabalharem de forma colaborativa.

**Palavras-chave:** Cadeia de suprimentos, vantagem competitiva sustentável, setor leiteiro.

#### Abstract

Interorganizational Cost Management (GCI) is considered an important strategic management practice adopted by companies in search of joint operations management, production cost reduction, structured coordination of activities and obtaining sustainable competitive advantage. Thus, this study purpose is to analyze the conditioning factors of GCI in a cheese industry in the west of Santa Catarina/Brazil. Methodologically, the research is characterized as descriptive, case study and with a qualitative approach. The study environment is related to a supply chain in the dairy sector, comprising a cheese industry and three respective suppliers and customers. The collection instrument, consisting of three distinct scripts followed the conceptual model of conditioning factors of the GCI proposed by Souza (2008). Data collection was carried out through semi-structured interviews with managers at a strategic level. The Atlas TI Software and the content analysis technique were used for data processing. The results point to the presence of interdependence, stability, cooperation, mutual benefits, and trust in the focal company under study, which makes the use of GCI possible and recommended for upstream links. It was also observed the presence of democracy-type networks and common relationship levels, in which there is less interrelationship between the focal company and its partners, in which factors such as the level of interdependence, trust, stability, cooperation and mutual benefits are low and make the application of GCI unlikely.

Thus, through the findings it was possible to analyze the propensity of companies to work collaboratively.

**Keywords:** Supply Chain, Sustainable Competitive Advantage, Dairy Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

Nenhuma empresa é independente e autossuficiente (Cândido & Abreu, 2000; Zimmer, 2002; Hakansson & Ford, 2002; Coad & Cullen, 2006), pois seria demasiadamente complexo e dispendioso a realização de todas as atividades atreladas a insumos, produtos e componentes, logística e comercialização (Cândido & Abreu, 2000). Nesta perspectiva, não é viável as organizações serem eficientes apenas na gestão de custos internos, mas também se mostra indispensável ampliar o escopo da gestão de custos ao longo de toda a cadeia de suprimentos de um produto ou serviço, visto que o desempenho de uma organização é o reflexo dos relacionamentos com os fornecedores e de sua reputação junto a empresas clientes, responsáveis por agregar valor ao produto até o consumidor final (Zimmer, 2002; Souza, Braga & Krombauer, 2014; Campos, Oliveira, Leal & Duarte, 2016). A ampliação de foco proporciona melhoria da eficiência de toda a cadeia de valor (Cooper & Yoshikawa, 1994; Aguiar, Rezende & Rocha, 2008).

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), ou *Interorganizational Cost Management* (IOCM), é uma prática de gestão estratégica adotada pelas empresas para a gestão de operações conjuntas desenvolvidas por diferentes membros de uma determinada cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 2004; Agndal & Nilsson, 2009), a qual tem a finalidade de identificar, desenvolver e aplicar estratégias que produzirão vantagens competitivas sustentáveis (Campos et al., 2016).

A GCI possibilita que as organizações obtenham vantagens competitivas por meio da coordenação estruturada das atividades, além de permitir aos gestores a tomada de decisões conjuntas

visando à redução do custo total de produção das empresas parceiras e obtenção de retorno para a cadeia como um todo (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008). Todavia, para o sucesso da GCI, faz-se necessária a existência de características como transparência das operações, cooperação e coordenação entre as organizações (Cooper & Slagmulder, 1998; Afonso & Cabrita, 2015; Pacassa & Zanin, 2021).

Além dos aspectos mencionados, Souza (2008) propõe um modelo conceitual da GCI para analisar os fatores condicionantes específicos, a cadeia de suprimentos de distintos cenários relacionais e as possibilidades no processo decisório. O modelo destaca que os fatores condicionantes podem ser segregados em cinco dimensões, as quais correspondem a produto, componente, nível de relacionamento, tipos de rede e mecanismos. Cada dimensão abarca fatores que, em maior ou menor nível, podem favorecer ou inibir as práticas de GCI em empresas pertencentes a cadeias de suprimentos. Os fatores condicionantes consistem em características específicas que estão ligadas diretamente e de modo específico com a cadeia de valor. A partir da análise da intensidade e da presença dos fatores condicionantes nas cadeias de suprimentos, torna-se possível classificar sua aderência em quatro categorias (remota, possível, provável e muito provável), no que concerne ao seu potencial para utilização da GCI (Souza, 2008; Camacho, 2010).

A necessidade de estratégias para a GCI também se apresenta relevante para as cadeias de suprimentos pertencentes ao setor lácteo, o qual necessita modernizar e organizar a cadeia, com melhorias que perpassem a aquisição da matéria-prima. É preciso que as indústrias e a sua cadeia de suprimentos agreguem valor aos produtos até o consumidor final, para, então, obter vantagens competitivas (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [Mapa], 2019). Associado a isso,

não basta a cadeia adotar tecnologias, aumentar a produtividade e definir preços competitivos, é preciso investir em práticas apropriadas de gestão de custos (Silveira & Souza, 2017; Agostinho et al., 2019).

Neste contexto, compreender as inter-relações da cadeia de suprimento láctea proporciona a identificação dos fatores condicionantes da GCI que interferem no compartilhamento de informações, na geração de confiança e de benefícios mútuos entre as empresas, assim como na propensão destas a trabalharem de forma colaborativa em busca contínua pela competitividade. Identificar os fatores condicionantes da GCI e como estes interferem nas cadeias de suprimentos lácteas do país ainda não é uma temática consolidada (Souza, 2008; Souza et al., 2014; Campos et al., 2016). Consequentemente, também se apresenta como uma lacuna de estudo no âmbito das cadeias de suprimentos lácteas.

Diante deste cenário, tem-se a seguinte problemática de pesquisa: quais os fatores condicionantes da GCI que estão presentes em uma indústria de queijos? Com isso, tem-se como objetivo investigar os fatores condicionantes da GCI que ocorrem em uma indústria de queijos localizada na região oeste de Santa Catarina.

A relevância da pesquisa se deve ao fato de a cadeia de suprimentos láctea ser capaz de gerar impactos diversos na economia (inovações e modernização do setor, fortalecimento dos elos, crescimento da produção e consumo dos produtos lácteos, aumento da renda), devido aos efeitos do encadeamento produtivo tanto em relação à aquisição de insumos quanto no fornecimento para as indústrias de beneficiamento (Perobelli, Araújo Junior & Castro, 2018; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [Embrapa], 2020).

Em 2018, o Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) do estado de Santa Catarina foi de R\$ 30,9 bilhões de reais, e a atividade leiteira correspondeu a 11,2% do VBP do estado, ocupando

a terceira posição no *ranking* de produtos, atrás da produção de carne de frangos (19,6%) e de carne suína (15,5%) (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina [Epagri], 2019; Embrapa, 2020). De acordo com o último Censo Agropecuário, realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no âmbito dos maiores estados produtores de leite do Brasil, o estado de Santa Catarina ocupa a 4ª posição, sendo a região oeste do estado a maior produtora de leite (Epagri, 2019).

O segmento de produtos lácteos é uma importante fonte geradora de empregos diretos e indiretos em toda a extensão da cadeia de produção (Perobelli et al., 2018). No ano de 2015, a indústria de laticínios foi responsável pela geração de 105 mil empregos diretos, sendo na atividade primária o maior número de ocupações, com 1,35 milhões de propriedades. “Assumindo-se um mínimo de dois trabalhadores atuando continuamente por propriedade, esse segmento gerou pelo menos 2,7 milhões de postos de trabalho permanentes” (Martins, Beduschi & Mosquim, 2016, p. 48).

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa contribui nos seguintes aspectos: primeiro, ao propiciar informações aos produtores, ao governo e a demais entidades voltadas ao segmento, para o estabelecimento de estratégias que permitam gerar ganhos ao longo da cadeia de suprimentos, por meio de estímulos que vão desde o aumento de produtividade no fornecedor primário de matéria-prima (produtor rural) até as ações voltadas a impostos, transportes e importações; segundo, ao identificar os fatores condicionantes da GCI na cadeia de suprimentos láctea em estudo, é possível analisar a propensão das empresas pesquisadas a trabalharem de forma colaborativa, determinando ações de melhorias em sistemas de produção, comercialização e distribuição de bens e serviços, de modo a agregar valor às partes envolvidas e fortalecer os relacionamentos da

cadeia de suprimentos como um todo; e, por último, a pesquisa contribui também para as empresas ao evidenciar a necessidade de uma visão compartilhada dos agentes que compõem a cadeia de suprimentos, tendo como foco o atendimento ao cliente final.

Ademais, este estudo favorece o campo acadêmico/científico ao demonstrar oportunidades e benefícios advindos da utilização da GCI para despertar o interesse e as possibilidades de estratégias e ações capazes de promover o gerenciamento de custos entre os membros da cadeia em análise ou das demais cadeias de suprimentos, sendo fundamentais estudos em distintas empresas, de setores e portes diferentes, visando melhorar a compreensão acerca da GCI (Cooper & Slagmulder, 1999; O'Connor, Lowry & Treiblmaier, 2020).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. *Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em Cadeias de Suprimentos*

A obtenção de vantagem competitiva em um ambiente de negócios de rápidas mudanças exige gestão eficiente entre as empresas (Möller, Windolph & Isbruch, 2011). Assim, o surgimento de alianças estratégicas, parcerias, ou o estabelecimento de um relacionamento interorganizacional entre diversas organizações pode ser vislumbrada como uma cooperação horizontal, na qual duas ou mais organizações empresariais decidem por meio de acordos compartilhar seus recursos (bens, direitos, serviços, informações etc.), visando perseguir um conjunto de interesses ou projetos que sejam mutuamente benéficos (Camacho, 2010; Jha, Kim & Gutierrez-Wirsching, 2019; Arslan, Archetti, Jabali, Laporte & Speranza, 2020).

As empresas passam a formar alianças com seus fornecedores e clientes ultrapassando os limites organizacionais com a finalidade de obter redução de custos a partir de esforços colaborativos (Möller

et al., 2011). Arslan et al. (2020) evidenciam que, na teoria econômica, reconhece-se que tais colaborações aumentam a utilidade de recursos, portanto, aumentam a produtividade. Em modelos colaborativos, tem-se a diluição dos custos fixos associados a cada unidade, deixando de ser exclusivamente de uma única empresa, tornando o nível de integração estratégico (Arslan et al., 2020). Logo, a cadeia de suprimentos pode ser retratada como a integração de várias atividades, desde a extração da matéria-prima até a entrega de um produto ou serviço final ao cliente, englobando as de planejamento e de controle de fluxos de materiais e informação, assim como, as de logística interna e externa inerentes (Lambert, Cooper & Pagh, 1998).

Essa integração envolve a necessidade de controle gerencial, coordenação e gerenciamento da cadeia como um todo, tendo uma empresa focal como responsável pelo processo decisório das principais questões (economia de escala e disponibilização de serviços) referentes à cadeia (Cooper & Ellran, 1993). Assim, os membros de uma cadeia de suprimentos compreendem todas as organizações que se relacionam direta ou indiretamente com a empresa focal, desde o ponto origem até o ponto de consumo (Lambert, Cooper & Pagh, 1998).

Na gestão da cadeia de suprimentos a montante (anterior a empresa focal), os fornecedores participam do desenvolvimento do produto, na busca de materiais de melhor custo e desempenho, na definição das tecnologias utilizadas e no *design* dos produtos (Tan, 2001). Conforme Slack, Chambers e Johnston (2007), esses fornecedores são responsáveis por disponibilizar materiais, informações, produtos e serviços, sendo que também possuem seus próprios fornecedores, formando uma rede de relacionamentos interligados.

Nesse cenário, o relacionamento entre empresa focal e fornecedores é de extrema relevância, visto que estes não apenas produzem e entregam insumos, mas são responsáveis por influenciar a estrutura de custos

e diferenciação da empresa por meio de métodos de trabalho, planejamento, informações, tecnologias, execução e desempenho de atividades (Souza, 2008). Logo, como apontam Souza (2008) e Souza e Rocha (2009), uma gestão eficiente dos relacionamentos pode minimizar os custos de transação para as organizações, com a busca e o desenvolvimento de novos parceiros e alianças.

Por sua vez, a gestão da cadeia de suprimentos a jusante (posterior a empresa focal) é composta pelos clientes da empresa focal, os quais podem ser clientes finais dos produtos e serviços da operação ou clientes intermediários, que possuem seu próprio conjunto de clientes (Slack, Chambers & Johnston, 2007). Tan (2001) expõe que a gestão dos elos a jusante surgiu em decorrência de esforços para gerenciar e melhorar questões atreladas a logística, transporte e distribuição dos produtos até a entrega ao consumidor final.

Portanto, o relacionamento é visto por Souza (2008) como essencial e que necessita de gestão entre empresas e clientes diversos para minimizar e prevenir problemas atrelados à fabricação de produtos devido a especificações equivocadas, ou até mesmo em decorrência de falta/atraso de entrega de produtos. Desta forma, a partir da compreensão pelas empresas que a colaboração com seus fornecedores e clientes permite aumentar sua participação no mercado, a cooperação entre os elos de uma cadeia de suprimentos se tornará mais efetivo, pois as ações serão vislumbradas mediante um conjunto integrado, e não específicas de uma empresa com seu fornecedor/cliente (Souza, Braga & Krombauer, 2014).

Para tanto, a prática da GCI surgiu e desenvolveu-se no Japão, tendo como base o método de gerenciamento de custo-alvo, o qual requeria o compartilhamento de informações de custos e de melhoria de produtos entre fabricantes e fornecedores, estabelecendo relações de confiança baseadas na cooperação de longo prazo das empresas (Huanhuan, 2019). Em uma perspectiva teórica, os

estudos iniciais referentes à GCI foram influenciados principalmente pela busca na economia dos custos de transação (Agndal & Nilsson, 2009; Möller, Windolph & Isbruch, 2011; Huanhuan, 2019).

Assim, a GCI é uma abordagem utilizada pela Gestão Estratégica de Custos (GEC), visando coordenar as atividades das organizações em um processo estruturado e integrado de fornecedores e outros elos da cadeia, que permite a redução dos custos totais (Faria, Soares, Rocha & Rossi, 2013; Campos, Oliveira, Leal & Duarte 2016). Este padrão de gestão passa a considerar não apenas aspectos intraorganizacionais, mas também admite a necessidade de interação cooperativa entre as organizações, sendo estruturada a partir de uma GEC, com estreitos relacionamentos entre compradores e fornecedores para reduzir custos na rede (Souza et al., 2014).

Destaca-se que a GCI surge como uma abordagem para desmistificar a contabilidade de custos, a qual possui exclusivamente foco na redução de custos de uma unidade empresarial (Malta & Souza, 2015). A partir da GCI, o propósito passa a corresponder ao de minimizar os custos de forma global e obter vantagens competitivas (Malta & Souza, 2015). Logo, tem-se uma evolução na compreensão da gestão de custos (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Malta & Souza, 2015). Neste sentido, a GCI pode ser compreendida como um enfoque estruturado de coordenação das atividades das empresas, em uma rede de fornecimento que propicia a redução do custo total das empresas parceiras, possibilita maior retorno para toda a cadeia de suprimentos e cria vantagem competitiva perante as cadeias de suprimentos concorrentes (Cooper & Slagmulder, 1998; Cooper & Slagmulder, 1999; Hoffjan & Kruse, 2006; Souza, 2008; Möller et al., 2011; Huanhuan, 2019).

## 2.2. Fatores Condicionantes da GCI

Para a aplicação da GCI é necessária a criação de um ambiente propício, uma vez que há



fatores relevantes que podem favorecer ou inibir a formação de alianças entre as organizações, dentre os quais se destacam: interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança (Cooper & Slagmulder, 1999; Kajüter & Kulmala, 2005; Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Camacho, Rocha, Moraes & Marques, 2015). A presença destes fatores nos relacionamentos permite que ocorra a redução da assimetria de informações entre os agentes. Quando se tem assimetria de informações, ou seja, uma organização possui conhecimentos e informações não disponíveis aos demais agentes da cadeia de suprimentos, é possível verificar que não existem incentivos suficientes para a parte detentora das informações privilegiadas se comportar eficientemente. Tal fato torna difícil a redução de custos global, influencia no surgimento de ações oportunistas e ocasiona a geração de custos de transação (Souza, Braga & Krombauer, 2014).

Quanto mais presentes e intensos os fundamentos da GCI, mais propício torna-se o ambiente para sua aplicação (Souza & Rocha, 2009; Campos, Oliveira, Leal & Duarte, 2016). Da mesma forma, a ausência de qualquer um deles pode ocasionar a inviabilização ou a interferência na adoção de práticas de GCI pela cadeia de suprimentos (Camacho, 2010). Além desses, existem fatores que afetam a divulgação das informações contábeis entre os agentes da cadeia de suprimentos (Kajüter & Kumala, 2005; Huanhuan, 2019; Donati, Zappala & González-Romá, 2020). Ao visualizar a cadeia de suprimentos como uma única empresa, tem-se, além de fatores endógenos e exógenos, os específicos à rede, dentre os quais se englobam o tipo de coordenação, a confiança entre os membros, a estratégia competitiva da rede (Kajüter & Kumala, 2005; Camacho, 2010; Oliveira, Borges, Carvalho & Santos, 2016), o tipo de produto (Camacho, 2010) e os relacionamentos (Oliveira et al., 2016).

Nessa perspectiva, Souza e Rocha (2009) acabam por se concentrar na elaboração de um

modelo conceitual com base nos fatores específicos da rede, que podem ser responsáveis por propiciar um ambiente mais favorável para a aplicação e o sucesso da GCI (Camacho, 2010). Estes são chamados de fatores condicionantes ou dimensões de aplicação da GCI e abarcam elementos como produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de rede e mecanismos de governança (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Faria et al., 2013; Gonzaga, Aillón, Fehr, Borinelli & Rocha, 2015), que influenciam diretamente o processo de implementação da GCI em uma cadeia de suprimentos (Souza & Rocha, 2009; Campos, Oliveira, Leal & Duarte, 2016).

A dimensão de produto tem como objetivo identificar qual o tipo de produto é recomendado para a aplicação da GCI. Para isso, são analisadas características dos produtos por meio de aspectos como a margem e a funcionalidade (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010). A margem refere-se à margem bruta e à margem de contribuição. Já a funcionalidade está atrelada ao conjunto variado de funções que pode ser atribuído a um produto. O cenário ideal de aplicação corresponde à utilização de produtos com baixa margem (margem inferior à meta) e múltiplas funcionalidades (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias, Gasparetto, Lunkes & Schnorrenberger, 2016).

O fator condicionante de componentes busca analisar quais componentes são indicados à aplicação da GCI. Nesta dimensão é desfragmentado o produto nos seus principais componentes ou insumos e são verificadas as características associadas ao nível de restrição tecnológica e índice de valor (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016). A restrição tecnológica são as informações que a empresa está disposta a

compartilhar com seus parceiros. Já o índice de valor analisa a importância do componente em relação ao custo. Logo, a conjuntura ideal de aplicação corresponde a cenários com componentes de produtos com baixos níveis de restrição tecnológica e índice de valor (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016).

Por conseguinte, o objetivo da dimensão de níveis de relacionamento é identificar uma tipologia de relacionamentos favoráveis à aplicação da GCI, considerando o nível de presença de aspectos como interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Os níveis de relacionamento podem caracterizar-se do tipo: comum, auxiliar, principal e familiar. Os do tipo comum são os que possuem menos inter-relação entre as empresas, sendo apenas transações de oferta e compra de insumos básicos. Os do tipo auxiliar apresentam aspectos de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maiores do que o do tipo comum. Os principais dispõem de variáveis de relacionamento superiores ao nível anterior. Os parceiros são envolvidos no processo de concepção do produto. Por fim, os do tipo familiar apresentam variáveis de relacionamento de alto nível, em que os parceiros são responsáveis pelos projetos conjuntamente com a empresa. Assim, em relações do tipo comum é improvável a aplicação da GCI; em auxiliares é possível a aplicação da GCI; no principal é bem provável a aplicação da GCI; e nos do tipo familiar é muito provável e favorável (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999; Kajüter & Kulmala, 2005; Coad & Cullen, 2006; Souza & Rocha, 2009; Agndal & Nilsson, 2009; Camacho, 2010; Farias et al., 2016).

A dimensão de tipos de rede tem intuito de identificar o tipo de rede mais propício à aplicação da GCI, considerando a quantidade de empresas que dominam a cadeia, o poder de negociação e os

mecanismos de colaboração. A tipologia das redes é classificada em três: tirana, oligarca e democrática (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Farias et al., 2016). Nas cadeias do tipo tirana, apenas uma empresa domina, tem alto poder de negociação e determina as regras. Nas do tipo oligarca, duas ou mais empresas dominam a cadeia e o poder é dividido entre elas; nenhuma tem poder de negociação maior que as outras. Já nas do tipo democrática, não há uma empresa no controle; as organizações envolvidas formam alianças e todas têm o mesmo nível de poder. Com isso, observa-se que a aplicação da GCI é propícia nas cadeias do tipo tiranas, provável nas do tipo oligarca e difícil nas do tipo democráticas (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009; Farias et al., 2016).

Por fim, o objetivo da dimensão de mecanismos de governança é exemplificar os mecanismos existentes que tornam viável a adoção da GCI, podendo ser divididos em capacitadores (fornecem capacidade, competências e possibilidades na resolução de problemas), disciplinadores (responsáveis por criar deveres e reger o relacionamento entre as empresas), e incentivadores (são as premiações e remunerações que gratificam a participação das empresas parceiras). Cabe salientar que é por meio dos mecanismos que a GCI se torna viável em distintos cenários (Cooper & Slagmulder, 1999; Coad & Cullen, 2006; Souza & Rocha, 2009; Camacho, 2010; Kajüter & Kulmala, 2005; Farias et al., 2016).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de estudo de caso e com abordagem qualitativa. O ambiente de estudo está relacionado a uma cadeia de suprimentos láctea do oeste do estado de Santa Catarina. A cadeia de suprimentos em estudo é composta por um laticínio, como empresa focal, e por um produtor de leite, uma empresa de embalagens e uma empresa de produtos de higiene e limpeza, como

membros a montante. A jusante tem-se supermercados e um restaurante. A seleção do caso a ser estudado ocorreu de maneira intencional, sendo delimitado por acessibilidade das empresas participantes.

Para a empresa focal (laticínio), atribuiu-se o pronome de BETA, e cada agente foi identificado com siglas que permitem reconhecer se concerne ao fornecedor ou ao cliente, como pode ser observado na Tabela 1.

A empresa focal BETA iniciou suas atividades no ano de 2007 no oeste de Santa Catarina em escala artesanal, atuando nos segmentos de leite bovino e ovino para a produção de queijos do tipo parmesão, queijo de ovelha maturado e queijo colonial. Com o passar do tempo, ao visualizar oportunidades de mercado, foi introduzida uma produção em escala comercial por meio da instalação de um laticínio de pequeno porte, que processa 1.500 litros de leite bovino diariamente e 2.000 mil litros de ovino semanalmente. Os produtos são comercializados na região do oeste catarinense, além de municípios como Cascavel, Toledo e Foz do Iguaçu, no Paraná, e em Serra, no Rio Grande do Sul.

No tocante aos agentes da cadeia de suprimentos da empresa BETA, tem-se o fornecedor caracterizado como B\_F1. A empresa é uma multinacional

argentina, com sede em São Paulo, presente em 13 países. No Brasil, a empresa foi fundada em 2000 e conta com representantes no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais. Atua no segmento dos produtos para a linha pecuária para a limpeza de ordenhadeira, selante de teto, pré e pós-dipping, tanques de inox, escovas e equipamentos no geral, além de atender também à parte de conforto animal e medicamentos agropecuários.

A empresa fornecedora caracterizada como B\_F2 compreende uma propriedade rural localizada na microrregião de Chapecó, no oeste de Santa Catarina, fornecedora de leite de ovino à empresa focal BETA. Dentre as atividades pecuárias desenvolvidas na propriedade, desde o ano de 2005, os proprietários optaram por trabalhar exclusivamente na criação de ovelhas de leite. Observou-se no leite de ovino, além do alto valor agregado, uma oportunidade de renda em um mercado inexplorado na região.

A empresa B\_F3 é um fornecedor de embalagens para a empresa focal BETA. Localizada na microrregião de Chapecó, foi fundada em 1988 a partir da junção de duas empresas e atua na produção de embalagens flexíveis voltadas para o mercado de alimentos, de nutrição e frigorífico. Possui um mercado de atuação que compreende todo o Brasil,

**TABELA 1** – Caracterização das empresas

Empresa	Ano fundação	Segmentos de atuação	Porte da empresa*	Faturamento anual (R\$)	Número de funcionários*	Região de atuação	Possui gestão de custos
BETA	2007	Indústria de queijos	Micro	Acima de 1 milhão	9	Regional	Não
B_F1	2000	Indústria de produtos de limpeza	Grande	Acima de 1 milhão	500	América Latina	Sim
B_F2	2005	Pecuária de leite ovino	Micro	Entre 250 mil e 1 milhão	5	Regional	Não
B_F3	1988	Indústria de embalagens	Média	Acima de 1 milhão	170	Sul e Sudeste	Sim
B_C1	2015	Restaurante	Pequeno	Acima de 250 mil	25	Regional	Não
B_C2	1953	Varejo	Grande	Acima de 1 milhão	600	Regional	Sim
B_C3	1989	Varejo	Grande	Acima de 1 milhão	135	Regional	Sim

\*Critérios de classificação de porte de empresa conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2021).  
Fonte: Dados da pesquisa (2021)



mas seus principais clientes estão na região Sul e Sudeste do país. A produção perpassa mais de 450 mil toneladas mensais de plásticos. Dos produtos fabricados, 99,9% são consumidos no mercado interno e o restante a empresa iniciou um processo de exportação para países como Paraguai, Argentina e Bolívia, o qual foi afetado com o fechamento das fronteiras, devido às restrições impostas pela covid-19.

A seguir, em relação aos clientes da empresa focal BETA, pode-se destacar a empresa B\_C1, a qual é uma pequena empresa do ramo de restaurantes, localizada na microrregião de Chapecó, no oeste de Santa Catarina, e que faz uso dos produtos da empresa BETA para a preparação dos pratos fornecidos aos seus clientes. A empresa foi fundada no ano de 2015 e atua no ramo de alimentação saudável.

A empresa cliente B\_C2 foi fundada em 1953 e atua no ramo do varejo na microrregião de Chapecó, no oeste de Santa Catarina. Por sua vez, a empresa B\_C3 foi fundada no ano de 1989, também atua no ramo de varejo na microrregião de Chapecó e pode ser caracterizada como de grande porte conforme classificação do Sebrae (100 ou mais empregados).

Por conseguinte, em relação à coleta e ao tratamento dos dados da pesquisa, destaca-se que o planejamento de coleta de dados iniciou-se em setembro de 2020, por contato telefônico e *e-mail*, para aproximação junto às empresas e aos entrevistados. A partir da definição da empresa focal, identificaram-se os contatos de fornecedores e clientes para a continuação da investigação dos elos da cadeia de suprimentos.

As entrevistas foram realizadas *in loco* junto aos gestores de nível estratégico ou de coordenadores dos setores comerciais e/ou suprimentos das empresas selecionadas para a realização desta investigação. Em caso de impossibilidade da realização da entrevista presencialmente (distância das empresas, disponibilidade de tempo dos entrevistados ou fatores

atrelados à pandemia da covid-19), foi utilizado o serviço de comunicação por vídeo Google Meet. Assim, foram efetuadas sete entrevistas, sendo estas junto à empresa focal, a três fornecedores (montante) e a três clientes (jusante). A quantidade de empresas em cada elo de análise foi pautada em proporcionar um diferencial em relação aos demais estudos de GCI, que se utilizam de poucos agentes de cada elo ou percepções internas apenas da empresa focal (Souza, 2008; Farias et al., 2016). As entrevistas tiveram durações médias que variaram de 40 a 90 minutos. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas.

O instrumento de entrevista usado para a identificação dos fatores condicionantes de GCI foi estabelecido por Souza (2008), o qual classificou os itens a serem pesquisados em cinco grupos (Produto, Componentes, Relacionamento, Tipos de Rede e Mecanismos). Com isso, tem-se três roteiros de pesquisa estruturados, sendo o primeiro aplicado à empresa focal; posteriormente, o roteiro para os fornecedores da empresa focal; e, por fim, o roteiro de perguntas aplicado aos clientes desta.

Depois da coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas de modo a facilitar a organização e a apuração das respostas. Sob tal circunstância, a análise dos dados foi realizada tomando por base entrevistas semiestruturadas, levantamento bibliográfico, análise documental (consulta e informações disponíveis nos *sites* e matérias das empresas) e observação direta dos processos e atividades das empresas pesquisadas. A partir disso, pode-se realizar análise de conteúdo por meio da confrontação das respostas dos entrevistados e das demais evidências coletadas com a utilização do *software* Atlas Ti.

O *software* em questão permitiu organizar as ideias e ordenar o texto das entrevistas em grupos de características para estudo. Por conseguinte, para as ponderações do estudo de caso, buscou-se analisar inicialmente a cadeia de suprimento, identificando características e fatores presentes em cada organização

específica que influenciariam a colaborar de forma eficaz com os demais membros. Na sequência, procedeu-se com a análise cruzada das empresas da mesma cadeia de suprimentos, com a finalidade de identificar as interações entre fornecedores, empresa focal e cliente, permitindo reconhecer e averiguar a presença de práticas de GCI.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa focal BETA fabrica queijos artesanais, atuando nos segmentos de leite bovino e ovino para a produção de queijos do tipo parmesão, queijo de ovelha maturado e queijo colonial. Todavia, para a realização desta pesquisa, utiliza-se como produto-base o queijo de ovelha, que possui poucos fornecedores do *commoditie* (leite), mas que o produto acabado possui um alto valor agregado no mercado consumidor.

O processo de fabricação, associado à tecnologia utilizada e aos ingredientes (utilização de leite integral), acaba por diferenciar-se dos demais concorrentes e proporcionar qualidade e aceitação dos produtos pelos clientes. Outra característica está relacionada aos fornecedores do leite, os quais são classificados pela qualidade e proximidade com a indústria. A estratégia de trabalhar com produtores localizados nos arredores da empresa possibilita que a qualidade do leite não seja comprometida devido a longas distâncias no transporte. Além disso, a opção de trabalhar com poucos produtores oportuniza atuar conjuntamente no desenvolvimento destes e na qualidade dos insumos ofertados, de forma mais eficiente e controlada.

Os queijos de ovino produzidos pela empresa BETA são visualizados tanto por fornecedores como pelos clientes da empresa-foco como produtos de alta qualidade e bem-posicionados dentre os concorrentes. Assim, conforme entrevistado da propriedade B\_F2, a empresa-foco possui nos queijos de ovinos um diferencial, pela possibilidade em agregar valor.

Independentemente do preço, os consumidores que se identificam e gostam do produto não vão deixar de adquirir o item.

Na percepção dos agentes da cadeia de suprimentos a jusante, o produto da empresa focal, além de ser diferenciado e de boa qualidade, é um produto regional. A empresa constitui-se, ainda, um dos principais fornecedores de queijo de ovelha, atendendo às necessidades dos clientes e proporcionando garantia do produto. Como aponta o cliente B\_C1, “o queijo é um produto que, apesar de ter saída mais no inverno, é um produto que, assim como o leite, torna-se responsável por trazer clientes para as lojas”. O cliente B\_C2 ratifica as afirmações ao expor que os produtos são essenciais ao seu negócio.

Frente a isso, o produto ofertado pela empresa focal mostra-se, até determinado ponto, funcional e com certa diversidade. De acordo com a Embrapa (2020), alimentos funcionais são aqueles que oferecem benefícios à saúde e bem-estar, além das características nutricionais. Todavia, no cenário da GCI, os queijos não possuem especificações que não sejam atreladas ao tipo de insumo (leite), ao formato, à maturação e às embalagens, fato que sinaliza uma baixa funcionalidade para a utilização da GCI.

Não obstante, revela-se inexecutável desenvolver insumos ou determinados itens e projetos em conjunto com fornecedores. Associado a isso, os queijos são produtos que possuem uma alta margem de lucratividade, o que acarreta remota utilização da GCI na cadeia de suprimentos em análise, conforme destacado na Figura 1.

De acordo com a Figura 1, a viabilidade da utilização da GCI torna-se remota no produto em estudo por ser um item que une as características de baixa funcionalidade e de alta margem de lucratividade. Souza (2008) aponta que a baixa funcionalidade minimiza as oportunidades de aplicação da GCI, pois acaba por reduzir a possibilidade de gerenciamento

e os custos dos componentes e terceirização destes. Já em produtos com alta margem de lucratividade, a gestão de custos não se torna um fator relevante. Logo, a combinação destas características ocasiona um campo limitado de atuação e uma menor pressão nos custos.

Diante do exposto, os resultados obtidos divergem dos de Souza (2008), Nascimento, Pereira e Scarpin (2011) e Campos et al. (2016), ao expor que a GCI também pode ser realizada em produtos com baixa funcionalidade (laticínios x produtores de leite), uma vez que as características das estruturas de governança e relacionamento entre as empresas são as responsáveis pela possível adoção da prática de gestão. Assim, na cadeia em específico, demonstra-se a relevância da utilização da GCI, principalmente com os fornecedores de leite, produto este que não possui funcionalidade, mas é essencial para a atividade da empresa-foco e seu sucesso no mercado.

No tocante à dimensão de componentes, ao vislumbrar a restrição tecnológica, percebe-se que, para a empresa BETA, a inovação está atrelada à tecnologia de fabricação e ao método usado, o qual deve ser mantido em sigilo. Os produtos ofertados ao mercado não têm inovações frequentes, uma vez que os insumos principais são o leite e as embalagens.

As embalagens utilizadas não possuem inovações em razão da impossibilidade de redução de custos com o uso de materiais substitutos que possam proporcionar condições diferenciadas. O queijo

necessita de embalagens (polietileno com a junção de estruturas de pet) com barreiras oxigênicas e de luz para proteção do produto e evitar a dispersão do odor, conforme relatado pelo respondente da empresa fornecedora de embalagens B\_F3.

Cabe à embalagem divulgar, informar e proteger o produto, tornando-a um importante insumo para a empresa BETA. As embalagens, além de serem funcionais e adequadas ao produto, devem respeitar regulamentações, no caso de produtos perecíveis, e possuir um *design* atrativo que possibilite ganhar o consumidor na competitividade com as demais marcas no momento da compra (Embrapa, 2020). Assim, para este componente, torna-se provável a recomendação de aplicação da GCI devido ao alto índice de valor e à baixa restrição tecnológica.

A respeito do componente leite de ovelha, este possui composição de nutrientes diferenciados, que o torna altamente nutritivo, além de apresentar características de cremosidade, sabor e teor de gorduras particulares (Embrapa, 2020). Aliado a isso, a produção ainda é pouco difundida no estado de Santa Catarina, contando apenas com quatro produtores, os quais estão localizados nas cidades de Chapecó, Lajeado Grande, Bom Retiro e Petrolândia. Entende-se que o insumo (leite de ovelha) ofertado pelo fornecedor B\_F2 para a indústria-foco é essencial para o negócio ao permitir desenvolver queijos diferenciados e agregar valor, tornando viável a utilização da GCI para gerenciamento de custos e oportunidades, conforme destacado na Figura 2.



**FIGURA 1** – Viabilidade da GCI na dimensão produto  
Fonte: Elaborada pelos autores (2021)

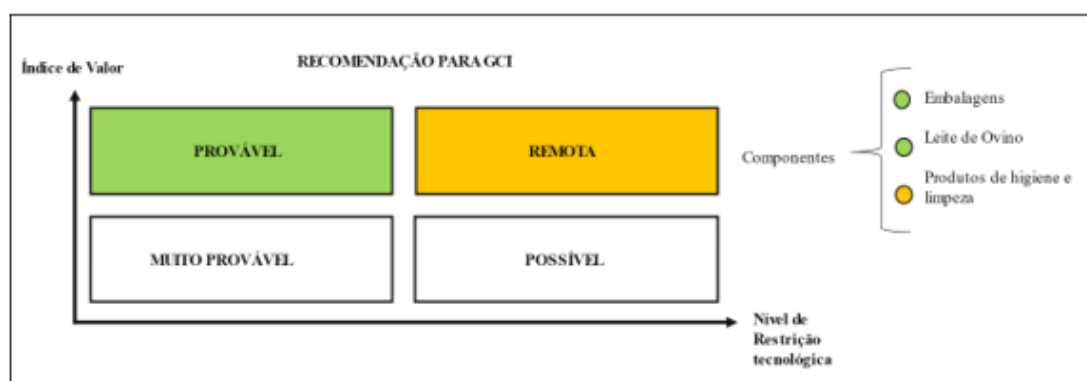
O único componente que se mostra remoto à utilização da GCI (Figura 2) são os produtos de higiene e limpeza, visto que possuem alta restrição tecnológica e alto índice de valor. As tecnologias e fórmulas para a elaboração dos produtos são sigilosas e não podem ser divulgadas aos parceiros, assim como o custo-benefício auferido pelo componente não demonstra a necessidade de gestão de custos, pois, como mencionado por Faria et al. (2013), os benefícios proporcionados pelo componente são superiores aos custos.

Os achados apresentados denotam que é provável a recomendação de aplicação da GCI em componentes com baixo nível de restrição tecnológica e alto índice de valor, bem como ocorre a inviabilização da GCI em componentes com alto nível de restrição tecnológica e alto índice de valor, consoante o exposto por Souza (2008), Souza e Rocha (2009), Nascimento, Pereira e Scarpin (2011). Conforme apontado por Camacho (2010), Facci (2011) e Faria et al. (2013), a aplicação da GCI não necessita ocorrer para um produto como um todo. A escolha do componente para a aplicação da GCI deve

considerar quanto este representa no custo total do produto, uma vez que itens com custos insignificantes não se mostram escolhas vantajosas (Camacho, 2010).

Na sequência, ao analisar os fatores condicionantes de nível de relacionamento e tipos de rede, a Tabela 2 expõe a classificação das empresas de acordo com as características observadas a partir da literatura, da confrontação das respostas dos entrevistados e das demais evidências coletadas.

A partir dos dados da Tabela 2, é possível vislumbrar que a confiança é um aspecto que está presente entre empresa focal e clientes, sendo fortalecida pelas negociações efetuadas continuamente e pela honestidade nas relações. Entretanto, a estabilidade é um fator ausente nos elos a jusante da cadeia. Logo, a empresa BETA possui confiança em seus fornecedores, acredita que agem com honestidade em suas relações e que desempenham as atividades de maneira correta. Porém, as parcerias e os delineamentos de melhorias são efetuados exclusivamente com o produtor de leite, sendo a relação junto aos demais fornecedores apenas de negociação e barganhas de preço.



**FIGURA 2** – Viabilidade da GCI na dimensão de componente

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

**TABELA 2** – Classificação das dimensões níveis de relacionamento e tipos de rede

Empresas	Níveis de relacionamento	Tipos de rede
Fornecedor B_F1 (higiene/limpeza)	Comum	Democrática
Fornecedor B_F2 (leite ovino)	Principal	Hierárquica
Fornecedor B_F3 (embalagens)	Auxiliar	Oligarca
Cliente B_C1 (restaurante)	Comum	Democrática
Cliente B_C2 (supermercado)	Comum	Democrática
Cliente B_C3 (supermercado)	Comum	Democrática

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A empresa BETA acredita, ainda, que os fornecedores não tentam tirar proveito das situações. O que persiste é um processo de barganha no qual ambos sempre se mantiveram honestos nas relações e a todo momento existe troca de informações a respeito das situações que venham a ocorrer, como a escassez do produto e a necessidade de programação antecipada de pedidos. “A empresa de embalagens sempre possui essa preocupação. Além disso, por sermos uma pequena empresa, *não temos muitos fornecedores*” (Beta, 2021).

Ao analisar a cadeia a jusante, observa-se que não é realizada a classificação dos clientes pela empresa BETA. São concedidos descontos financeiros de acordo com o volume adquirido. Dentre os principais clientes estão supermercados, casas de queijos, restaurantes, padarias e atacados. A confiança é presente nos relacionamentos, uma vez que a relação se expande e torna-se próxima. Como o gestor da empresa focal menciona, “o nosso cliente sabe quem é o vendedor, sabe que é uma empresa familiar e que se acontece qualquer problema será resolvido. Isso agrega pontos”. A empresa focal acredita que o produto não seja essencial ao negócio dos clientes, mas como o cliente B\_C2 menciona, pode ser considerado um item atrativo aos consumidores devido a sua qualidade e característica de produção regional.

Em conformidade com os dados expostos na Tabela 2, a jusante da cadeia de suprimentos, os níveis de relacionamento são do tipo comum, existe uma menor inter-relação entre a empresa focal e seus parceiros. São relações comerciais baseadas em transações de compra e venda de produtos, em que fatores como nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são baixos e tornam a aplicação da GCI improvável ou remota entre este tipo de parceiro pertencente à cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009). Fato também observado junto ao

fornecedor B\_F1. Sob tal ótica, os relacionamentos do tipo comum são remotamente indicados à aplicação da GCI (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009).

Por conseguinte, o fornecedor B\_F3 é classificado como relacionamento do tipo auxiliar, em que os níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são maiores que o tipo comum. Tal classificação é decorrente de aspectos como o compartilhamento de informações pelo fornecedor quanto ao processo técnico da utilização dos insumos, além da confiança e estabilidade da relação com a empresa focal.

Já o fornecedor B\_F2 possui um relacionamento do tipo principal, em que os níveis dos fundamentos da GCI são superiores e os parceiros trabalham conjuntamente em busca de melhorias contínuas e adequação da qualidade do insumo e do produto (Souza & Rocha, 2009). Apesar de não existirem contratos, a estabilidade neste relacionamento se dá pela confiança e pelo longo prazo dos negócios efetuados. Logo, para este tipo de relacionamento é possível a aplicação da GCI.

Quanto à classificação dos tipos de rede da cadeia, cabe salientar que são decorrentes das características relatadas pelos entrevistados das empresas que se inter-relacionam com a empresa focal BETA.

As relações dos clientes e do fornecedor B\_F1 com a empresa focal caracteriza-se como um elo da cadeia do tipo democrática, em que não possui organização no comando e não há barreira a novos entrantes (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Farias et al., 2016). As empresas nesta cadeia possuem poder igualmente, não existem protocolos de conduta, apenas acordos comerciais. Além disso, a cadeia de suprimentos conta com uma estrutura horizontal e com mecanismos de colaboração informais.

O fornecedor B\_F3 apresenta características que sugerem ser um elo da cadeia do tipo oligarca. Essa característica ocorre pelo fato de existirem



diversas empresas de embalagens na região, as quais conjuntamente dominam o mercado, mas que, apesar de o cenário ser favorável, o poder é minimizado quando a empresa focal negocia com os concorrentes.

Por fim, a relação da empresa focal com o fornecedor B\_F2 é do tipo hierárquica, uma vez que ambas são mutuamente interdependentes; as regras, os padrões, os preços do insumo e a cooperação são estabelecidos em uma predominância vertical (empresa focal para fornecedor).

Portanto, ao observar a dimensão de mecanismos, tem-se a constatação de que o desenvolvimento de projetos e parceria ocorre mais comumente com o fornecedor de leite de ovelha (B\_F2), com diálogos para alinhar o investimento inicial do fornecedor, a qualidade dos produtos e os processos para atenderem à produção da indústria dentro dos padrões. Fato que, conforme destacado, é devido, em partes, à Inscrição Normativa nº 76/2018, do Mapa, que contempla que o fornecedor deve possuir um plano de qualificação para ofertar o produto para a indústria. Dessa forma, a indústria busca conceder assistência e garantir as condições especificadas pela normativa.

Quanto ao compartilhamento de informações, nota-se que este não é presente de forma arrojada entre os agentes da cadeia em análise, uma vez que as organizações entendem os relacionamentos apenas como comerciais. Este cenário é observado principalmente nas empresas a jusante da cadeia. Nos relacionamentos a montante da cadeia de suprimentos, informações e *feedback* encontram-se nas relações com a empresa B\_F2 (fornecedor de leite de ovino) e B\_F3 (fornecedor de embalagens).

O fornecedor B\_F2 sempre busca cooperar com a empresa BETA. Todavia, a cooperação não abrange o compartilhamento de informações aprofundadas, apenas conversas acerca do preço do litro de leite e de exigências requeridas em relação à qualidade e ao fornecimento do leite.

Para os fornecedores B\_F3 e B\_F1, as trocas de informações são apenas técnicas, para a utilização correta do insumo fornecido à empresa focal. Ademais, o fornecedor B\_F3 afirma que já compartilhou informações por meio de relatórios, demonstrando para o laticínio maneiras de aperfeiçoar o processo e ajustar as máquinas de embalagem para elevar a produtividade e reduzir perdas, ociosidade e custos produtivos. Não obstante, o compartilhamento de informação junto ao fornecedor B\_F1 ocorre na fase cadastral, em que “nós solicitamos os dados cadastrais, comprovante de endereço, balancete de verificação e o contrato social da empresa”.

Já para o cliente B\_C3, não é política da empresa proceder com a abertura de informações de custos ou qualquer outra informação interna, no entanto, seria importante que houvesse esse compartilhamento.

Ao analisar os elos a jusante da cadeia, é possível constatar que parcerias ocorrem no sentido de promoções dos produtos nos tabloides semanais, em que é necessário negociar com o fornecedor para que ajuste sua margem e custo, de modo que os estabelecimentos mercadistas possam ofertar a quantidade necessária de produtos com preços atrativos, fato apontado pelos clientes B\_C2 e B\_C3. Em outro aspecto, não se vislumbra o compartilhamento de informações e desenvolvimento de parcerias. Assim, compreende-se que um nível de compartilhamento de informações e cooperação mais elevados entre os agentes de uma cadeia de suprimentos pode ocorrer com mais probabilidade a partir da operação de produtos que desfrutam de maiores níveis de funcionalidades. Neste prisma, algumas empresas a montante e a jusante destacam que seria importante a existência de maiores níveis de compartilhamento de informações, cooperação e maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços, de modo a alcançarem as metas conjuntamente.

Todas as situações são negociadas, porém, sem aberturas de informações e nem imposição de

determinados preços. Para o cliente B\_C2, “nós não impomos nada. É passado uma sugestão e feito um pedido, mas se o fornecedor não estiver alinhado à nossa necessidade infelizmente deixamos de ter este trabalho, mas não é por isso que vai deixar de ser parceiro”.

Assim, ao analisar os níveis de relacionamento e os tipos de rede, tem-se a identificação de fatores envolvidos no favorecimento à aplicação da GCI em determinados elos das cadeias de suprimentos em estudo. As relações entre as empresas que apresentam significativamente os fundamentos da GCI (cooperação, interdependência, estabilidade, benefícios mútuos e confiança) tendem a enquadrar-se nos níveis de relacionamento auxiliar e principal. Já na cadeia a jusante (clientes), o que se confirma é um relacionamento comum da empresa focal com as empresas clientes.

Nos elos que exibem os tipos de rede com características de democracia, a concorrência é acirrada e a aplicação da GCI não demonstra ser recomendada. Tais achados assemelham-se ao obtido por Campos et al. (2016), em que os relacionamentos com fornecedores e entre demais participantes da cadeia de suprimentos foi classificada como democrática (sem empresas no controle), dificultando a utilização da ferramenta de gestão estratégica de custos.

Não existem mecanismos de controle disciplinadores, apenas orientações. Além disso, na cadeia a jusante não se observam ações que visem auxiliar a empresa focal ou o cliente no desenvolvimento de suas habilidades, ou melhorar o produto, apenas o *feedback*. Isso, pois, como menciona o cliente B\_C2, “às vezes, tem situações de ruptura no ponto de venda que precisa ser transferido para o fornecedor, por que ele precisa ajudar a resolver aquele problema”. Fato também visto na cadeia a montante, exceto com os fornecedores de embalagens e de leite de ovino. As flexibilidades

notadas referem-se a prazos de entregas de produtos e questões financeiras.

Em relação aos sistemas, percebe-se que a empresa BETA adota um sistema gerencial, no qual não se confia nas informações geradas, fazendo utilização de planilhas para acompanhamento de custos, resultados e demais controles. Os pedidos são atendidos conforme entrada; não são utilizados métodos ou sistemas de custos para a apuração. As empresas a montante B\_F1 e B\_F3 possuem sistemas gerenciais e de custos. A empresa B\_F3 utiliza o método de custeio por absorção. Já na cadeia a jusante, as informações dos métodos são inconclusivas, devido à entrevista ter sido realizada aos departamentos e entrevistados responsáveis pelas tratativas de compras e vendas.

Ademais, não se observa a existência de mecanismos e controles para medir os resultados das parcerias, haja visto que não se apresentam. Além disso, foi detectada nas entrevistas a inexistência de ferramentas mais acuradas internamente na empresa-foco em análise. De acordo com os agentes da cadeia, o acompanhamento do sucesso da parceria se dá pela aferição dos resultados, ou seja, o lucro gerado para a empresa. As empresas-clientes complementam que avaliam a parceria com a empresa focal por meio de relatórios que evidenciem a rotatividade do produto no ponto de venda. Por fim, destaca-se pela realização desta pesquisa que os fatores condicionantes da GCI foram encontrados nas cadeias de suprimento em análise, porém, a provável recomendação se associa apenas ao fornecedor de leite, e é recomendado ao fornecedor de embalagens.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar quais os fatores condicionantes da GCI de uma indústria de queijos da região oeste de Santa Catarina, e três respectivos fornecedores e clientes dela. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, de estudo

de caso e de abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas junto a gestores/responsáveis das empresas pertencentes à cadeia de suprimentos láctea, o que possibilitou explorar os fatores condicionantes da GCI e os relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes.

A respeito do produto (queijo de ovino) da empresa BETA, este apresenta alta margem de lucratividade em decorrência da possibilidade de agregar valor no processo produtivo, que é artesanal. Mas o produto não possui alta funcionalidade, o que consequentemente impacta a margem que lhe é atribuída, visto que influenciará diretamente os custos necessários para produzir e entregá-lo e o preço que ocorre pela validação do valor da funcionalidade do item pelos clientes (Souza, 2008). Diante das especificidades mencionadas, é possível constatar a remota aplicação da GCI para o produto em questão em sua totalidade.

Por conseguinte, ao desfragmentar o produto em componentes, é possível constatar a presença de componentes com nível de restrição tecnológica (produtos de higiene e limpeza), que inibem a aplicação da GCI e impossibilitam a utilização de parceiros para terceirizar determinadas atividades e não comprometer as estratégias organizacionais, além de serem componentes com alto índice de valor, ou seja, o benefício visualizado pelos clientes em relação ao produto é condizente com o custo.

Observou-se, ainda, a presença de redes do tipo democrática e níveis de relacionamento comuns, em que existe uma menor inter-relação entre a empresa focal e seus parceiros, sendo relações comerciais baseadas em transações de compra e venda de produtos, em que fatores como nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são baixos e tornam a aplicação da GCI improvável. Também se conclui que a GCI é pertinente para as organizações que visam enfrentar

ambientes competitivos e elevar seu desempenho, mas, para tal, a presença de mecanismos adequados, que garantam informações confiáveis, torna-se relevante.

Dentre os resultados, averiguou-se a existência de mecanismos e controles para medir os resultados das parcerias, mas foi detectada nas entrevistas a inexistência de ferramentas mais acuradas internamente na empresa analisada. De acordo com os agentes da cadeia, o acompanhamento do sucesso da parceria se dá pela aferição dos resultados, e as empresas-clientes complementam que avaliam a parceria com a empresa analisada por meio de relatórios que evidenciem a rotatividade do produto no ponto de venda.

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa contribuiu especialmente ao evidenciar aspectos, a complexidade e os fatores que interferem no processo de cooperação, na formação de redes e na gestão estratégica de custos, em especial em empresas da cadeia produtiva leiteira em estudo. Portanto, ao identificar os fatores condicionantes da GCI na cadeia de suprimentos do queijo do oeste de Santa Catarina, foi possível analisar a propensão das empresas pertencentes a trabalharem de forma colaborativa e a identificação de fatores que favorecem ou inibem a adoção de práticas de gestão e suas condições de utilização.

Não obstante, a pesquisa colabora com o campo acadêmico/científico ao demonstrar possibilidades e benefícios advindos da utilização eficaz da GCI, para despertar o interesse e as de estratégias de ações capazes de promover o gerenciamento de custos entre os membros da cadeia em análise ou demais cadeias de suprimentos. Porém, apesar do evidenciado, mostra-se fundamental a realização de estudos em distintas empresas, de setores e portes diferentes, para melhorar a compreensão acerca da GCI.

As limitações da pesquisa atrelam-se justamente aos entrevistados, que nem sempre

possuíam informações da área de custos ou de como determinados aspectos são tratados e/ou controlados internamente pelo nível estratégico da organização. Além disso, podem ser relacionadas, ainda, as dificuldades de acesso às empresas a montante e jusante que fossem representativas na cadeia, e que poderiam representar maior impacto e oportunidade no estabelecimento de práticas colaborativas, de compartilhamento de informações e de gestão conjunta, visando minimizar custos e aumentar a vantagem competitiva.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de pesquisa-ação para observar as oportunidades e dificuldades dessa prática nesta ou em outras empresas ou setores da economia; ou até mesmo ampliar de forma geral os estudos sobre GCI, que ainda são incipientes no Brasil, os quais possuem áreas da economia que não foram explorados (Farias et al., 2016). Assim, sugere-se que os estudos sejam mais voltados a testar a aderência dos fatores condicionantes da GCI nos mais diversos setores ou empresas, explorando aspectos relacionados com a cadeia de suprimentos.

## REFERÊNCIAS

- Afonso, H., & Cabrita, M. R. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: a perspective based on the balanced scorecard. *Procedia Engineering*, 131, 270-279.
- Agostinho, F., Oliveira, M. W., Pulselli, F. M., Almeida, C. M. V. B., & Giannetti, B. F. (2019). Emergency accounting as a support for a strategic planning towards a regional sustainable milk production. *Agricultural Systems*, 176, 102647.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Revista Base*, 5(1), 66-76.
- Arslan, O., Archetti, C., Jabali, O., Laporte, G., & Speranza, M. G. (2020). Minimum cost network design in strategic alliances. *Omega*, 96, 102079.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Camacho, R. R., Rocha, W., Moraes, R. O., & Marques, K. C. M. (2015). Gestão de custos interorganizacionais: evidências empíricas em hospitais privados no Brasil. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 12(2).
- 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*, 27(3), 81-104.
- Cândido, G. A., & Abreu, A. D. (2000). Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica de Administração*, 6(6), 1-26.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Interorganisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 4(2), 13-24.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). Cost management beyond the boundaries of the firm. *Management Accounting*, 79(9), 18-20.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research.
- Cooper, R., & Slagmulder, R.R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26.
- Donati, S., Zappala, S., & González-Romá, V. (2020). The double-edge sword effect of interorganizational trust on involvement in interorganizational networks: The mediator role of affective commitment. *European Management Journal*, 38(4), 613-622.
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária [EMBRAPA]. (2020). *Anuário Leite 2020: Leite de vacas felizes*. Brasília: Embrapa Gado de Leite.



- Recuperado em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1124722/anuario-leite-2020-leite-de-vacas-felizes>. Acesso em: 26 fev. 2021.
- Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina [EPAGRI]. (2021, 20 de jan.). *Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2018-2019*. Florianópolis: Epagri, 2019. Recuperado em: [https://docweb.epagri.sc.gov.br/website\\_cepa/publicacoes/Sintese\\_2018\\_19.pdf](https://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/publicacoes/Sintese_2018_19.pdf). Acesso em: 26 fev. 2021.
- Facci, N. (2011). *Um estudo sobre características dos fatores contingenciais na gestão de custos interorganizacionais em um arranjo produtivo local do setor de tecnologia da informação na região noroeste do Paraná. 2011. 106 f* (Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba).
- Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 15*(49), 617-638.
- Farias, R. A. S., Gasparetto, V., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: análise da aplicabilidade em uma rede de supermercados de grande porte. *ConTexto, 16*(32), 4-19.
- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., Fehr, L. C. F. A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 9*(3), 258-274.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research, 55*(2), 133-139.
- Hoffjan, A., & Kruse, H. (2006). Open book accounting als Instrument im Rahmen von Supply Chains-Begriff und praktische Relevanz. *Controlling & Management Review, 50*(2), 94-99.
- Huanhuan, S. (2019). *Inter-organizational Cost Management Framework and Implementation Path of Product and Relation Dimensions under Accounting Information*. Recuperado em [https://www.webofproceedings.org/proceedings\\_series/ECOM/ERMBFE%202019/ERMBFE037.pdf](https://www.webofproceedings.org/proceedings_series/ECOM/ERMBFE%202019/ERMBFE037.pdf). Acesso em: 26 fev. 2021.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2021). *Censo Agropecuário de 2017*. Recuperado em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 fev. 2021.
- Jha, A., Kim, Y., & Gutierrez-Wirsching, S. (2019). Formation of cross-border corporate strategic alliances: The roles of trust and cultural, institutional, and geographical distances. *Journal of Behavioral and Experimental Finance, 21*, 22-38.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research, 16*(2), 179-204.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management, 9*(2), 1-20.
- Malta, L. S., & Souza, M. A. (2015). Gestão interorganizacional de custos: uma análise bibliométrica. *Revista de administração e Contabilidade, 14*(27), 1-24.
- Martins, M. C., Beduschi, G., & Mosquim, M. C. A. A. (2016). *Contribuição da indústria de laticínios no desenvolvimento da pecuária de leite*. In: Vilela, D., Ferreira, Reinaldo P., Fernandes, E. N., Juntolli, F. V. (ed.). *Pecuária de leite no Brasil: cenários e avanços tecnológicos*. Brasília: Embrapa, 2016. p. 1-435.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA] (2019). *Entrevista da ministra Tereza Cristina sobre acordo do Mercosul com União Europeia*. Brasília. Recuperado em: <http://www.agricultura.gov.br/audios/momento-agro/entrevista-da-ministra-tereza-cristina-sobre-acordo-do-mercosul-com-uniao-europeia>. Acesso em: 29 dez. 2020.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management, 17*(2), 121-131.
- Nascimento, S., Pereira, A. M., & Scarpin, J. E. (2012). Os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul-SC. *ABCustos, 7*(2), 1-25.
- O'Connor, N., Lowry, P. B., & Treiblmaier, H. (2020). Interorganizational cooperation and supplier performance in high-technology supply chains. *Heliyon, 6*(3), e03434.
- Oliveira, W. S., Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos, G. C. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade, 4*(16), 1-13.
- Pacassa, F., & Zanin, A. (2021). Custos interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos moveleira do oeste de Santa Catarina. *Desafio Online, 9*(1), 47-69.



- Perobelli, F. S., Araújo Junior, I. F. D., & Castro, L. S. D. (2018). As dimensões espaciais da cadeia produtiva do leite em Minas Gerais. *Nova Economia*, 28(1), 297-337.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2007). *Administração Da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae] (2021). (Santa Catarina). Critérios de classificação de empresas: Mei - Me - Epp. Recuperado em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 26 fev. 2021.
- Silveira, S. T. N., & Souza, L. S. (2017). Fatores da cadeia de suprimentos na produção do leite: estudo de caso. *Revista Unimar Ciências*, 22(1-2), 11-16.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de Custos Interorganizacionais: Gerenciamento de resultados entre organizacionais distintas por meio de ações coordenadas*. São Paulo: Atlas.
- 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), 42-52.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
- Zimmer, K. (2002). Supply chain coordination with uncertain just-in-time delivery. *International journal of production economics*, 77(1), 1-15.