

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

AÇÕES COORDENADAS ENTRE CLIENTES
E FORNECEDORES PARA OTIMIZAR
RESULTADOS.

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCi) é uma ferramenta imprescindível para que as empresas possam conquistar e manter vantagem competitiva frente aos concorrentes. Descubra o que é, como funciona e qual é a utilidade da GCi e conheça um método prático para avaliar sua aplicabilidade nas empresas.



Wellington Rocha

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, onde é professor-doutor do Departamento de Contabilidade e Atuária. Coautor dos livros *Contabilidade de custos (exercícios)* e *Contabilidade Gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*.

cmslab@usp.br



Bruno C. Souza

Mestre e doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Professor da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras (FIPECAFI) e da Fundação Instituto de Administração (FIA). Consultor em gestão empresarial pela FIPECAFI e pela Souza Maas Consultoria.

bruno.c.souza@usp.br

Diversos estudos demonstram a relevância do relacionamento entre empresas. Alianças estratégicas e outros enfoques de cooperação nos negócios têm conduzido a resultados espetaculares, dentro de um espectro que teria como extremos as contratações via mercado e a integração vertical plena (hierarquia). O reconhecimento de que existem ligações e interrelacionamentos complexos entre as atividades realizadas internamente e externamente à empresa é fundamental para a gestão, porque essa visão ampla, externa à empresa, é uma visão estratégica, por meio da qual podem-se mitigar ameaças e vislumbrar inúmeras oportunidades.

A criação e o desenvolvimento de produtos (conjuntos de atributos e níveis de serviços entregues aos clientes) passam por atividades interligadas, que são influenciadas pelo desempenho umas das outras, ou seja, o modo como as atividades do fornecedor são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa e esta, por sua vez, afeta o custo ou o desempenho de seu cliente. Desta forma, percebe-se que existe interrelação entre as atividades executadas dentro e fora da empresa.

Um exemplo disso é a relação entre o projeto e o custo total de um produto durante todo o seu ciclo de vida. O projeto determina diversas propriedades (dimensão do produto, qualidade do material, cuidado com o transporte, fatores de armazenamento etc.) que vão impactar o custo total de uso e propriedade do produto até o final do seu ciclo de vida útil (utilização, manutenção, descarte, reciclagem etc.).

As características do material afetam a natureza e o tipo de negociação com os fornecedores, as práticas de compra, os requisitos de inspeção, a qualificação requerida dos funcionários etc.; as dimensões físicas do produto afetam o espaço necessário para utilização pelo cliente, os meios necessários para transporte e armazenagem etc.

Esse reconhecimento da interligação entre os agentes, influenciada desde a concepção, projeto e desenvolvimento dos produtos, amplia o quadro e o leque de possibilidades do processo de gestão interorganizacional; então, gerenciar essas influências é estratégico e pode trazer ganhos ou evitar perdas para as empresas envolvidas na cadeia.

Observando-se a cadeia de valor a montante, constata-se que o modelo de gestão e os métodos de trabalho dos fornecedores, seus planos, sistemas de informação, localização geográfica e tecnologia, dentre vários outros fatores determinantes de custos e de competitividade, afetam o planejamento, a execução e o desempenho das atividades da empresa compradora e vice-versa.

O relacionamento entre a empresa e seus principais fornecedores é fator de extrema importância, pois é através dele que se realiza o processo de suprimento da produção (exemplo: compra de materiais). Os fornecedores não apenas produzem e entregam os insumos a serem usados nas atividades de uma empresa, mas também influenciam, de modo importante, a posição de custo ou de diferenciação (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Além do relacionamento com os fornecedores, outra ligação vital é com os clientes. Estudando-se a cadeia de valor a jusante, percebe-se que aqueles mesmos fatores determinantes de custos, vistos, agora, sob a perspectiva da empresa, podem impactar o modelo e o processo de gestão das atividades de seus clientes e vice-versa. O impacto mútuo entre as atividades influencia o custo das transações entre as empresas. Uma gestão eficiente e eficaz dos relacionamentos pode minimizar os custos de transação para as organizações, como, por exemplo, evitando-se o custo de procura e contratação de um novo parceiro.

Quando não há uma gestão eficaz e eficiente da relação entre a empresa e seus clientes, diversos problemas podem ocorrer para ambos, como: falta de sincronia entre o suprimento e a efetiva necessidade do cliente, fabricação de produto fora da especificação, falta ou atraso na entrega do produto etc. Esses problemas podem gerar instabilidade na cadeia de organizações, chegando a ocorrer mudança na estrutura da cadeia, como as vendas diretas ao consumidor e a integração de setores (Ilustração 1).

Alterações nos canais de distribuição podem ser verificadas em vários setores da economia. Por exemplo, grandes produtores de bens de consumo, como Whirlpool (que no Brasil adota as marcas Brastemp e Cônsul), Nestlé, Johnson & Johnson e Electrolux, passaram a desenvolver seus próprios canais de vendas,

ou seja, uma quase verticalização a jusante do canal de distribuição. Pode-se interpretar esse fato como um tipo de reação de produtores a ações tomadas por grandes empresas do varejo, como Wal-Mart, Casas Bahia e Carrefour; quando decidiram vender produtos de marcas próprias, invadindo o ambiente da indústria (HERZOG; MANO, 2007). Em suma, observa-se que os limites da firma, nesses cenários, passam por alterações decorrentes da interação dinâmica entre os atores de mercado.

Quando as relações são bem administradas, podem existir elos fundamentais e em harmonia; um exemplo disso está no setor de seguros. Atualmente (2009), não existe a possibilidade legal de um consumidor final trabalhar diretamente com a empresa de seguros, mesmo com a facilidade da internet. Há seguradoras que tratam seus parceiros (nesse caso os corretores) de forma cooperativa, para o sucesso do empreendimento como um todo. Uma grande seguradora em São Paulo, no seu processo de gestão de custos, verificou que a utilização da internet para preenchimento de cadastro, cotações e propostas para os clientes (segurados) era mais barata do que o atendimento por telefone (call center). Dessa percepção de eficiência econômica, a seguradora passou a oferecer aos seus corretores uma bonificação para utilização do portal da internet, economizando custos para a empresa, agregando valor ao processo, agilizando o tempo de execução e trazendo benefícios para toda a cadeia: segurados (clientes), corretores e seguradora.

Este artigo dá ênfase a uma forma de gestão do relacionamento interfirms como instrumento estratégico: Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Esse artefato é relativamente recente na literatura de gestão de custos, tanto na área acadêmica, quanto no ambiente profissional. É importante ressaltar que esse tipo de cooperação, ou não, entre organizações, depende de fatores que as influenciam em seus relacionamentos. Nesse sentido, este artigo analisará os principais fatores contingenciais condicionantes da Gestão de Custos



Ilustração 1. Demonstração do fluxo de vendas diretas e integração de setores.

Interorganizacionais (GCI) para ser aplicável em uma organização.

Limites organizacionais

As entidades devem ser vistas como um conjunto de pessoas, recursos e organizações capazes de executar atividade econômica, exercendo domínio sobre as receitas e despesas, decidindo sobre os melhores investimentos e formas de financiamento. Elas podem ser caracterizadas por diversos limites: contábil, jurídico, operacional e econômico.

Limite contábil: a contabilidade adota o Postulado da Entidade, determinando que os sócios (quotistas ou acionistas) não devem se confundir com os interesses e contabilizações da empresa.

Limite jurídico: a empresa é um órgão instituído por um contrato, que reúne pessoas acordadas nos seus direitos e obrigações, que empregam valores, bens, ou trabalho, com finalidade econômica.

Limite operacional: é composto pelo processo de produção, administração e marketing, dentro do ambiente em que os funcionários podem atuar; todavia, fatores externos à entidade podem ser tão ou mais importantes que os internos para o sucesso do negócio.

Limite econômico: representa uma ou mais entidades (um conjunto de entidades), com ou sem ligações societárias entre si, mas subordinadas a um vínculo econômico. O produto de uma é insumo de outra.

É interessante notar que todos esses limites devem ser respeitados, conforme as circunstâncias, dentro da gestão organizacional; porém, para fins de conquistar e manter vantagem competitiva, os administradores devem ir além, caracterizando um modo de pensar estratégico.

Considerando-se a importância da abordagem sistêmica, o entendimento das potencialidades de cada agente torna-se um importante passo a ser dado na gestão estratégica de custos de uma organização. Para isso, é necessário identificar-se corretamente a cadeia de valor em que a empresa opera e selecionar um segmento dela como foco prioritário de gestão.

Diversos fatores influenciam esse processo de identificação do segmento relevante da cadeia, como o custo do produto, as dependências tecnológicas entre os parceiros, os custos de transação, a especificidade de ativos, a reversibilidade dos investimentos, os incentivos para as empresas e a alocação de direitos de decisão.

Esse assunto torna-se ainda mais relevante quando se percebe que as organizações estão inseridas num processo evolutivo cada vez mais rápido. Em tempos passados, era raro falar-se sobre fusões, aquisições, joint-

ventures etc., caracterizando um estado menos dinâmico da vida das organizações. Atualmente, dentro do novo contexto organizacional, o ambiente competitivo tornou-se mais agressivo, complexo e global; as cadeias de organizações estão num processo mais dinâmico, aumentando a velocidade de transformação.

Uma das principais consequências deste fenômeno é a marginalização do conceito de vantagem competitiva sustentável. Quanto mais rápida a velocidade evolutiva de um setor, mais temporária é a vantagem competitiva de uma empresa. Segundo Fine (1999), as empresas precisam aprender a concentrar-se diretamente em dois conjuntos de prioridades:

- explorar as atuais capacidades e vantagens competitivas;
- construir, de forma consciente e deliberada, novas capacidades, para o momento inevitável em que as antigas não mais se constituírem em fonte de vantagem competitiva.

As empresas não mais podem contar com vantagens competitivas duradouras, mas precisam ter uma série de competências temporárias. A análise estratégica da cadeia de valor e a Gestão de Custos Interorganizacionais podem ajudá-las nesta difícil missão.

É importante salientar que essa visão não contrasta com o pressuposto econômico da maximização do benefício individual. Ao perseguir a otimização dos ganhos de todo um segmento da cadeia de valor, as entidades precisam maximizar seus ganhos, desde que respeitados os direitos de todos os demais stakeholders. Portanto, o que pode levar os executivos das organizações a praticar a GCi são três motivos:

- estarem convencidos de que isso poderá aumentar seus próprios ganhos individuais;
- terem a consciência de que poderão aumentar o valor da empresa para os acionistas; ou
- serem induzidos a isso por outros fatores contingenciais, institucionais, psicológicos etc.

Modalidades de gestão de custos

Todas as organizações são passíveis de melhoria em seus resultados e uma das maneiras de se atingir

esse objetivo é o gerenciamento de custos. Todavia, no cenário de forte competição em que as empresas estão inseridas, o processo de otimização de custos baseado, apenas, em sua redução é uma visão míope e já não é suficiente. Por isso, a busca da eficiência econômica requer uma perspectiva mais ampla, pois o que se procura é identificar outras maneiras de gerenciamento de custos, não somente redução.

Na visão da GCi, a redução do custo total na cadeia de valor não pode ser visto como objetivo único no processo de gestão. O objetivo maior é a garantia de um retorno total satisfatório para a cadeia, seja reduzindo o custo total, seja aumentando-o, desde que gerando vantagens competitivas. Desta forma, a gestão do custo total pode ser realizada pelas organizações de diversas maneiras, para otimizar o resultado: desde a eliminação (redução a zero) até uma aplicação de custos (aumento), conforme mostra a Ilustração 2.

O processo de gestão de custos, praticado de maneira ampla e abrangente, pode ser realizado de cinco maneiras: eliminação, diminuição, moderação, aplicação e troca compensatória.

Eliminação é o processo pelo qual se deixa de utilizar totalmente determinado recurso econômico, removendo-o completamente da unidade de trabalho.

Redução é o processo pelo qual se diminui o nível de utilização de determinado recurso econômico sem eliminá-lo.

Moderação é o consumo ou utilização de forma contida e equilibrada.

Aplicação é a realização de um gasto maior com a expectativa de obter benefícios futuros superiores ao valor aplicado.

Troca compensatória (tradeoff) é o processo de gestão de custos no qual há uma troca total ou parcial de um custo por outro, buscando-se um saldo favorável em termos de valor total dos custos.

A Ilustração 2 propõe, numa forma simples, as diversas possibilidades de gestão de custos configurando um espectro, o qual teria como extremos a eliminação, no canto esquerdo (redução de custo a zero), e uma aplicação, no canto direito (aumento de custo). Essas

GESTÃO DE CUSTOS



Ilustração 2. Formas de gestão de custos.

várias formas de gerenciamento de custos podem ser aplicadas a uma planta inteira, às superintendências, departamentos, gerências, coordenadorias, agências, dependências etc.; além disso, podem ser aplicadas a um único produto ou família de produtos ou, simplesmente, a um procedimento.

Entretanto, independentemente do horizonte temporal adotado como base, os instrumentos mais recomendados para a gestão de custos são o orçamento e o custo padrão. Assim, o resultado dos esforços de gestão de custos deve ser aferido sempre, em última instância, em relação ao padrão e ao orçamento. Organizações que não possuem orçamento nem sistema de custo padrão certamente têm muita dificuldade em planejar e controlar seus custos.

Cadeia de valor

A constante inovação e a intensa complexidade das transações entre empresas representam desafios permanentes para a Controladoria e para a Contabilidade Gerencial. Um desses desafios é a mensuração econômica dos eventos e o fornecimento de informação gerencial para coordenação e controle das atividades realizadas entre as organizações. O objetivo é dar suporte a ações gerenciais efetivas, tais como planejamento estratégico, gestão estratégica, levantamento e alocação de receitas e custos e, afinal, a tomada de decisão como um todo com base em parâmetros o mais objetivo possível.

A cadeia de valor pode ser conceituada como uma sequência lógica de atividades produtivas que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor (adaptado de ROCHA; BORINELLI, 2006, p.5). O adjetivo “produtivas” refere-se não apenas às atividades de manufatura, mas contempla, também, as relacionadas à prestação de serviços, incluindo o desenvolvimento de softwares e de outros ativos intangíveis. Na mesma linha de raciocínio, recursos não são somente os naturais de natureza física, pois incluem o trabalho humano, intelectual ou não. O descarte pelo último consumidor limita a abrangência da análise, considerando-se as sucessivas reutilizações dos bens; porém a transformação continua, dando origem a um novo ciclo, que pode – ou não – ser de interesse para fins de gestão estratégica.

Um exemplo de cadeia de valor no segmento de produtos de papel, com nove estágios, é demonstrado na Ilustração 3. O segmento denominado conversão refere-se à transformação da matéria-prima papel em produtos acabados como embalagens e outros.

A cadeia de valor inicia-se na obtenção dos recursos

primários (naturais) e, dependendo do tipo de produto, termina na utilização, transformação ou consumo pelo último cliente (que será o consumidor final), atentando-se para a reciclagem ou reutilização do produto.

A cadeia de valor pode ser percebida como um sistema dinâmico definido e as atividades são desenvolvidas por várias entidades que produzem e entregam aos clientes determinado tipo de produto (KULMALA et al, 2007). Essas entidades podem ser diferentes empresas, cada uma com personalidade jurídica própria, diferentes unidades de negócio de uma mesma empresa ou segmentos de uma unidade de negócio; portanto, cadeia de valor é uma entidade econômica, competindo com outras cadeias concorrentes (HERGET; MORRIS, 1989; ROCHA; BORINELLI, 2006; KULMALA et al, 2007).

Por ser um sistema dinâmico, deve-se ter em mente que os limites de uma cadeia de valor – a montante e a jusante – dependem da perspectiva sob a qual ela é vista em determinado momento; portanto, pode ser considerada contingente (ANDERSON et al, 1994.). Deste modo, as referências que balizam uma cadeia de



Ilustração 3. Exemplo de cadeia de valor no segmento de produtos de papel. FONTE: adaptado de SHANK; GOVIDARA-JAN, 1997, p.65.

valor inicialmente idealizada podem se alterar com base na constante avaliação (feedback) realizada em função do mercado, dos concorrentes, fornecedores, clientes, do governo etc., ou seja, o sistema pode se modificar, atualizando-se com base em sua interação com os diversos agentes, alterando o escopo da cadeia de valor à medida que ela se torne inadequada para o ambiente de negócios em que agora se encaixa a companhia.

Nesse sentido, deve-se atentar para os eventos que podem alterar significativamente a estrutura de uma cadeia de valor; para exemplificar essas possíveis mudanças, pode-se revisitar o caso da cadeia de valor de computadores.

Nos anos 1970 e em princípios dos anos 1980, a cadeia de valor de computadores era verticalmente integrada, ou seja, cada companhia produzia seus principais componentes críticos e podia até mesmo atuar na distribuição. Desse modo, as organizações do ramo tendiam a produzir seus principais componentes, sistemas operacionais etc., ao invés de utilizar-se de fornecedores, e a não utilizar clientes no processo de distribuição de seus produtos.

No início da década de 1980, a indústria de computadores tornou-se horizontal. Essa formação permitiu que as organizações pudessem se especializar na essência de seu negócio e, consequentemente, surgiram às entidades que dominaram, ou pelo menos se impuseram, em cada estágio da cadeia de valor. Empresas como a Microsoft e a Intel se destacaram e consolidaram seus espaços nessa cadeia.

Deve-se atentar para a magnitude das mudanças ocorridas nesse cenário, como também para a materialidade dos valores envolvidos. Ambos devem ser

relevantes para a companhia, pois, se a empresa alterar sua perspectiva com frequência, pode se tornar inviável analisar e gerenciar a cadeia, principalmente no intuito de compará-la com outras cadeias e, pior, ela mesma no decorrer do tempo.

Em termos gerenciais, Segundo Fine (1999), nenhuma capacidade organizacional existe por si mesma, isolada das demais organizações; o velho aforismo de que uma corrente (ou cadeia) é apenas tão forte quanto o seu elo mais fraco é tão verdadeiro no ambiente dos negócios quanto nos sistemas mecânicos. No mundo físico, os projetistas conhecem bem essa lei e a levam em conta no projeto de suas cadeias; no universo dos negócios, os estratégistas também precisam respeitar essa lei. Essa é uma mensagem crítica para os profissionais de negócios. O entendimento das relações entre as organizações da cadeia e a necessidade de um planejamento de uma gestão sincronizada entre elas destacam a importância da análise da cadeia de valor.

O levantamento dessas informações propicia o delineamento da posição da empresa perante seus fornecedores, clientes e competidores. O objetivo principal dessa análise é conquistar e manter vantagens competitivas, detectando oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, fontes de diferenciação comparadas com cadeias concorrentes e gerar ideias para ganhos de produtividade, lucratividade e rentabilidade para a empresa e para o segmento da cadeia. Em consequência disso, segundo Rocha e Borinelli (2006), a análise da cadeia de valor pode subsidiar o processo de gerenciamento estratégico, pois permite compreender e gerar soluções para agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das principais



Ilustração 4. Organizações verticalmente integradas competindo através de todos os estágios. FONTE: adaptado de FINE (1999) e CASADESUS-MASANELL et al (2005).



Ilustração 5. Mudança na cadeia de valor contendo organizações especializadas. FONTE: adaptado de FINE (1999) e CASADESUS-MASANELL et al (2005).

atividades, processos e entidades, além de possibilitar a redução de riscos e incerteza. Todo esse trabalho tem como alvo a conquista (ou a manutenção) de vantagem competitiva para a organização.

É claro que o levantamento de dados para a construção de uma análise da cadeia de valor demanda investimento considerável em esforços. A demonstração das informações de atividades intermediárias, calculando-se os valores de investimentos, receitas e custos, identificando-se determinantes de custos e ligações entre as atividades, entre outros serviços, exige muita investigação e nem sempre os dados são de fácil obtenção.

Entretanto, pretendeu-se demonstrar, aqui, que o esforço geralmente é um investimento útil, dados os benefícios potencialmente decorrentes. Essas análises devem gerar indagações com relação aos valores que cada atividade acrescenta para o consumidor final, além de possibilitar comparações com os concorrentes, fornecedores e clientes. O processo de análise da cadeia de valor pode ser instrutivo, forçando os gestores a indagações sobre atividades que agregam valor aos clientes (e as que não agregam), além de análises sobre a estrutura de custos, comparado-a com a dos concorrentes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

O maior ou menor nível de dificuldade para a obtenção de dados depende do tipo de cadeia em que a empresa opera (tirania, oligarquia ou democracia) e da posição que nela ocupa. Essa classificação da tipologia é analisada a seguir:

Tipos de cadeias de valor

De forma geral, as cadeias de valor podem ser classificadas com base na estrutura do mercado em que estão inseridas. Mercado é o ambiente em que as organizações podem concretizar negócios de compra e venda, no qual o sistema de preços funciona como denominador comum das negociações.

Com o avanço da globalização e o advento da internet, entre outros fatores, o espaço econômico não mais é determinado, apenas, por determinada região geográfica, pois pode comportar negociações no mundo todo, através de transações em bolsas de valores, por exemplo. Mas, quando uma organização planeja suas estratégias, é necessário que determine o ambiente de atuação, ou seja, qual o mercado em que vai atuar, como, por exemplo, uma cidade, um estado, um país ou o mundo.

Essa delimitação de escopo é que permite determinar quais serão os competidores potenciais. Por exemplo, se a Petrobras analisar suas estratégias no mercado

brasileiro, em relação a certos produtos ela pode não ter concorrência; porém, se a análise for determinada no mercado mundial, certamente haverá empresas globais concorrentes, Saudi Aramco (Arábia Saudita), NIOC (Irã), Exxon Mobil (EUA), Repsol YPF (Espanha), PDVSA (Venezuela) e a Pemex (México) etc. Dependendo do produto ou das linhas de produtos, estas empresas podem concorrer, também, no mercado brasileiro.

Os modelos de organização dos mercados são conhecidos como estruturas de mercado. Cada estrutura de mercado baseia-se em hipóteses e características observadas da interação entre a oferta e a demanda. As principais características que determinam a estrutura dos mercados são: quantidade de agentes econômicos, tipo de produto e barreiras de entrada e de saída.

	UM ÚNICO VENDEDOR	Poucos VENDEDORES	Muitos VENDEDORES
UM ÚNICO COMPRADOR	MONOPÓLIO BILATERAL	QUASE MONOPSÔNIO	MONOPSÔNIO
Poucos COMPRADORES	QUASE MONOPÓLIO	OLIGOPÓLIO BILATERAL	OLIGOPSÔNIO
Muitos COMPRADORES	MONOPÓLIO	OLIGOPÓLIO	CONCORRÊNCIA

Ilustração 6. Principais estruturas de mercado.

Pode-se entender o termo pôlio como sinônimo de vendedor; então, monopólio significa o mercado que tem somente um vendedor e oligopólio significa o mercado que tem poucos vendedores (ou um grupo). Pode-se entender o termo psônio como sinônimo de comprador; então, monopsônio é o mercado que tem somente um comprador e oligopsônio é o mercado que tem poucos compradores (ou um grupo).

As características do tipo de produto e a existência, ou não, de barreiras de entrada e de saída é que conduzem a classificação de um mercado como mais ou menos concorrencial. Para exemplificar, quando um mercado caracteriza-se pela existência de muitos compradores e muitos vendedores ele pode ser classificado como de concorrência perfeita ou de concorrência imperfeita. A concorrência perfeita ocorre quando existem produtos substitutos perfeitos e não existem barreiras de entrada. Se não houver uma dessas duas características, é porque se trata de concorrência imperfeita.

Com base nos fatores que caracterizam as estruturas de mercados (quantidade de agentes econômicos, tipo de produto e barreiras de entrada e de saída), pode-se classificar as cadeias de valor em três principais tipos: tirania, oligarquia e democracia (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Tirania: nas cadeias tipificadas como tiranias somente uma empresa tem o poder de dominar a rede como um todo; consequentemente, seu poder de negociação (ou de imposição) é alto. As negociações geralmente ocorrem em condições mais favoráveis para a empresa tirana, que detém o maior poder de negociação, de pressão e de imposição de condições perante aos seus clientes e fornecedores. É a empresa tirana que pode determinar as regras de conduta da cadeia, assegurando que os relacionamentos detenham certas características esperadas, coordenando o comportamento das outras organizações. Normalmente, a tirana tem uma forte influência sobre os preços do produto no mercado, pleno conhecimento dos seus custos e da demanda. As estruturas de mercado em que cadeias do tipo tirania podem existir são: quase monopólio, monopólio, quase monopsônio e monopsônio. Pode-se citar alguns exemplos de cadeias que se assemelham ao tipo tirania no Brasil: petróleo, água, esgoto e energia elétrica. Empresas como a Petrobras, Sabesp e Eletropaulo podem se beneficiar das características da cadeia tirana. Este tipo de cadeia tirana é dado principalmente pelo monopólio às vezes estabelecido por concessão do setor público; quando o monopólio é abolido, geralmente a tendência é o advento de oligopólios e a formação de cartéis.

Oligarquia: nas cadeias tipificadas como oligarquia, um pequeno número de companhias domina a cadeia de valor; consequentemente, o poder de negociação (ou de imposição) está dividido entre as poucas empresas, denominadas oligarcas. Essas empresas controlam a rede, mas nenhuma delas, isoladamente, detém poder de negociação suficiente para dominar completamente as outras, dividindo esse poder de negociação entre si. Da mesma forma como ocorre no tipo tirania, as transações ocorrem em condições mais favoráveis para as empresas oligarcas, porém, neste caso, seus respectivos clientes e fornecedores podem minimizar esse poder negociando com outras empresas oligarcas. São as empresas oligarcas que podem determinar as regras de conduta da cadeia, assegurando que os relacionamentos detenham certas características esperadas, coordenando o comportamento das outras organizações. Podem-se citar alguns exemplos de cadeias do tipo oligarquia no Brasil: telefonia celular, grandes redes de supermercados e aviação civil. Empresas como a Vivo e Tim, Tam e Gol, Carrefour e Wal-Mart, podem se beneficiar das características da cadeia do tipo oligarquia.

Democracia: nas cadeias do tipo democracia não existe uma organização que as comande, nem mesmo

um pequeno grupo; consequentemente, nenhuma empresa tem o poder de imposição sobre as outras. Nesse tipo de cadeia, as barreiras de entrada e de saída são menores ou quase nulas. Além disso, produtos substitutos são normalmente encontrados. A estrutura de mercado que as cadeias do tipo democracia podem existir é a concorrência. Nesse tipo de cadeia, as transações ocorrem em condições aproximadamente equilibradas entre as empresas, seus clientes e fornecedores. As organizações devem formar alianças para alcançar seus objetivos, pois todas elas detêm, essencialmente, mais ou menos o mesmo nível de poder. Essas alianças podem assegurar que os relacionamentos detenham certas características esperadas, coordenando o comportamento das outras organizações. A cooperação com outros agentes da cadeia de valor pode trazer benefícios para as empresas (melhores soluções e tecnologias), mas também pode levar benefícios a seus concorrentes, pois os parceiros podem ser – e geralmente são – os mesmos. A cadeia do tipo democracia é a que menos propicia a utilização de gestão de custos interorganizacionais, pois minimiza as possibilidades, devido a uma falta de comando na cadeia de valor.

A Gestão de Custos Interorganizacionais é mais factível em cadeias com estilo da tirania ou até oligarquia, devido às principais características desses tipos de cadeia, nas quais a empresa tirana ou as oligarcas podem direcionar o processo de GCi. Deste modo, quanto mais as características se aproximam da cadeia tipificada como tirania, mais viável é a aplicação da Gestão de Custos Inteorganizacionais.

Fatores condicionantes da GCi

As relações entre as empresas, seus fornecedores e seus clientes geralmente envolvem conflito de interesses, pois cada parte procura, de forma legítima, maximizar seus ganhos. Assim, a efetiva aplicabilidade da GCi, tanto no âmbito estratégico como no nível operacional, depende de determinados fatores contingenciais, que devem ser analisados atentamente.

Fatores condicionantes da GCi são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização de um artefato gerencial, podendo sofrer influências de ordens técnicas, sociais, comportamentais, econômicas e financeiras. Esses fatores podem ser divididos em três grupos: exógenos à cadeia, endógenos à cadeia e específicos da organização.

Exógenos à cadeia: são variáveis ambientais, como, por exemplo, o nível de competição do setor e as tendências

macroeconômicas das regiões em que as empresas atuam. A competição intensiva, causando pressão contínua de redução de custos, é uma característica que propicia a utilização de enfoques colaborativos do tipo GCi. A tendência macroeconômica de retração do mercado ou de recessão, causando minimização nos lucros das organizações, também é uma característica que propicia enfoques colaborativos, dos quais a GCi é um exemplo.

Endógenos à cadeia: são variáveis específicas da cadeia de valor que influenciam a implantação e utilização da ferramenta gerencial. Exemplos: características do produto, especificidades dos componentes, qualidade dos relacionamentos entre as empresas e tipos de cadeia.

Específicos da organização: são aspectos da entidade que direcionaram a GCi. Exemplos: porte da empresa, deficiência e diversidade nos sistemas de contabilidade de custos etc. Empresas de grande porte geralmente têm mais recursos para desenvolver seus relacionamentos do que as de pequeno e médio. Além disso, o tamanho das organizações pode influenciar as diferentes formas de governança corporativa: enquanto numa grande empresa pode existir uma distinção bem definida entre o gestor e o proprietário, muitas vezes, em pequenas empresas, o proprietário é o próprio gestor. No que se relaciona a deficiência e diversidade nos sistemas de contabilidade, muitas empresas podem não mostrar sua contabilidade, ou seus valores baseados na contabilidade, pois elas mesmas não confiam nas suas próprias informações. Além disso, o intercâmbio de informações pode ficar prejudicado pelo fato de os sistemas de informações serem muitos específicos.

Tanto os fatores exógenos como os endógenos podem determinar o sucesso ou o fracasso da implantação e utilização da Gestão de Custos Interorganizacionais. Quanto mais fatores que propiciem a utilização estiverem presentes, a necessidade aumenta e a possibilidade de sucesso também.

Mecanismos da GCi

Além de observar os fatores condicionantes, as empresas devem decidir sobre os mecanismos de controle da Gestão de Custos Interorganizacionais, que são artefatos, aparelhos, instrumentos etc. que auxiliam a gestão de custos entre empresas com o objetivo de orientar, controlar, medir, informar, dar parâmetros, ser guia para as organizações, viabilizando a GCi. Esses mecanismos podem ser divididos em três tipos:

disciplinadores, capacitores e incentivadores.

TIPS	EXEMPLOS		
DISCIPLINING	OBA	SLA	CUSTEIO ALVO
ENABLING	INTERCÂMBIO DE PROFISSIONAL	Financiamento	DESENVOLVIMENTO EM CONJUNTO
INCENTIVADOR	DIVISÃO DE LUCROS	NÃO REPASSE DE CUSTOS	AUMENTO NO VOLUME DE TRANSAÇÕES

Ilustração 7. Exemplos de mecanismos da GCi.

Disciplinadores: são os mecanismos que regram, adestram, desenvolvem, criam obrigações que regem o relacionamento das organizações com o objetivo de observar e corrigir aspectos fora de certas restrições. Esses mecanismos geram regras para controle das ações e devem ser utilizados como base para gratificação para as organizações que cumprem suas obrigações; estas podem ser monetárias (bônus por alcance de metas) ou não-monetárias (relacionamentos de longo prazo). Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 10) o propósito desse tipo de mecanismo é transmitir pressões de custos ao longo da cadeia ao estabelecer metas de redução, mas, na verdade, são regras de relacionamento, que servem para colocar pressão sobre o retorno total da cadeia, não somente na redução de custos: o propósito é estabelecer regras. Diferente de penalidade, que é utilizada em situação posterior à transgressão da regra, mas que por si só não disciplina, estes mecanismos têm como finalidade evitar ilegalidades, desvios, transgressões e, consequentemente, penalidades. Exemplos: open book accountig (OBA), service level agreement (SLA) e custeio-alvo.

- Open book accounting (OBA): a abertura de livros é um instrumento gerencial de troca de informações relevantes entre entidades de um segmento de uma cadeia de valor, no processo de Gestão de Custos Interorganizacionais.

- Service leves agreement (SLA): é um acordo de nível de serviços entre os parceiros no qual estipula formalmente as exigências da parceria. Esse tipo de contrato inclui informações sobre: nível padrão de desempenho, respostas aos problemas detectados, responsabilidade das partes, garantias, planos alternativos e medidas emergenciais.

- Custeio-alvo: é o gerenciamento de custo a partir do preço dado pelo mercado. O foco desse gerenciamento de custo é trabalhar no projeto de custo.

Capacitores: são instrumentos que fornecem

capacidade, competências e possibilidades, com o objetivo de sanar dificuldades no processo de GCi e ajudar a resolver os problemas encontrados. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 10), seu propósito é ajudar as empresas da cadeia a encontrar maneiras de conciliar suas habilidades e coordenar esforços de modo a alcançarem coletivamente suas metas de redução de custos. Diferente de gratificação, que é utilizada em situação posterior ao alcance da meta estipulada, ou seja, premiar, remunerar pelo objetivo alcançado, mas que por si só não capacita, o mecanismo capacitor tem como finalidade ensinar/instruir a organização. O campo de atuação desses mecanismos contempla desde a criação do produto, passando pela produção até a logística. Exemplos: intercâmbio de profissional, financiamento e desenvolvimento em conjunto.

- Intercâmbio de profissionais: nesta forma, a organização cede alguns profissionais ao fornecedor ou cliente por um determinado período no qual recebe profissionais dele também. Ao ceder profissional qualificado, a organização tem oportunidade de auxiliar seus parceiros, diagnosticando possíveis problemas e auxiliando na obtenção de soluções. Já os profissionais que vêm a organização, podem se aprimorar e levar tecnologia nova ao parceiro.

- Financiamento: essa alternativa a organização pode auxiliar no financiamento do parceiro a busca de, por exemplo, qualificação, disponibilizando recursos financeiros para aquisição de novas tecnologias, treinamento, entre outros. Esse financiamento pode ser feito de diversas formas, como, por exemplo: empréstimos, adiantamento de mercadorias, adiantamento de compras, aval em negociação bancária e participação acionária.

- Desenvolvimento em conjunto: as organizações podem participar ativamente do desenvolvimento de novos produtos ou processos. Dessa forma, ambos os lados podem tomar contato com novas metodologias e procedimentos, e pode contemplar conhecimentos de engenharia de valor, gerenciamento simultâneo de custos e treinamentos interorganizacionais.

Incentivadores: são instrumentos que gratificam as partes, utilizados posteriormente ao alcance de metas estipuladas, para premiar e remunerar pelo objetivo alcançado; podem ser monetários (por exemplo: bônus por alcance de metas) ou não-monetários (por exemplo: garantia de relacionamentos de longo prazo). Não existe uma regra geral sobre como os ganhos devem ser divididos; isso requer discussão individual para cada caso, criando-se soluções diferentes, modeladas especificamente para as organizações

participantes, pois as circunstâncias variam para cada caso e uma regra geral não seria apropriada. Para o bom funcionamento da GCi, os ganhos proporcionados devem ser compartilhados de maneira adequada entre as empresas da cadeia envolvidas no processo. Esse compartilhamento deve gerar incentivos para as empresas cooperarem independentemente de como esteja o equilíbrio de forças dentro da cadeia. São exemplos: divisão de lucros, não repasse de custos e aumento no volume de transações.

- Divisão de lucro: não existe uma regra geral sobre como os ganhos devem ser divididos; isso requer discussão individual para cada caso, criando-se soluções diferentes, modeladas especificamente para as organizações participantes, pois as circunstâncias variam para cada caso e uma regra geral não seria apropriada.

- Não repasse de custos: o investimento pode ser realizado pela empresa no fornecedor, e o fornecedor se compromete a não repassar aumento de custo durante certo tempo

- Aumento no volume de transações: esse incentivo aumenta o nível de interdependência entre as organizações, fazendo com que o faturamento no relacionamento aumente. Normalmente, isso acontece com o passar do tempo, através do conhecimento das atitudes, das transações, das informações, da lisura do trato entre as organizações. Quanto mais transações ocorrem em um relacionamento, melhor se forma um conceito positivo dele; assim, aumenta-se o nível de confiança.

Deve existir integração entre os mecanismos disciplinadores, capacitores e incentivadores para que ocorra a efetividade da aplicação da GCi. O campo de atuação desses mecanismos contempla a criação, produção e logística do produto.

Considerações finais

A gestão de custos realizada olhando-se somente para dentro da própria empresa pode otimizar, temporariamente, seus próprios custos, mas não necessariamente os da cadeia como um todo nem por muito tempo. Ao se lançar o olhar para o ambiente, as partes podem atingir benefícios superiores àqueles obtidos de forma isolada.

Nesse sentido, a Gestão de Custos Interorganizacionais é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor além da própria empresa. Tem como objetivo encontrar soluções que propiciem que o retorno total da cadeia de valor (ou de uma parte dela) seja garantido ou aumentado, através de ações coordenadas, o que não

seria possível se as empresas tentassem reduzir custos independentemente umas das outras.

A efetiva aplicabilidade da GCI depende de fatores contingenciais, que devem ser analisados atentamente. Esses fatores podem ser divididos em três grupos: exógenos à cadeia, endógenos à cadeia e específicos da organização. Além de observar os fatores condicionantes, a empresa deve decidir sobre os mecanismos de GCi: disciplinadores, capacitores e incentivadores.

Considerando-se as fusões e incorporações, bem como o crescente ritmo de internacionalização das empresas, a Gestão de Custos Interorganizacionais pode ser implementada de forma que se encontrem soluções não só entre empresas, mas, também, entre grupos econômicos (empresas ligadas sob o mesmo controle). Sob outro ângulo, as grandes corporações podem utilizar-se dos conceitos e técnicas da GCi dentro da própria empresa, situação em que cada área da empresa é vista como uma entidade econômica, como se fossem empresas distintas (Gestão de Custos Intraorganizacionais).

Referências

- ANDERSON, J. C., HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. *Dyadic business relationships within a business network context. Journal of Marketing*. 58, p. 1-15, out., 1994.
COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Supply chain development for the lean enterprise – Interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc., 1999. 512 p.
FINE, C. H. *Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
HERGET, M.; MORRIS, D. *Accounting data for value chain analysis*. Strategic Management Journal, v. 10, p. 175-188, 1989.
KULMALA, H.; KAJUTER, P.; VALKOKARIA, K. *Inter-organizational cost management in SME networks*. 8th Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management in Services and Operations, 18 - 20 de junho, Trento, 2007.
ROCHA, W.; BORINELLI, M. *Análise estratégica de cadeia de valor. Value chain strategic analysis*. 2006.
SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
SOUZA, B. C.; ROCHA, W. *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas, 2009.



EXISTEM DUAS MANEIRAS DE GERENCIAR FRETES.



"A tranquilidade de que agora operamos dados confiáveis nos possibilita estruturar o transporte de maneira assertiva".

César Buganca da Lojas Renner

Mais de 200 empresas usuárias



O GKO Frete é o software líder de mercado para gestão de fretes contratados. Suas funcionalidades abrangem: apoio no embarque, auditoria das cobranças das transportadoras e pré-fatura, simulações para uso em concorrências, acompanhamento de entregas e ocorrências, avaliação da qualidade do transporte, integração com o ERP para prover dados contábeis, financeiros e fiscais do frete, uso de recursos de correio eletrônico e web, e a mais completa gama de relatórios e gráficos operacionais e gerenciais. Agende já uma demonstração!

www.gkofrete.com.br

info@gko.com.br

21 2533 3503

GKOfrete
O sistema líder para quem contrata fretes