

# Avaliação da Gestão de Custos Interorganizacionais em Função de seus Fatores Condicionantes: um Estudo em uma Empresa de Serviços Arquitetônicos

▸ Bernardo Horn \*

▸ Talitha Roberta Bonfatti \*\*

▸ Fabiano Maury Raupp \*\*\*

---

## Resumo

O artigo apresenta os resultados do estudo que teve por objetivo identificar as circunstâncias que favorecem ou inibem a prática da gestão de custos interorganizacionais em uma empresa que desenvolve projetos arquitetônicos. O estudo de caso é descritivo e qualitativo. Para a coleta de dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o sócio-fundador da empresa e atual sócio-diretor, cujo roteiro baseou-se no estudo de Campos et al. (2016). Em relação aos aspectos gerais para a GCI, foram identificadas circunstâncias favoráveis à sua adoção, especialmente se considerar as empresas parceiras que desenvolvem projetos que, junto com os projetos arquitetônicos, visam atender à demanda dos clientes. Em relação aos fatores condicionantes, o estudo revelou que a margem de lucratividade dos projetos encontra-se próximo do esperado, não sendo possível identificar a variável funcionalidades. Também se verificou que as transações com fornecedores são mínimas, embora importantes (possíveis características do setor de serviços). As variáveis de relacionamento analisadas a partir da entrevista semiestruturada indicaram possibilidades para a empresa trabalhar a GCI com seus parceiros de negócio, especialmente com as empresas que desenvolvem os projetos complementares aos de arquitetura. Entre as características citadas na literatura, puderam ser identificadas a existência de relacionamentos fortes, principalmente estabilidade de relações, cooperação e confiança entre as partes.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos Interorganizacionais. Fatores Condicionantes. Serviços Arquitetônicos.

---

\* Mestrando em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC). Administrador na Universidade Federal de Santa Catarina; E-mail: bernardo.horn.ufsc@gmail.com.

\*\* Bacharel em Administração pela Centro Universitário Estácio de Sá de Santa Catarina. Professora da Escola Técnica Geração. E-mail: tabonfatti@gmail.com.

\*\*\* Doutor em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA). Professor da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC); E-mail: fabianoraupp@hotmail.com.

## 1. Introdução

Que o advento da globalização revolucionou a forma de gerir as organizações, não há dúvidas. Ao mesmo tempo em que o mercado se tornou mais dinâmico e competitivo, essa mudança de cenário, para Machado (2005, p. 95), “propiciou às empresas acesso às novas tecnologias e a processos produtivos mais modernos e eficientes”. Tais mudanças, para o autor, ocorreram de forma rápida, de modo que o que era moderno ontem, hoje já está superado. Diante desse contexto de constantes mudanças, os gestores estão buscando novas alternativas e estratégias para competir no mercado. O aumento da importância do relacionamento interfirmas contribuiu para a expansão das atividades gerenciais, além das fronteiras físicas e jurídicas das organizações (SOUZA; ROCHA, 2009). Esse aumento nos níveis de relacionamento entre companhias gera reflexos econômicos, a exemplo dos novos meios de cooperação (COAD; CULLEN, 2006) que as empresas estão adotando (terceirização, desintegração vertical, redução da base de fornecedores, focalização e administração de estoque, filosofia just in time).

O desenvolvimento de alianças estratégicas e outras abordagens de cooperação interfirmas têm conduzido a resultados excelentes. As redes interorganizacionais surgiram a partir das necessidades das empresas unirem esforços estratégicos para competir com outras formações em rede. Wincent (2008) afirma que é uma tendência, e tais arranjos podem ser uma opção para as pequenas empresas que não conseguem competir isoladamente ou têm dificuldades para operar diante da complexidade econômica atual. Neste íterim, a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) é instrumento de gestão estratégica recente na literatura, tendo por finalidade a possibilidade de as empresas encontrarem soluções que diminuam seus custos por meio de ações coordenadas com outras empresas que atuam conjuntamente na cadeia de valor, podendo esta ser entendida como a rede de suprimentos e de relacionamentos da empresa com os clientes.

O trabalho teve por objetivo identificar circunstâncias que favorecem ou inibem a prática da gestão de custos interorganizacionais em uma empresa que desenvolve projetos arquitetônicos. A empresa tem em seu catálogo projetos residenciais, comerciais, interiores e obras, tendo sido fundada em 1994, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. É uma empresa de pequeno porte instituída por um casal de arquitetos

que vivenciaram experiências na Europa. Com uma missão de criar, executar e assegurar, projetos de qualidade para quem valoriza inovação em arquitetura, a prestação de serviços se concretiza em desenvolver projetos arquitetônicos, residenciais, comerciais, interiores e obras. Conta com uma equipe de quinze funcionários e mais de trinta e dois profissionais, divididos nas áreas de arquitetura corporativa, arquitetura residencial, arquitetura comercial, arquitetura de interiores e obras, sendo um escritório catarinense certificado pela ISO 9001:2000. Apesar de a área de atuação se concentrar em Florianópolis, acaba também se estendendo por todo o Estado, incluindo outros estados, como Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Ceará. O escritório já participou de várias mostras regionais e nacionais de arquitetura e decoração com premiação e destaque.

## **2. Lente Teórica**

O modo de administrar as organizações mudou drasticamente nas últimas décadas. Parte dessas mudanças está relacionada à ocorrência de alianças e parcerias externas, de modo cada vez mais colaborativo. Tais alianças, segundo Kanter (1996, p. 121), “constituem uma forma de juntar as forças para aproveitar as oportunidades e, ao mesmo tempo, fugir dos riscos e incertezas”. Neste novo contexto, surge a necessidade de as empresas atuarem conjunta e associativamente, compartilhando conhecimento, recursos e informações (CÂNDIDO; OLIVEIRA, 2009). Antes estudadas como estruturas fechadas em si mesmas, nos seus processos e controles internos, as organizações contemporâneas passaram a ser vistas como sistemas dinâmicos. Estão inseridas em um ecossistema institucional, do qual fazem parte entidades governamentais e não-governamentais, associações de empresas, sindicatos, consumidores, fornecedores, empresas concorrentes e inúmeros outros atores. Cada atividade passou a ser visualizada dentro de um contexto ambiental ampliado, uma vez que as organizações operam em ambientes dinâmicos e complexos (CÂNDIDO; OLIVEIRA, 2009). Nesse ambiente ocorrem trocas de insumos, produtos, serviços e informações que afetam o desempenho da empresa. Também pode interferir na performance de outras entidades inseridas no mesmo ambiente, e tanto mais influenciará quanto maior for sua representatividade nesse meio. Segundo Coad e Scapens (2006), as empresas não são ilhas, pois não operam

isoladamente, mas em contato com fornecedores, clientes, parceiros de negócios, financiadores e organismos do governo.

Para Cândido e Oliveira (2009), as empresas deixaram de ser sistemas fechados para se tornarem sistemas cada vez mais abertos, de modo a atuar sob formatos que possibilitam suprir a necessidade de interação com o ambiente no qual estão inseridas, tornando suas fronteiras permeáveis. Diversos outros autores também consideram as estruturas organizacionais sob a abordagem de sistemas (LAWRENCE; LORSCH, 1972; JOHNSON; KAST; ROSENZWEIG, 1973; KATZ; KAHN, 1975; KAST; ROSENZWEIG, 1976; THOMPSON, 1976; EMERY, 1980; BOWDITCH; BUONO, 2002; DAFT, 2010; BERTALANFFY, 2013). Nesse contexto ambiental, as relações competitivas tomam nova configuração, e a necessidade de adaptação organizacional emerge.

Dessa forma, ocorre uma espécie de extrapolação dos limites organizacionais. Os processos e operações passam a ser interorganizações, precisando ser gerenciados não mais pelas empresas de forma isolada, mas em conjunto, com vistas a aumentar a vantagem competitiva, reduzir custos e elevar o retorno para todo um segmento. O desempenho desfavorável de um fornecedor, por exemplo, pode afetar a composição dos custos de produção da empresa compradora, podendo em seguida refletir no preço de venda ao consumidor. Da mesma forma, atrasos na entrega de insumos à produção podem trazer reflexos negativos quanto ao cumprimento de prazos de entrega do produto ao consumidor final e perda de vantagem competitiva, principalmente em interrelações tirânicas e oligárquicas, em que uma ou algumas poucas empresas, respectivamente, detêm o controle da cadeia de valor (SOUZA; ROCHA, 2009).

Dentro desse contexto, deve-se considerar também os ensinamentos de Fine (1999, p. 39), para o qual “toda vantagem competitiva é temporária, e quanto mais rápida a velocidade evolutiva, mais transiente a vantagem competitiva”. Significa que, em um mercado concorrente e dinâmico, as empresas precisam empreender esforços na construção de estratégias de mercado voltadas à diferenciação, bem como à integração com outras empresas do segmento. Dyer e Singh (1998) afirmam também que aquelas organizações que buscam e combinam alternativas para coordenar esforços podem obter superior vantagem ante a concorrência. Sendo a vantagem competitiva temporária em

mercados dinâmico-concorrentes, uma alternativa que se tem construído gradativamente é a formação de alianças e relacionamentos entre empresas que compõem uma mesma cadeia de valor. Isso pode ser percebido nas associações de empresas e na formação de redes interempresariais para competirem com outras redes e manterem-se no mercado (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

O próprio modo de gerir custos passou a ser entendido de forma mais abrangente, ampliada. Ao considerarmos o contexto econômico atual, os sistemas de custeio tradicionais são limitados, pois restringem-se ao ambiente interno das empresas, sem analisar as trocas com o ambiente externo e as estratégias predefinidas. Essa afirmação é corroborada a partir dos debates iniciados na década de 1980, e que se estendem até a atualidade, por autores como Shank (1989), Nakagawa (1991), Johnson e Kaplan (1996), Brimson (1996), Martins (2010) e Padoveze (2010), entre outros, que expõem a necessidade de revitalizar os sistemas de contabilidade gerencial frente às novas demandas informacionais dos gestores, caracterizadas pelo aumento da complexidade e dos desafios ambientais impostos às organizações.

A Gestão Estratégica de Custos (GEC) busca contribuir com a lacuna dos sistemas tradicionais por analisar a cadeia de valor como um todo. Por meio da análise de custos pode-se vislumbrar estratégias mais coerentes e eficazes para a competitividade das empresas. Para Shank e Govindarajan (1997, p. 4), a GEC é “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos se tornam mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva sustentável”. Martins (2010, p. 300) contribui para o entendimento da GEC afirmando que “passa a não ser apenas importante conhecer os custos da sua empresa, mas os dos fornecedores e os dos clientes que sejam ainda intermediários, a fim de procurar, ao longo de toda a cadeia de valor (até chegar ao consumidor final), onde estão as chances de redução de custos e de aumento de competitividade”.

As contribuições da GEC também são respaldadas por Shank (1989) e Chenhall e Langfield-Smith (1998). Os autores destacam que esse enfoque da gestão de custos contempla toda a cadeia produtiva, vislumbrando-se a cooperação como estratégia para se competir. A verticalização da gestão de custos é mencionada por Bacic (1994), para o

qual o foco passa a ser o âmbito mercadológico, além da empresa, portanto, contemplando também a perspectiva dos concorrentes, fornecedores e clientes. Para Cooper e Slagmulder (2003) o objetivo da GEC é a redução de custos ao mesmo tempo que fortalece a competitividade e a posição estratégica da empresa. Baseado nesse consenso, a análise de custos evoluiu para novos sistemas de gerenciamento, de modo que pudesse contemplar as exigências e necessidades de um ambiente externo de elevada competitividade. Dentro dessa perspectiva, um dos instrumentos contemplados na GEC é a GCi, foco da presente pesquisa.

Segundo Norek e Pohlen (2001), ainda se faz necessária uma análise mais aprofundada para compreensão e discernimento das novas relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos. Ao considerar as relações de interdependência entre as empresas, a gestão dos custos deve abranger toda a cadeia de valor do produto ou serviço prestado, implicando observar seu meio externo (BRAGA et al., 2012). Sendo assim, afirmam Moura e Lima (2016, p. 69) que, “com a prática da GCi, as empresas ampliam seu relacionamento estratégico e passam a compartilhar informações relativas a custos e demais fatores contábeis relacionados à gestão estratégica de custos de toda a cadeia produtiva”.

A GCi desponta como um mecanismo de gestão de custos através de um processo cooperativo ao longo da cadeia produtiva, incluindo em seu escopo de atuação objetos de custo além dos limites da própria firma (SOUZA; ROCHA, 2009). Conceitualmente, também pode ser compreendida como uma abordagem estruturada na coordenação das atividades empresariais na cadeia de valor, resultando em redução dos custos envolvidos ao longo de toda uma rede de fornecimento (COOPER; SLAGMULDER, 1999; HOFFJAN; KRUSE, 2006), necessariamente incluindo outras organizações além da própria empresa (SOUZA; ROCHA, 2009).

O conceito tradicional de cadeia de valor está superado. Atualmente, enquadra-se em um sistema mais amplo, que considera também as cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes. Para Shank e Govindarajan (1997, p. 63), “ganhar e sustentar uma vantagem competitiva requer que uma empresa compreenda todo o sistema, não apenas a parte da cadeia de valor da qual participa”. Rocha e Borinelli (2007, p. 149) conceituam a cadeia de valor como “uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos

recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”. Assim, os autores ampliam o campo de aplicação da GCi, cujos conceitos clássicos limitavam-no à manufatura.

Essa ferramenta estratégica é operacionalizada por meio de diversos elementos inter-relacionados, determinados por Souza e Rocha (2009, p. 27) como fatores condicionantes ou contingenciais. Para os autores, “fatores condicionantes da GCi são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização desse artefato gerencial, podendo sofrer influências de ordens técnicas, sociais, comportamentais, econômicas e financeiras”. Existem então três tipos de fatores que podem influenciar o sucesso da implantação dessa ferramenta gerencial, sendo eles: os fatores exógenos à cadeia (são as variáveis ambientais); fatores endógenos à cadeia (variáveis específicas da cadeia de valor); e fatores específicos da organização (aspectos internos da entidade).

O conceito da GCi nos moldes propostos por Cooper e Slagmulder (1999, 2003), retomados e ampliados por Souza e Rocha (2009), fundamenta-se também em cinco dimensões, apresentadas no Quadro 1. Cada uma dessas dimensões é subdividida, a saber: tipos de cadeia (tirânica, oligárquica e democrática), produtos (funcionalidade, qualidade, preço e custos), componentes dos produtos (índice de valor e restrição tecnológica), níveis de relacionamento interorganizacional (comum, auxiliar, principal e familiar) e mecanismos (disciplinadores, capacitores e incentivadores).

Quadro 1 - Dimensões da GCi

Fator contingencial	Caracterização	Cenário favorável para aplicação
Tipos de cadeia	Existem três espécies: <i>tiranía</i> , <i>oligarquia</i> e <i>democracia</i> . Tirania: tem por característica o domínio da cadeia por apenas uma empresa. A empresa dominante possui elevado poder de negociação com fornecedores e com clientes. Oligarquia: é identificada quando poucas empresas dominam a cadeia. Nesse caso, não há domínio da cadeia por uma empresa, mas o poder é compartilhado entre algumas poucas organizações. Democracia: caracteriza-se por não haver empresas dominantes no mercado. Não se identificam concentrações de poder e as barreiras de mercado para novos entrantes são mínimas (senão inexistentes), sendo muito provável a existência de produtos substitutos.	A aplicação da GCi é propícia nas cadeias tirânicas, provável nas oligárquicas e menos favorável nas cadeias do tipo democráticas.

Continua

		Conclusão
Fator contingencial	Caracterização	Cenário favorável para aplicação
Produtos	Esse fator é analisado segundo suas funções e sua margem de lucratividade. Funções: quanto mais funcionalidades são identificadas em um produto ou serviço, maiores serão as aberturas para gerenciar custos de forma integrada. Margem de lucratividade: produtos ou serviços que possuem margem de lucratividade inferior à almejada pela empresa são os mais propícios para a aplicação da GCi.	Margem inferior à meta e muitas funcionalidades.
Componentes	Compreende o nível de restrição tecnológica dos componentes e o índice de valor. Confidencialidade da tecnologia: está relacionada à estratégia da empresa; quanto mais restrita for a tecnologia para a organização, menos compartilhada será com outras empresas da cadeia. Índice de valor: razão entre o grau de importância do componente para a caracterização e desempenho do produto e o custo relativo de cada componente. Trata-se de uma relação de custo-benefício de cada componente.	Componentes com baixo nível de restrição tecnológica e baixo índice de valor.
Níveis de relacionamento	Considera os níveis de relacionamento entre as empresas da cadeia de valor ou de um segmento relevante dela. Resulta da análise da estabilidade das relações, confiança mútua, cooperação e interdependência. São classificados em quatro tipos. Comum: são aqueles que têm menor nível de relacionamento entre as organizações, pois os fornecedores oferecem insumos simples e os clientes buscam produtos ou serviços básicos. Auxiliar: é possível identificar níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maiores do que o do tipo comum. Principal: apresenta variáveis de relacionamento maiores do os auxiliares. Os parceiros são envolvidos no processo de criação do produto e é comum a existência de contratos de longo prazo. Familiar: é possível identificar o maior nível de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação. Trata-se de uma verdadeira parceria, pois há altos interesses comuns e elevado potencial de obtenção de benefícios mútuos.	O nível familiar é o mais favorável para a aplicação da GCi, sendo também o nível principal muito provável.
Mecanismos	Têm a função de controlar, orientar, aperfeiçoar e incentivar a manutenção dessa abordagem. São classificados em três tipos. Disciplinadores: possuem a função de disseminar ao longo da cadeia de valor as pressões de redução de custos, fixando regras de conduta e relacionamento. O principal objetivo é garantir o retorno total para a cadeia de valor. Capacitores: são utilizados para resolução e superação de dificuldades identificadas no processo de GCi, de modo que as metas estabelecidas sejam alcançadas pelas empresas. Visam ensinar, treinar, instruir os agentes envolvidos no processo de GCi. Incentivadores: permitem a geração de incentivos monetários e/ ou não monetários para a colaboração e aperfeiçoamento do processo de GCi, através do compartilhamento adequado dos ganhos (benefícios mútuos), e são modelados especificamente para cada organização.	A presença dos mecanismos e sua correta gestão tornam mais viável a prática da GCi.

Fonte: Os autores (2017) Adaptado de SOUZA; ROCHA (2009).



Para que a gestão integrada de custos seja possível, é necessário o intercâmbio de informações entre os partícipes, de forma mútua. Todavia, essa troca de informações não ocorre de forma espontânea (SOUZA; ROCHA, 2009). Dentre os instrumentos que propiciam a aplicação da GCi, um deles bastante indicado é o *open-book accounting* (OBA), ou abertura dos livros contábeis (CAMACHO, 2010). Bartz, Braga e Souza (2014, p. 7) conceituam-no como “um instrumento gerencial que permite integrar as empresas e facilitar a troca de informações relevantes entre entidades que compõe uma cadeia de valor”. Paralelamente ao compartilhamento mútuo de informações, é necessário desenvolver e manter um ambiente integrado e propício para a prática da GCi. Esse ambiente, concebido dessa forma, compreende a interdependência, confiança e estabilidade das relações entre empresas, a cooperação interorganizacional e a geração e percepção de benefícios mútuos.

A interdependência das relações pode ser compreendida como uma via de mão dupla. Ocorre interdependência quando as empresas relacionadas em uma cadeia de valor dependem umas das outras para concluir um produto ou prestar determinado serviço. Existe interdependência, por exemplo, quando uma empresa apresenta perdas em vendas por problemas no fornecimento de um insumo para produção, e essa venda não realizada também prejudica o fornecedor que deixou de fornecer o insumo para a empresa cliente. A confiança nas relações envolve previsibilidade, conhecimento da atuação das partes envolvidas no processo de GCi, nível de troca de informações e fidedignidade dessas informações, segurança nas transações. Normalmente é desenvolvida no decorrer do tempo, e está relacionada diretamente à estabilidade dos relacionamentos.

A constância, durabilidade e segurança das relações tende a manter e aperfeiçoar a continuidade das parcerias interfirmas. A estabilidade também propicia a diminuição de dificuldades decorrentes dos relacionamentos de confiança, por isso sua íntima relação com o direcionamento de ações conjuntas para atingimento de metas, cooperação para investimentos conjuntos e coordenação de atividades que abarcam processos interorganizacionais. O alcance de objetivos comuns, dentre eles os relacionados a gerenciamento de custos e maximização de lucros, também requer trabalhar o nível de cooperação entre as empresas. A continuidade da parceria em gerir custos interorganizações depende, portanto, da criação e percepção de benefícios mútuos para as empresas participantes. Benefícios mútuos podem ser caracterizados, por exemplo, pela maximização

de lucros por parte da empresa, crescimento de vendas de seus fornecedores, e redução de custos com aumento de funcionalidade dos produtos ou serviços percebidos pelos clientes.

A GCi é vista como um instrumento de gestão aplicável a uma cadeia de valor, compreendendo uma rede de empresas, fornecedores e clientes, que realizam entre si transações relevantes umas às outras. Com o desenvolvimento e manutenção de um ambiente adequado, e uma vez presentes os fatores condicionantes à prática da GCi, será possível obter vantagens competitivas em relação a outras cadeias produtivas, de modo a maximizar os resultados de todos os parceiros, de fornecedores a clientes. Isso demonstra a importância desse instrumento da GEC e o presente estudo.

### 3. Percurso Metodológico

Em relação aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva. Para Gressler (2003, p. 54), “a pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse”. Gil (2010, p. 27) acrescenta que “podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Neste estudo busca-se verificar quais fatores condicionam a prática da GCi, por meio de questionamentos junto ao principal sócio-fundador de uma empresa que desenvolve projetos arquitetônicos residenciais e comerciais, localizada na cidade de Florianópolis (SC). Ao mesmo tempo, analisa-se a aplicabilidade desse instrumento de GEC em relações aos principais fatores condicionantes reportados na literatura corrente.

Quanto à natureza dos dados, propõe-se seja qualitativa, uma vez que, para Richardson e Peres (2008, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Também se classifica como estudo de caso, pois, conforme Vergara (2013) tal exame delimita-se a uma ou algumas poucas unidades. Isso inclui uma organização ou conjunto destas, tendo a pesquisa caráter de profundidade e detalhamento. Neste aspecto, o fenômeno sob investigação requer aprofundamentos sobre a temática, de modo a envolver um objeto de estudo real.

O trabalho inicial compreendeu também a obtenção de um roteiro de entrevista já aplicado por Campos et al. (2016) em um estudo similar envolvendo uma rede de supermercados na cidade de Uberlândia (MG). O roteiro de perguntas foi adaptado para

o presente estudo de caso, que tem por objeto uma empresa prestadora de serviços em projetos arquitetônicos residenciais e comerciais. Desse modo, que foi possível avançar na temática de custos interorganizacionais, uma vez que os estudos atuais estão concentrados, em sua maioria, em redes fornecedoras de produtos.

Formulada a base teórica, procedeu-se à coleta de dados no mês de novembro de 2017, por meio de entrevista semiestruturada com o principal sócio-fundador de uma empresa que desenvolve projetos arquitetônicos residenciais e comerciais, localizada na cidade de Florianópolis (SC). A entrevista semiestruturada, “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 2012, p. 146). Acrescentam Marconi e Lakatos (2010) que esse método permite a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que são significativas para o estudo.

A classificação dos dados coletados a partir da entrevista semiestruturada seguiu a estrutura proposta por Campos et al. (2016), diferenciando-se destes pelo fato de ser aplicada em uma empresa prestadora de serviços, sendo por isso necessárias adaptações. Os fatores condicionantes analisados são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores condicionantes analisados

<b>Aspectos gerais para a GCi</b>	Configuração da empresa
	Características dos clientes da empresa
	Oportunidade para gestão integrada de custos
	Tomada conjunta de decisões
	Troca de informações – abertura de livros ( <i>open-book accounting – OBA</i> )
<b>Fatores Condicionantes</b>	Produtos ou serviços
	Níveis de relacionamento
	Tipo de cadeia
	Mecanismos
<b>Variáveis de Relacionamento</b>	Confiança
	Estabilidade
	Interdependência
	Cooperação
	Benefícios Mútuos

Fonte: Os autores (2017) Adaptado de CAMPOS et al. (2016).

Essa categorização segue os preceitos de Cooper e Slagmulder (1999; 2003), bem como de Souza e Rocha (2009). Cabe destacar também a adequação da proposta original de Campos et al. (2016) ao objeto de estudo desta pesquisa, por se tratar de uma empresa

prestadora de serviços, diferentemente do objeto de pesquisa adotado por aqueles autores.

#### **4. Resultados da Pesquisa Empírica**

A análise das variáveis consideradas na pesquisa seguiu a classificação de Campos et al. (2016), com as devidas adaptações, considerando-se três grupos de questionamentos: fatores que interferem na cooperação interempresas dentro de uma cadeia de valor (denominados aspectos gerais para a GCi), fatores condicionantes para a prática da GCi e variáveis de relacionamento. Esses elementos são abordados a seguir, para então verificar-se quais são os fatores condicionantes e motivacionais para a prática da GCi em uma empresa prestadora de serviços em projetos arquitetônicos residenciais e comerciais, localizada na cidade de Florianópolis (SC).

##### **4.1 Aspectos gerais para a GCi**

Nesta primeira parte da pesquisa, buscou-se verificar algumas características gerais da empresa e seus clientes, bem como a visão do entrevistado e a análise quanto à possibilidade de gerir custos interorganizações. Também se analisou a existência de mecanismos para tomada conjunta de decisão entre as empresas parceiras e o nível de troca de informações entre elas (nestes aspectos, considerando-se custos e outros tipos de informações e decisões).

###### **4.1.1 Configuração da empresa e características dos clientes**

A empresa que serviu de objeto para o estudo localiza-se na cidade de Florianópolis (SC) e presta serviços de arquitetura residencial, comercial e design de interiores, incluindo uma área da empresa que elabora projetos para obras (construtoras). Destaca-se pelos seus projetos contemporâneos, conciliando elegância e funcionalidade. O escritório também conta com uma equipe de arquitetos, designers, técnicos e estagiários. A pedido do entrevistado, o nome empresarial não será divulgado neste trabalho.

Segundo informado pelo entrevistado, a estrutura de pessoal da empresa se caracteriza como uma sociedade de arquitetos. A composição societária compreende o entrevistado e sua esposa, bem como os arquitetos associados que atuam diretamente

na empresa, e outros sócios com parcelas menores de capital social. Portanto, não se caracteriza como associação, mas sim, como uma sociedade profissional.

Os clientes da empresa compreendem pessoas físicas e pessoas jurídicas. Dentre estas, consideram-se tantas empresas construtoras quanto empresas que demandam projetos principalmente comerciais, tais como lojas e restaurantes, também fazendo parte do portfólio projetos de shopping centers, hotéis e resorts. Segundo informado pelo entrevistado, os clientes são considerados finais ou de primeiro nível. Nesse caso, não há intermediários à jusante da cadeia de valor.

No que se refere aos fornecedores, o entrevistado relatou que os fornecimentos atuais são de material de escritório e serviços de reprografia e de tecnologia da informação (TI). Destacou, no entanto, a existência de uma rede de parceiros que operam com a empresa, trabalhando principalmente projetos de engenharia que são complementares aos projetos de arquitetura, porém essenciais.

Foi questionado também quanto à localização dos fornecedores e parceiros, pois sua seleção deve considerar, dentre outros aspectos, o estabelecimento geográfico, dados os elevados custos logísticos muitas vezes incorridos quando a rede de fornecimentos envolve empresas localizadas geograficamente distantes umas das outras.

Nesse aspecto, identificou-se na entrevista que sua localização é próxima. Quanto aos parceiros da rede, o entrevistado afirmou que: “O que nós temos, daí sim, são parceiros, e aí esses parceiros da rede também está muito próximo de nós, a gente dificilmente usa um parceiro que seja fora da nossa região. [...] São parceiros todos de engenharia, que eles retroalimentam nosso projeto, eles são dessas regiões, eles tão dentro da nossa região”

#### 4.1.2 Oportunidade para gestão integrada de custos e tomada conjunta de decisões

Durante a entrevista, o sócio-fundador (que atualmente é sócio-diretor), revelou que a empresa desenvolve os projetos de arquitetura, mas que estes são apenas uma parte de um todo maior e que, sem as outras partes complementares, o projeto arquitetônico não é implementado. Segundo o entrevistado:

O cliente contrata o projeto de uma casa, não adianta ele só contratar a arquitetura, porque a arquitetura é uma das disciplinas para que essa casa seja pronta, ele vai precisar de um projeto hidrossanitário, ele vai

precisar de um projeto elétrico, telefônico, ele vai precisar de um projeto estrutural, ele vai precisar de um projeto de ar-condicionado, ele vai precisar de um projeto de paisagismo [...]. Nós desenvolvemos o nosso projeto, em um determinado momento nós acionamos toda essa rede para trabalhar em conjunto conosco. Essa rede é contratada pelo cliente, mas nós é que coordenamos o projeto como um todo, para a gente compatibilizar esses projetos, de forma que, no final de toda essa, o desenvolvimento do projeto, nós vamos ter um projeto de arquitetura onde todas essas disciplinas complementares estão abarcadas no nosso projeto.

No que se refere à tomada conjunta de decisões, o entrevistado comentou que são tomadas algumas decisões coletivamente. Essas decisões estão relacionadas geralmente com especificações de projetos, a fim de que as várias “disciplinas” resultem alinhadas para que o projeto final, como um todo, possa ser bem implementado.

O entrevistado comentou que “nós temos decisões coletivas sim, porque, em determinado momento, os conflitos que vão ter no desenvolvimento de projeto têm que ser solucionados com todo o grupo”. Pode-se aferir que, embora não haja gestão de custos interorganizacionais entre as empresas, se considerarmos os aspectos técnicos dos projetos, poderia haver uma configuração de rede tirânica, embora o entrevistado não perceba a possibilidade de gerir custos entre as organizações, inclusive com seus fornecedores de materiais de expediente, sistemas informatizados e outros serviços de terceiros.

Quanto a este último aspecto, determinadas falas, ao serem contrastadas, revelam-se contradizentes. Embora não perceba a possibilidade de gerir custos de modo conjunto, em uma passagem afirma que:

A gente está com uma consultoria do Sebrae para isso, mas a gente, tudo o que se refere a controle de custos ou, tudo é nosso interno, a gente não interfere no projeto do parceiro [...], então aquele valor-hora que a gente tem lá, que é um tanto, a gente tenta trabalhar para ele ser o mais lucrativo possível ou a gente reduzir custo para que esse número seja o mais lucrativo.

Dadas as características da rede de relacionamento da empresa, tem-se, ao final, um projeto global que envolve projetos individualizados, realizados por diversas empresas (dentre elas, a empresa de arquitetura objeto deste estudo). Cada empresa está inserida, por seu turno, em outras redes de fornecimento, de modo que o custo do projeto final

para o cliente corresponderá à soma dos vários projetos isoladamente. Quanto a esse aspecto, poder-se-ia pensar na possibilidade de trabalhar uma gestão de custos interorganizações, a fim de reduzir o custo do projeto global, focalizando a melhoria dos resultados de todas as empresas em rede, beneficiando também os clientes.

#### 4.1.3 Troca de informações – abertura de livros (open-book accounting – OBA)

Corroborando com o que foi relatado no tópico anterior o fato de já haver determinado nível de troca de informações e decisões conjuntas, seja entre a empresa e seus fornecedores, seja com as outras empresas que elaboram projetos em suas linhas específicas de atuação. Conforme informou o entrevistado, não são realizadas trocas de informações sobre custos ou outros tipos de dados, a não ser técnicos: “as únicas coisas que nós desenvolvemos conjuntamente é a troca de informação técnica só, isso é que a gente troca [...] cada um tem a sua autonomia, mas ela é dada em função de parâmetros que nós determinamos conjuntamente”.

Destaque-se, a partir da fala do entrevistado, o fato de já existir abertura para troca de informações, no âmbito da técnica e especificações dos projetos, bem como tomada conjunta de decisões, principalmente com as empresas que realizam projetos em suas áreas de competência. Isso também pode ser interpretado como um sinalizador para uma possível gestão interorganizacional de custos, pois algumas decisões que afetam os negócios das empresas já são tomadas coletivamente, embora seja necessário ampliar os relacionamentos em termos de gestão integrada.

## 4.2 Fatores condicionantes

Nesta etapa, foi feita uma análise dos fatores condicionantes quanto ao produto ou serviço fornecidos pela empresa, níveis de relacionamento com seus principais fornecedores e tipo da cadeia ou rede inserida. Os mecanismos capacitadores e disciplinadores também foram considerados.

### 4.2.1 Serviços

Ao questionar o sócio-fundador da empresa sobre a margem de lucro de seus principais serviços negociados com os clientes, se estava muito longe ou próximo do

esperado, o empresário informou que, na elaboração da proposta de valores dos projetos, existe uma composição de valor hora/serviço e um percentual de lucratividade. Atualmente, esse valor é definido em 30% (trinta por cento), que reflete o lucro líquido, e depois é dividido para cada parte. Além disso, o empresário pontuou que essa margem tem sido reduzida em função de negociações e do mercado, mas geralmente o que se alcança não é muito distante desse percentual. Desse modo, em relação à margem, a empresa está alcançando patamares desejáveis o que, segundo a literatura, não incentiva a prática da GCi.

Quanto às funcionalidades, não foi possível identificá-las nessa pesquisa. Talvez se deva ao fato de a empresa objeto de estudo pertencer ao setor de serviços, e poucos estudos sobre a temática GCi foram realizados até o momento nesse segmento.

#### 4.2.2 Níveis de relacionamento

Em se tratando dos níveis de relacionamento com fornecedores, foi questionado ao entrevistado se havia formas de compras coletivas com outras empresas. Nesse ponto, o empresário reafirmou que, assim como os custos, não havia compartilhamento de compras. Em seguida, comentou sobre como era o relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores e explicou que existe uma boa relação e de longa data, além de transparência nos negócios e um vínculo de mútua confiança. Segundo o entrevistado, “o nosso relacionamento com as empresas, da nossa empresa com os fornecedores sempre é muito boa, porque a gente cria uma relação de transparência e geralmente os nossos fornecedores permanecem assim por muito tempo”.

Quanto ao critério de seleção de fornecedores, o sócio-diretor explicou que a empresa possuía uma métrica de seleção com base na certificação ISO 9000:2000, quando atuava executando obras e exigia a certificação de seus fornecedores. Porém, atualmente a empresa não trabalha essa certificação com seus fornecedores por entender não ser necessário em virtude do reduzido tamanho da rede de fornecimento. Assim, reafirmou a relação de confiança e explicou que, para contratar novo fornecedor, o critério adotado é a qualidade associada ao custo benefício. E quanto a encontrar fornecedores substitutos, ele pontuou enfaticamente “no nosso mercado não é difícil não”.



Em nível de fornecimento, pôde-se perceber alguns pontos que dificultam a prática da GCi. Tais aspectos dizem respeito a pouca preocupação com a qualidade dos insumos (por ser desnecessário, na visão do empresário), ausência de aquisições e contratações coletivas e existência de fornecedores substitutos. Desse modo, as relações aproximam-se do tipo comum ou auxiliar, podendo a aplicação da GCi ser possível ou remota.

No que se refere aos parceiros projetistas, essa relação toma uma forma diferenciada. Nesse caso, existe preocupação com a qualidade dos projetos, de modo que as especificações de cada parte precisam estar muito bem alinhadas. As relações são de mútua confiança e transparência, o que favorece a abertura para a prática da GCi com esses parceiros. Os relacionamentos de longa data – característica da estabilidade das relações – também é fator positivo à prática da GCi.

#### 4.2.3 Tipo de cadeia

No que tange aos principais fornecedores do escritório de arquitetura, o entrevistado foi questionado sobre o nível de dominação pelos fornecedores, ou seja, se são dominados, não são ou se exerce domínio sobre eles. O empresário explica essa relação com um exemplo:

A relação com a nossa rede é completamente de confiança, porque os insumos nossos são muito pequenos [...] quem trabalha pra nós, assim, basicamente poucos fornecedores de insumos, porque como eu falei é material de escritório, tecnologia, isso tem que ser uma relação de confiança, aí a gente tem software que a gente trabalha com alguns softwares aí, também tem que ser uma relação de confiança, porque desempenho e qualidade do próprio software, então isso a gente usa um e ele que fica sendo a nossa base de trabalho porque a gente não pode ficar trocando de software toda hora porque ele faz parte da nossa, o software é um, a gente tem que usar o software, aquele software, a gente não pode ficar trocando, é um sistema né, então, no fim é uma relação de confiança mesmo.

Desse modo, o empresário não reconhece relações de dominação na rede. Portanto, pode-se descartar a possibilidade de se configurar em uma rede tirânica ou oligárquica. De forma semelhante, em relação às empresas parceiras nos projetos, também não se pode afirmar haver predomínio de uma empresa sobre outras. Embora mencione que nos casos em que há conflitos quanto às especificações técnicas do projeto sua empresa

acaba delimitando os critérios para as demais, não se configura, afinal, em uma relação de dominação no sentido como exposto por Souza e Rocha (2009). Além disso, todas essas demais empresas projetistas atuam de forma autônoma, desenvolvendo projetos próprios, descaracterizando a tirania ao mesmo tempo em que reforça a existência de parceiros substitutos.

#### 4.2.4 Mecanismos

Quanto aos mecanismos capacitadores e disciplinadores, o entrevistado deixou transparecer a importância de se firmar contratos que contenham regras muito bem definidas. Em seguida mencionou que “isso sempre tem”, quando foi questionado se os participantes da rede de fornecimento formalizavam algum contrato ou acordo. Do mesmo modo ocorre com as empresas projetistas e com os clientes, reforçando a existência de mecanismos disciplinadores.

No que se refere a cursos e treinamentos em conjunto, o entrevistado pontuou que a empresa recebe treinamentos dos fornecedores, a exemplo do fornecedor de software e das empresas que fornecem o material para a execução dos projetos arquitetônicos. Afirma também que é importante a capacitação das empresas que trabalham com ele, uma vez que os projetos de arquitetura e de engenharia exigem muita especificação técnica, complementando que o treinamento é realizado muitas vezes em conjunto. Tais mecanismos visam dar sustentação ao processo de GCi. Embora esse instrumento de gestão não esteja implementado na empresa, foi possível identificar mecanismos disciplinadores e capacitadores que podem servir de estímulo à prática da gestão integrada de custos

#### 4.3 Variáveis de relacionamento

Além de considerar os elementos gerais que caracterizam a empresa, seus clientes, fornecedores e demais parceiros, como são tomadas decisões e realizadas trocas de informações entre empresas, bem como os fatores que condicionam a prática da GCi em uma cadeia de valor, também é preciso verificar como se comportam as variáveis de relacionamento interorganizacional.

Nesta análise, foram verificados os níveis de confiança, estabilidade, interdependência e cooperação entre fornecedores, parceiros e clientes da empresa estudada. Também foram analisados elementos relativos à percepção da existência de benefícios mútuos que, juntamente com os anteriores, permite desenvolver e manter um ambiente integrado e propício para a prática da GCi, desde que haja um nível de relacionamento satisfatório ao tomarmos esses elementos em conjunto.

#### 4.3.1 Confiança

No que tange à confiança nas relações com os fornecedores, foram efetuadas perguntas à transparência nas relações, confiança nos fornecedores e parceiros (quanto a contar com futuras negociações, cumprimento de promessas e honestidade em relação a eventuais problemas que surgem). Também se indagou sobre confiança nas trocas de informações, na solução de problemas e no cumprimento dos prazos, bem como presença ou ausência de oportunismos.

Segundo a visão do empresário, a confiança nas relações de parceria é “obrigatória”, no sentido de ser imprescindível. Em suas relações comerciais, existe transparência nas ações e confiança nos fornecedores, nas empresas que desenvolvem projetos em parceria e com os clientes. O entrevistado também destacou a confiança nas relações com os prestadores de serviço de TI, que fornecem todo o suporte de software para o desenvolvimento dos projetos. Para ele, “a gente tem que está certo de que aquele [...] produto é o produto que vai nos atender e às vezes nos atende por anos; [...] então tem que ser um prestador de serviço que essa relação de confiança seja bem clara”.

#### 4.3.2 Estabilidade

No quesito estabilidade, foram analisados elementos tais como durabilidade das relações e disponibilidade para resolução de conflitos tempestivamente, a existência de contratos e comprometimento entre as partes. Para Souza e Rocha (2009, p. 81), “a estabilidade está relacionada ao comprometimento ente as partes [e] quanto maior for o nível de estabilidade de um relacionamento entre duas ou mais organizações, mais favorável será a aplicação da GCi”.

Segundo o sócio-diretor, cria-se “uma relação de transparência, e geralmente os nossos fornecedores são nossos fornecedores por muito tempo”. Desse modo, percebe-se a criação de vínculos de longo prazo, o que favorece a estabilidade nas relações interempresariais, pois esta variável é entendida na literatura como um elemento incentivador para o fortalecimento dos vínculos e para a prática da GCi.

O entrevistado também afirmou haver disponibilidade para resolução tempestiva de problemas, o que fortalece o comprometimento entre as partes. Quanto à existência de contratos, são sempre firmados com fornecedores e com clientes, tratando-se de um pré-requisito para as negociações, fortalecendo, deste modo, os relacionamentos para uma possível prática de GCi.

#### 4.3.3 Interdependência

Nesse aspecto, foi investigada a existência de impactos das decisões em termos de custos e de desempenho. Foi questionado se a participação na receita e/ ou na composição dos custos é mutuamente relevante entre os parceiros. Para o entrevistado, essa questão não é aplicável à sua empresa, pois não é feita gestão integrada de custos nem de receitas, nos moldes, por exemplo, de orçamentos interorganizacionais. Além disso, elucidou essa questão ao esclarecer que cada empresa, ao elaborar seus projetos (mesmo em parceria com a empresa pesquisada no que se refere a especificações técnicas), negocia os preços diretamente com o cliente, pois essa relação é direta.

Por outro lado, ao indagar sobre a possibilidade de haver perdas relevantes de receitas caso algum dos fornecedores deixasse de fornecer insumos importantes para a operação da empresa, o resultado foi diferente. Segundo o sócio-diretor, “tem perda porque qualquer problema com meu fornecedor tem um impacto grande para mim”. Além disso, acredita que essa variável é recíproca, acarretando perdas também ao fornecedor caso a empresa pesquisada deixe de negociar com o fornecedor.

Para validar a existência ou não de interdependência entre as empresas, foi perguntado se, no âmbito da tomada de decisão, ocorrem impactos na rede de fornecimento como um todo. Segundo informado pelo entrevistado, as empresas atuam de modo independente, mas se seus fornecedores tomassem decisões a ponto de afetar os preços, certamente haveria impactos. Ao considerar que os principais custos estão

relacionados a pessoal, aluguel do escritório e software de gestão, o gestor acredita que “qualquer mexida em algum insumo que eu tenha dentro disso aí que a minha base é a tecnologia, eu tenho um reflexo em cima do meu valor-hora de custo, então isso pode afetar o meu desempenho”. No entanto, o inverso não foi identificado, isto é, se alguma decisão tomada pela empresa foco do estudo afetaria as demais partes.

Cumprido ressaltar que a interdependência nas relações empresariais deve ser entendida, para fins de GCi, como dependência mútua. Ela existe quando as decisões tomadas por uma organização interferem nos custos e/ou desempenho de outra, e vice-versa. Assim, tomando por base os depoimentos do entrevistado, e considerando o modo de atuação com as empresas que desenvolvem projetos de engenharia hidrossanitária, de instalações elétricas e de paisagismo, por exemplo, pode-se assinalar que, em relação a custos e receitas, não há impactos que caracterizam interdependência entre as empresas, mas em relação a decisões de ordem técnica, existe. No entanto, se decisões quanto a especificações técnicas dos projetos de engenharia impactam os projetos de arquitetura e vice-versa, a ponto de comprometer sua execução, isso afeta as receitas e o desempenho das empresas, podendo-se concluir que há, de certa forma, interdependência nas relações entre as empresas.

#### 4.3.4 Cooperação

Para Souza e Rocha (2009, p. 83), “cooperação é uma relação de ajuda mútua entre as entidades”. Para os autores, possui como benefício o aumento da predisposição para o compartilhamento de informações, dentre elas, sobre projetos e custos, ao mesmo tempo que permite incrementos no grau de inovação. Relacionamentos cooperativos são uma forte característica da GCi.

O entrevistado afirmou existir cooperação com seus fornecedores. Ao citar que está desenvolvendo uma ferramenta para trabalho remoto com seu prestador de serviços de TI, acredita que há cooperação mútua, pois é o mesmo fornecedor que executa as manutenções periódicas do sistema, identificando-se também, nesse ponto, certa interdependência.

Já no que se refere às demais empresas projetistas, a cooperação pôde ser percebida no âmbito da técnica. Nesse caso, pode ser entendida como um requisito obrigatório do

próprio negócio, pois a cooperação no desenvolvimento dos projetos (tais como no cumprimento de prazos e no atendimento às especificações técnicas convencionadas) está na essência do sucesso do projeto contratado pelo cliente.

#### 4.3.5 Benefícios mútuos

Perceber os benefícios que podem ser proporcionados por meio da prática da GCi é fator de extrema relevância para a continuidade desse processo. Benefícios mútuos podem ser caracterizados, por exemplo, pela maximização de lucros por parte da empresa, crescimento de vendas de seus fornecedores, e redução de custos com aumento de funcionalidade dos produtos ou serviços percebidos pelos clientes. Haja vista que a empresa não trabalha gestão de custos interorganizações, o entrevistado não identificou a possibilidade de benefícios mútuos dessa prática, embora o resultado da entrevista aponte caminhos possíveis. Questionado a respeito da possibilidade de seus fornecedores e demais parceiros de negócio estarem dispostos a fazer uma justa divisão de ganhos, advindos de uma parceria firmada com o objetivo de redução de custos de sua cadeia de valor, respondeu que possivelmente essa pergunta não caberia à sua empresa, pois não há rateio de custos entre as partes.

Sobre a percepção de ganhos, favores e demais vantagens de forma justa dentro de sua rede de relações interfirmas, afirmou que “não tem divisão de ganhos, só parceria”, e que os benefícios ocorrem “de forma indireta, diretamente não existe isso”. Nesse aspecto, embora não haja percepção dos possíveis benefícios advindos da prática da GCi para toda a cadeia de projetistas, incluindo também fornecedores e clientes que contratam os projetos, não se pode descartar a possibilidade de sua implementação. Tal perspectiva se sustenta se tomar todas as variáveis em conjunto, conforme orienta a literatura.

As variáveis analisadas a partir da entrevista semiestruturada indicam possibilidades para a empresa trabalhar a GCi com seus parceiros de negócio, especialmente com as empresas que desenvolvem os projetos complementares aos de arquitetura. Entre as características citadas na literatura, puderam ser identificadas a existência de relacionamentos fortes, principalmente estabilidade de relações, cooperação e confiança entre as partes. A interdependência, especialmente técnica, e a existência de contratos

formais foram também destacadas durante a entrevista. Além disso, já existe certa abertura para compartilhamento de informações, bem como são tomadas decisões conjuntas quanto a especificações técnicas dos projetos, podendo ser oportuna a gestão integrada dessas empresas, especialmente em relação ao custo final dos projetos.

## **5. Conclusão**

Esse trabalho teve por objetivo verificar quais fatores ou circunstâncias sustentam e motivam a prática da GCi, na visão do principal sócio-fundador de uma empresa prestadora de serviços em arquitetura de alto padrão. Além disso, buscou-se analisar a aplicabilidade desse instrumento de Gestão Estratégica de Custos (GEC) em função dos principais fatores condicionantes reportados na literatura. Pode-se considerar essa pesquisa inovadora, ao avançar na investigação quanto à prática da GCi no setor de serviços. Os estudos até então desenvolvidos centram-se em cadeias de valores manufatureiras – embora a literatura aponte possibilidades de aplicação desse importante instrumento de gestão no setor de serviços.

Em relação aos aspectos gerais para a GCi, foram identificadas circunstâncias favoráveis à sua adoção, especialmente se considerar as empresas parceiras que desenvolvem projetos que, junto com os projetos arquitetônicos, visam atender à demanda dos clientes. Algumas decisões já são tomadas coletivamente com as empresas projetistas, embora limitadas a questões técnicas e especificações dos projetos. Embora o gestor não perceba a possibilidade de gerir custos interorganizacionais, poder-se-ia pensar na possibilidade de trabalhar essa ferramenta estratégica, a fim de reduzir o custo do projeto global, focalizando a melhoria dos resultados de todas as empresas em rede, beneficiando também os clientes e obtendo vantagem competitiva. Além disso, foi possível identificar alguma abertura para troca de informações. Isso pode ser interpretado como um sinalizador para uma possível gestão interorganizacional de custos, pois algumas decisões que afetam os negócios das empresas já são tomadas coletivamente, embora seja necessário ampliar os relacionamentos em termos de gestão integrada.

Ao considerar os fatores condicionantes, a pesquisa revelou que a margem de lucratividade dos projetos encontra-se próximo do esperado, não sendo possível

identificar a variável funcionalidades. Também se verificou que as transações com fornecedores são mínimas, embora importantes (possíveis características do setor de serviços). Como existem fornecedores substitutos, as relações com fornecedores podem ser classificadas como comum ou auxiliar. Já no âmbito das empresas projetistas, existe maior preocupação com a qualidade dos projetos, as relações são de longa data, caracterizadas pela confiança mútua, transparência e estabilidade, o que favorece sobremaneira a prática da GCi com esses parceiros. Embora não se tenha identificada a configuração de uma rede tirânica ou oligárquica, a presença de mecanismos disciplinadores e capacitores sustenta a possibilidade de desenvolver gestão integrada de custos.

As variáveis de relacionamento analisadas a partir da entrevista semiestruturada indicaram possibilidades para a empresa trabalhar a GCi com seus parceiros de negócio, especialmente com as empresas que desenvolvem os projetos complementares aos de arquitetura. Entre as características citadas na literatura, puderam ser identificadas a existência de relacionamentos fortes, principalmente estabilidade de relações, cooperação e confiança entre as partes. A interdependência, especialmente técnica, e a existência de contratos formais foram também destacadas durante a entrevista. Além disso, já existe certa abertura para compartilhamento de informações, bem como são tomadas decisões conjuntas quanto a especificações técnicas dos projetos, podendo ser oportuna a gestão integrada dessas empresas, especialmente em relação ao custo final dos projetos.

Por fim, esta pesquisa permitiu compreender melhor como se configura a GCi no setor de serviços. Alguns fatores determinantes são de difícil mensuração, merecendo aprofundamento nos estudos, dadas as características desse setor. Tendo em vista que esse trabalho não esgota o assunto, para pesquisas futuras recomenda-se analisar as empresas fornecedoras e empresas projetistas parceiras, podendo-se considerar também construtoras que se utilizam de projetos arquitetônicos. Pesquisas da aplicabilidade da temática GCi no setor de serviços como um todo são necessárias e oportunas, especialmente se forem considerados em profundidade os fatores determinantes de difícil mensuração no setor de serviços.



## Referências

- BACIC, M. J. Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 1994, São Leopoldo. *Anais...* São Leopoldo: ABCustos, 1994.
- BARTZ, D.; BRAGA, A. V.; SOUZA, M. A. de. Gestão interorganizacional de custos (GIC) em consórcios modulares: uma abordagem para a redução de custos globais. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE DA USP, 14., 2014, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEAUSP, 2014.
- BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- BRAGA, A. et al. Mapeamento da GCI: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. In: CONGRESSO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 6., 2012. Florianópolis, *Anais...* Florianópolis: ANPCONT, 2012.
- BRIMSON, J. A. *Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CAMACHO, R. R. *Fatores condicionantes da GCI na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. 2010. 206 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)–Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- CAMPOS, L. C. et al. Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “Rede Cerrado” de supermercados. *Revista de Contabilidade Vista e Revista*. Belo Horizonte, v. 27, n. 3, 2016.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 6, n. 6, 2000.
- CÂNDIDO, G. A.; OLIVEIRA, V. M. de. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 15, n. 3, 2009.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, [S.l.], v. 9, 1998.
- COAD, A.; CULLEN, J. Inter-organisational cost management: towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, [S.l.], v. 17, n. 4, 2006.

- COAD, A.; SCAPENS, B. Inter-organisational cost management: if you're prepared to work more collaboratively with your suppliers, the IOCM approach can potentially improve your firm's profitability. *Financial Management*, [S.l.], 2006.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Strategic cost management: expanding scope and boundaries. *Cost Management*, [S.l.], v. 17, n. 1. 2003.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management, *The IMA Foundation for Applied Research*, New Jersey, v. 80, n. 10, 1999.
- DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 23, n. 4, 1998.
- EMERY, J. C. *Sistemas de planejamento e controle organizacional: teoria e tecnologia*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.
- FINE, C. H. *Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRESSLER, L. A. *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- HOFFJAN, A.; KRUSE, H. Open book accounting in supply chains-When and how is it used in practice?. *Journal of cost management*, [S.l.], v. 20, n. 6, 2006.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. *A relevância da contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. *The theory and management of systems*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1973.
- KANTER, R. M. *Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1975.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- MACHADO, J. R. *A arte de administrar pequenos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, M. F.; LIMA, N. C. *Gestão de custos interorganizacionais para o gerenciamento dos custos totais: estudo de caso em uma usina de cana-de-açúcar na região do triângulo mineiro*. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, João Pessoa, v. 4, n. 1, 2016.

NAKAGAWA, M. *Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.

NOREK, C. D.; POHLEN, T. L. Cost knowledge: a foundation for improving supply chain relationships. *The International Journal of Logistics Management*, v. 12, n. 1, 2001.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S. P. (Colab.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. Florianópolis, v. 1, n. 7, 2007.

SHANK, J. K. Strategic cost management: new wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, [S.l.], v. 1, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

THOMPSON, J. D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WINCENT, J. An exchange approach on firm cooperative orientation and outcomes of strategic multilateral network participants. *Group Organization Management*, [S.l.], v. 33, n. 3, 2008.

Recebido em: 20/12/2018

Aceito para publicação em: 12/06/2018

## Evaluation of the Management of Interorganizational Costs According to its Conditioning Factors: a Study in an Architectural Services Company

### Abstract

The article presents the results of the study that aimed to identify the circumstances that favor or inhibit the practice of managing interorganizational costs in a company that develops architectural projects. The research is descriptive and qualitative, carried out through a case study. For the data collection, a semi-structured interview was conducted with the founding partner of the company and current managing partner, whose script was based on the study of Campos et al. (2016). In relation to the general aspects of managing interorganizational costs, favorable circumstances were identified for its adoption, especially considering the partner companies that develop projects that, together with the architectural projects, aim to meet customer demand. Regarding the conditioning factors, the research revealed that the margin of profitability of the projects is close to the expected, and it is not possible to identify the variable functionalities. It has also been found that transactions with suppliers are minimal, although important (possible characteristics of the service sector). The relationship variables analyzed from the interview indicated possibilities for the company to work with managing interorganizational costs with its business partners, especially with the companies that develop complementary projects to those of architecture. Among the characteristics cited in the literature, the existence of strong relationships, especially stability of relations, cooperation and trust between the parties could be identified.

**Keywords:** Managing interorganizational costs. Conditioning factors. Architectural services.

## Evaluación de la Gestión de Costos Interorganizacionales en Función de sus Factores Condicionantes: un Estudio en una Empresa de Servicios Arquitectónicos

### Resumen

El artículo presenta los resultados del estudio que se propuso identificar las circunstancias que favorecen o inhiben la práctica de la gestión de costos interorganizacionales en una empresa que desarrolla proyectos arquitectónicos. La investigación es de carácter

descriptivo y cualitativo, realizado por medio de un estudio de caso. Para la recolección de datos, se realizó una entrevista semiestructurada con el socio-fundador de la empresa y actual socio-director, cuyo mapa se basó en el estudio de Campos et al. (2016). Sobre los aspectos generales para la GCi, se identificaron circunstancias favorables a su adopción, especialmente si se consideran las empresas asociadas que desarrollan proyectos que, junto con los proyectos arquitectónicos, desean atender la demanda de los clientes. Sobre los factores condicionantes, la investigación reveló que el margen de lucro de los proyectos se encuentra cerca de lo esperado, no siendo posible identificar la variable funcionalidades. También se verificó que las transacciones con proveedores son mínimas, aunque importantes (posibles características del sector de servicios). Las variables de relacionamiento analizadas a partir de la entrevista semiestructurada indicaron que existen posibilidades para que la empresa trabaje la GCi con sus socios de negocio, especialmente con las empresas que desarrollan los proyectos complementares a los de arquitectura. Entre las características citadas en la literatura, se identificó la existencia de relacionamientos fuertes, principalmente estabilidad de relaciones, cooperación y confianza entre las partes.

**Palabras clave:** Práctica de gestión. Costos interorganizacionales. Proyectos arquitectónicos.