



## Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor do setor de confecções

### Resumo

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores condicionantes que favorecem ou dificultam a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma cadeia de valor do setor de confecção. Para tanto foi realizada uma pesquisa diagnóstico em cinco empresas de uma mesma cadeia de valor do setor de confecções, sendo elas: um fabricante de roupas com marca própria, um cliente e três fornecedores de material direto/mão-de-obra. O estudo adotou o modelo proposto por Souza e Rocha (2009) e teve como método de coleta de dados entrevistas e questionários. Com os achados, verificou-se que todas as empresas, salvas algumas exceções, apresentam fatores condicionantes que favorecem a aplicação da GCI. Os fatores condicionantes que mais favorecem a GCI são os produtos, componentes e níveis de relacionamento na cadeia de valor do setor de confecção analisado. Pode-se perceber com o estudo que os tipos de cadeia e mecanismos são favoráveis a GCI, porém de forma mais tênue. Ressalta-se também a importância do relacionamento nas empresas da cadeia analisada, bem como, a verificação da existência de uma GCI informal em algumas empresas analisadas, por ter os produtos, componentes, relacionamento, cadeia de valor e os mecanismos disciplinadores e incentivadores propícios para a GCI.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos Interorganizacionais; Cadeia de Valor; Setor de Confecção.

**Linha Temática:** Contabilidade gerencial



## 1 Introdução

A gestão de custos com visão interna na empresa é um instrumento útil a tomada de decisão, porém ao lançar a visão no ambiente como um todo, interno e externo, pode-se atingir benefícios superiores em relação apenas de forma isolada. Nesta vertente, a GCI é um processo cooperativo que envolve outras organizações e auxilia a cadeia de valor como um todo, de forma que a entidade de forma isolada, não consegue obter o mesmo resultado, em comparação ao conjunto (Campos, Oliveira, Leal, & Duarte, 2016).

A técnica utilizada pela GCI consiste em um processo cooperativo de gerenciamento de custos, que inclui outras empresas da cadeia de valor, como clientes e fornecedores (Souza & Rocha, 2009). Essa aliança entre fornecedores e clientes é focada no gerenciamento de custos em conjunto, em que todos os lados se beneficiem. É um caminho para que as empresas consigam se manter no mercado competitivo em que atuam, podendo melhorar a margem de lucro (Camacho, 2010).

Os primeiros estudos foram realizados por Cooper e Slagmulder (1999), que são considerados os pioneiros do tema, apontam que as empresas podem obter benefícios com o inter-relacionamento entre as partes, dependendo de fatores condicionantes. As publicações relacionadas a GCI chegaram ao Brasil, como os estudos de Souza e Rocha (2009), Camacho (2010), Andruchehen (2015), Farias (2016), Michels (2016), Duarte (2017), Duarte e Rocha (2018), Fehr e Duarte (2018), Farias e Gasparetto (2019), entre outros.

Dessa forma, o estudo foi realizado no setor de confecção de vestuário que apresenta significativa representatividade no mercado brasileiro. Um estudo recente, aponta que o faturamento do setor têxtil e de confecções gira em torno de US\$ 48,3 bilhões, com a produção de 8,9 bilhões de peças. Além disso, agrega 1,5 milhões de empregos diretos e 8 milhões indiretos, com isso é o segundo maior empregador do Brasil, perdendo apenas para o setor de alimentos e bebidas juntos. E também tem representatividade mundialmente na produção de malhas, na moda e *design* (ABIT, 2019). Especificamente no Estado do Paraná, local de realização do estudo, o setor de confecções é o quarto maior gerador de empregos. Também é o quarto maior exportador e cerca de 10% dos empregos do setor estão no Estado do Paraná, isso em 2015 (Oliveira & Lima, 2017).

Considerando a relevância do setor estudado e que a GCI pode aumentar o retorno de toda a cadeia de valor envolvida (Souza & Rocha, 2009) a pergunta a ser respondida é: Quais fatores condicionantes favorecem ou inibem a Gestão de Custos Interorganizacionais em uma cadeia de valor do setor de confecções? O objetivo do estudo é investigar se os fatores condicionantes favorecem ou inibem a Gestão de Custos Interorganizacionais em cinco empresas de uma mesma cadeia de valor do setor de confecções.

A pesquisa se justifica, pois visa contribuir com a literatura na área da gestão de custos do setor de confecções, além de ampliar a abordagem teórica da GCI. Segundo o estudo de Cooper e Slagmulder (1999), a entidade deve enxergar além de seus limites físicos e operacionais, o controle de custos gerenciável fora das fronteiras da empresa, ocorrendo ao longo da cadeia de valor. Além do mais, é esperado compartilhar a importância do processo de cooperação entre as partes, com o auxílio da contabilidade gerencial (Duarte, 2017). Isso proporciona benefícios para



as demais empresas para aplicação de forma prática da GCI no seu negócio e da cadeia de valor em que está inserida. Por fim, o motivo da pesquisa no setor de confecções no Estado do Paraná, ocorreu pelo setor ter representatividade e relevância no âmbito nacional e regional, dessa forma, o estudo pode contribuir evidenciando os fatores que favorecem a GCI de forma que outras empresas do setor possam praticar a ajuda mútua com seus parceiros.

## 2 Revisão de Literatura

Nesta sessão são abordados os conceitos que guiam o estudo, como a Gestão de Custos Interorganizacionais, os fatores condicionantes e os estudos antecedentes da GCI.

### 2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais

A GCI é um instrumento de gestão de custos, de forma cooperativa entre as organizações, que tem o objetivo de aumentar a lucratividade, utilizando-se do gerenciamento de custos (Duarte, 2017). Camacho (2010) complementa a definição da seguinte maneira: é preciso haver cooperação mútua, não compulsória dentro da cadeia e a busca da maximização total deve ser agregada a todos. A GCI não é algo que ocorre de forma natural, pois cada um tem o objetivo de maximizar seu lucro. Por isso, algumas variáveis influenciam na implementação do processo, são elas: fatores exógenos à cadeia, endógenos e cadeia e específicos da organização (Souza, 2008).

Os fatores exógenos têm compatibilidade com a macroeconomia relacionados ao comportamento do mercado, competição, concorrência. Este conflito influencia uma redução de custos, o que propicia a GCI. Nos fatores endógenos são caracterizados por uma ferramenta gerencial, são utilizados por meio do comportamento da cadeia de valor. E os fatores específicos da organização, estão relacionados ao comportamento interno da empresa. Tanto os fatores exógenos, como os endógenos determinam o sucesso, ou não da utilização da GCI, já que quando esses fatores estão mais presentes, o sucesso está cada vez mais próximo (Souza & Rocha, 2009). Para aplicação da GCI, alguns fatores se tornam fundamentais para o processo. Interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são esses fatores. A não aplicação desses cinco fatores podem acarretar a falta de relacionamento adequado para aplicação da GCI, logo são considerados fundamentais para o desenvolvimento.

Souza (2008) define a interdependência como uma mútua dependência entre duas ou mais empresas. Ela prestigia de forma ampla o relacionamento entre as partes, pois as decisões de um lado afetam toda a cadeia. A confiança está relacionada a falta de incertezas, é a capacidade de prever o comportamento do outro. Pode ser considerada como a base de relacionamento para aplicação da GCI, e ela se torna cada vez maior quanto mais informações corretas são repassadas (Farias & Gasparetto, 2019). A confiança entre as entidades não é o suficiente. É necessário que contratos sejam formalizados entre as partes e também no controle interno com os funcionários (Camacho, 2010).

A estabilidade está intimamente ligada ao comprometimento entre as partes, gera o amadurecimento, um relacionamento saudável, firme, seguro e constante na parceria (Souza & Rocha, 2009, p. 81). A cooperação é o contrário da competição. Cooperar está relacionado a algo que é conjunto, em que ambos os lados possam adquirir objetivos em comum. Por isso, um relacionamento de cooperação é uma grande propriedade da GCI, pois converge a harmonia do trabalho coletivo (Farias & Gasparetto, 2019).

Os benefícios mútuos podem ser compreendidos como o compartilhamento dos ganhos pelas empresas participantes, o que gera incentivo para o decorrer do relacionamento. Isso está





relacionado ao pensamento do ganha-ganha, em que todos os lados recebem os benefícios (Souza, 2008).

## 2.3 Modelo Conceitual da GCI

Existem cinco fatores que são condicionantes para a materialização da GCI. Esses fatores foram explicitados por Souza e Rocha (2009) e são analisados para verificar as características que viabilizam a aplicação da GCI. Os fatores são os seguintes: tipos de cadeia, produtos, componentes, níveis de relacionamento e mecanismos.

A cadeia de valor pode ser classificada no ambiente em que está inserida. Na visão de Souza e Rocha (2009), as cadeias podem ser classificadas em três tipos: tirania, oligarquia e democracia. Na cadeia tirana uma única empresa tem o poder perante as outras dentro das negociações, logo é favorecida por ter comando (Souza, 2008). No tipo de cadeia oligárquica, o poder ou domínio é dividido entre algumas empresas. É um poder menor do que o tirano, pois ao contrário de apenas uma, um número pequeno de empresas domina os demais integrantes da cadeia (Cooper & Slagmulder, 1999). E na cadeia democrática, o poder é compartilhado por todos, nenhuma empresa tem mais poder e é capaz de se impor perante as demais.

A cadeia democrática é a que menos propicia a aplicação da GCI, pois a ausência de comando impede que a mesma tenha sequência (Farias & Gasparetto, 2019). Por fim, é possível concluir que a aplicação da GCI é mais favorável a cadeias tipificadas como tiranas e oligárquicas, e que nas cadeias de democracia é mais complexo. Então, quanto mais próxima da cadeia tirana, mais favorável a aplicação da GCI.

Com relação ao ator condicionante produto, pode ser um bem ou serviço. É preciso identificar as características e especificações do produto, pois quanto maiores as funções, maior a aplicabilidade de otimização do mesmo. São dois aspectos que devem ser analisados na análise dos produtos, margem e funcionalidade (Souza, 2008).

A margem deve ser estipulada por meio da visão interna, externa ou conjuntas. Produtos com baixa margem de lucratividade, fica totalmente indicada a gestão de custos e ao estender a visão para o ambiente externo o número de possibilidades de melhoria aumenta (Souza, 2008). Já a funcionalidade está relacionada à quantidade de especificações do produto. Quanto maior a funcionalidade, maior o campo de atuação do gerenciamento, e com isso abre-se o leque para gestão de custos (Cooper & Slagmulder, 1999). Souza e Rocha (2009) definem a funcionalidade como fator determinante pelo uso prático dos consumidores. A função de um produto é definida na arquitetura e no desenho, o mesmo é projetado baseado nas características de sua funcionalidade. Logo, quanto mais funcionalidades o produto tem, maior o campo de oportunidade para otimizar os custos e aplicação da GCI é mais recomendada.

Os componentes são partes ramificadas dos produtos, sendo assim, não é necessário a aplicação da GCI para o produto como um todo, mas sim de determinados componentes que apresenta maior importância (Farias & Gasparetto, 2019). Segundo Souza (2008), no processo de identificação dos componentes, dois aspectos são analisados: nível de restrição tecnológica e índice de valor. O nível de restrição tecnológica diz respeito sobre qual tecnologia pode ser divulgada a terceiros, sem riscos e qual deve ser mantida em segredo para gestão estratégica. A tecnologia é considerada restrita, quando a divulgação dela tem capacidade de afetar o sucesso da entidade, por isso não é recomendado a divulgação perante a cadeia, mas sim manter internamente (Camacho, 2010). O índice de valor está baseado no custo benefício do componente (Souza & Rocha, 2009).

Para a aplicação da GCI é necessário um relacionamento recíproco entre as partes. Com





isso, é necessário a classificação de clientes e fornecedores, para identificar se as relações são menos ou mais propícias a aplicação da GCI. Assim, são quatro níveis de relacionamentos entre clientes ou fornecedores que devem ser analisados: comum, auxiliar, principal e familiar (Souza & Rocha, 2009).

Souza (2008) define que o fornecedor ou cliente do tipo comum é o que tem uma inter-relação mínima, na qual o preço e o prazo de entrega são os fatores mais relevantes para tomar a decisão. Segundo Souza (2008), o relacionamento do tipo auxiliar é observado após o produto ser projetado, e o nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são maiores comparados ao tipo comum. O objetivo desse relacionamento é ter a certeza de que a outra parte irá satisfazer o que foi pedido. Já no relacionamento principal, os níveis de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos neste caso são maiores do que no auxiliar. As empresas já trabalham em conjunto nos processos de projetos e desenvolvimentos dos produtos e componentes. O parceiro auxilia no planejamento e detalhes desses projetos (Souza & Rocha, 2009). Camacho (2010), ressalta que o relacionamento principal tem uma característica de contratos formais de longo prazo, o que consequentemente reduz as incertezas na cadeia. Por fim, no relacionamento do tipo familiar, a interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos são mais intensos. Os tipos familiares em convergência com a empresa são responsáveis por projetos dos produtos e componentes. Fazem parte da empresa e até mesmo têm o crachá dela, como se fossem funcionários do quadro da entidade (Souza, 2008).

Os mecanismos são necessários para dar sustento ao processo da GCI. Eles auxiliam na gestão de custos, por meio de controles, parâmetros e informações, buscando o retorno. Com isso, são traçados três tipos de mecanismos: disciplinadores, capacitores e incentivadores (Farias & Gasparetto, 2019). Os mecanismos disciplinadores são instrumentos que impõe regras e condutas, criando obrigações no relacionamento das organizações (Souza, 2008). Os mecanismos capacitores são instrumentos que capacitam e desenvolvem habilidades para auxiliar nas dificuldades do processo da GCI. Tem a função de ensinar, treinar e instruir os participantes de determinada organização, que está inserida no processo de GCI. São exemplos: gestão baseada em atividade, engenharia e análise de valor e treinamentos interorganizacionais (Cooper & Slagmulder, 1999). Os mecanismos incentivadores gratificam o conjunto, premiando pelo objetivo alcançado, podendo ser monetário, como bônus por alcance de metas, ou ainda, não monetário, como garantia de relacionamento a longo prazo (Souza & Rocha, 2009).

## 2.4 Estudos Correlatos

Nesta sessão serão abordadas algumas pesquisas recentes no campo da GCI. No estudo realizado por Nascimento, Pereira e Scarpin (2012) são investigados os fatores condicionantes da GCI em uma indústria metalúrgica no município de Rio Do Sul (SC). A empresa do ramo de bicicletas foi analisada perante cinco fatores: produtos apresentam alta funcionalidade, componentes com alto grau de restrição tecnológica e índice de valor, interdependência do tipo principal com os fornecedores, que participam do processo de criação, desenvolvimento e fabricação dos produtos. Quarto, o tipo de cadeia em que está inserida é a democrática e os mecanismos utilizados pela empresa são do tipo capacitores. Foi concluído no estudo que mesmo a empresa não utilizando técnicas específicas na gestão de custos, a aplicação da GCI se torna recomendável. Visto que, foram encontrados fatores favoráveis a GCI, como o forte relacionamento entre as partes, produtos com alta tecnologia e funcionalidade, relacionamento do tipo principal e parcerias de longo prazo (Nascimento, Pereira & Scarpin, 2012).





Campos, Oliveira, Leal e Duarte (2016) realizaram um estudo de caso na “Rede Cerrado” de supermercados em Uberlândia (MG). O objetivo da pesquisa foi verificar as condições que propiciam a aplicação da GCI na rede. Itens como a confiança, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos foram identificados na cadeia. O fator desfavorável a GCI foi a cadeia classificada como democrática. Os resultados alcançados pelo estudo acima foram satisfatórios. A principal motivação dos empresários em participarem de uma rede de cooperação foi a possibilidade da redução de custos perante a compra com fornecedores. Além do mais, outros benefícios foram alcançados, como o aumento nas vendas, compra diretamente das indústrias, novos conhecimentos e troca de experiências (Campos, Oliveira, Leal & Duarte, 2016).

Farias e Gasparetto (2019) analisaram os fatores que inibem a prática da GCI em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal. Foram pesquisadas três empresas: uma fábrica de móveis, uma madeireira e uma loja de móveis. Os resultados apontam que inibem a GCI a falta de gerenciamento a longo prazo, dependência de aprendizagem mútua, dificuldade no compartilhamento de informações, nível de dados compartilhados insuficiente, falta de treinamento, desequilíbrio de ganhos de curto e longo prazo, sistema de GCI muito complexo e mal elaborado.

### 3 Métodos

A pesquisa é classificada como descritiva, qualitativa, estudo diagnóstico, e de campo. Com relação a este estudo, o objetivo principal é verificar quais os fatores condicionantes favorecem ou dificultam a GCI em uma cadeia de valor do setor de confecções no Estado do Paraná. Os contatos aconteceram de forma presencial, por meio de mensagens e ligações, para que o estudo ocorresse de forma clara, objetiva e transparente.

Para realização da pesquisa, foram analisadas cinco empresas de uma mesma cadeia de valor. A Tabela 1 a seguir descreve as empresas objeto do estudo e como ocorreu a coleta de dados.

Tabela 1. Descrição das empresas objeto do estudo

	<b>Empresa</b>	<b>Município (ES)</b>	<b>Método</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duração</b>
A	Fabricante com marca própria	Maringá (PR)	Entrevista	Proprietário	30 min
B	Fornecedor de matéria-prima	Jaraguá Do Sul (SC)	Entrevista	Representante Comercial	25 min
C	Fornecedor de matéria-prima	Nova Trento (SC)	Questionário	Representante Comercial	-
D	Fornecedor de mão-de-obra	Mandaguaçu (PR)	Entrevista	Proprietário	20 min
E	Cliente atacadista	Manaus (AM)	Questionário	Proprietário	-

Fonte: a pesquisa, 2021.

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a abril de 2021. Os questionários foram enviados por *e-mail* e aplicados somente quando a localização e ou disponibilidade dos envolvidos eram consideradas impossibilitadas. As entrevistas foram realizadas pelo método semipadronizadas. O roteiro da entrevista foi baseado no estudo de Souza (2008) e divide-se em quatro blocos: 1) Questões gerais: informações gerais sobre o entrevistado e a entidade, para obter o perfil do entrevistado; 2) Produtos e componentes: servem como base sobre os produtos e componentes da empresa, para verificar o favorecimento da aplicação da GCI; 3) Níveis de relacionamento e tipos de cadeia: também para identificar a aplicação da GCI; e 4) Mecanismos: as respostas das questões, da mesma forma indicando a melhor aplicação a GCI. O questionário foi formulado com questões abertas e fechadas.





Entre as principais limitações da pesquisa estão: a resposta obtida por apenas um representante de cada empresa, apenas uma parte da cadeia analisada, e como o comportamento humano é baseado em vivência, experiência, crenças, valores e juízos algumas análises podem ter sido distorcidas.

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

Essa sessão apresenta a discussão dos cinco fatores condicionantes da GCI para as cinco empresas analisadas. A cadeia de valor estudada inicia pela matéria-prima, o tecido, fornecido pelas Empresas B e C. Posteriormente é realizado o processo de transformação da matéria-prima ao produto final pela Empresa D, repassado esse produto para a Empresa A, que possui venda de distribuição, entre elas pra Empresa E, bem como, para o consumidor final.

### 4.1 Empresa A

A Empresa A é uma fabricante de roupas moda *fitness* que realiza a venda para todo o Brasil. Tem foco principal no consumidor final, porém iniciou vendas em atacado também. Apresenta o negócio 100% de forma *online* e possui marca própria.

O produto dessa empresa é a roupa pronta para venda, como camiseta, regata, calça, sendo que todo o processo de fabricação foi realizado por outras empresas. Segundo o entrevistado, as margens de lucro de seus principais produtos são consideradas mediana. O produto é visto pelo mercado como de alta qualidade e é considerado diferenciado, como o proprietário relata: “A matéria-prima, a modelagem, o acabamento, visual, além da forma em que o conceito do produto é comunicado através do Marketing ao cliente, torna o produto da organização notável e de alta qualidade” (Entrevistado A, 2021). Além do mais, a entidade considera que não existe nenhum concorrente no mercado com a mesma especificação, qualidade e representatividade como sua marca e itens à disposição. A margem de lucratividade não é considerada boa ou ideal, sendo preciso melhorar para obter maior satisfação. Dessa forma, a GCI é altamente recomendável para ser aplicada nos principais produtos da empresa, pois a funcionalidade é alta e a margem é média, isso favorece a otimização dos custos com fornecedores e clientes (Souza, 2008).

Os componentes da Empresa A são os tecidos e a mão-de-obra para transformação da matéria-prima no produto final. A matéria-prima e a mão-de-obra são adquiridas por meio de fornecedores, ou seja, não depende do planejamento interno da empresa, mas sim do planejamento junto ao provedor. Por conta disso, os componentes são considerados de baixa restrição tecnológica. Com relação ao índice de valor, os tecidos recebem um alto grau de importância, esse fator indica que o custo é menor do que o benefício proporcionado pelo componente, o que proporciona menor prioridade para aplicação da GCI. Com relação a mão-de-obra, o custo é considerado superior ao grau de importância, o que dá prioridade para aplicação da GCI. É possível concluir que os dois principais componentes dos produtos da Empresa A tem baixo nível de restrição tecnológica, o qual favorece a aplicação da GCI. Com relação a ordem de prioridade, a mão-de-obra vem primeiro, por ser considerada com o custo como destaque, e posteriormente a análise dos tecidos (Camacho, 2010).

Com relação aos níveis de relacionamento, o proprietário menciona apresentar um relacionamento muito bom com os fornecedores:

Existe estabilidade e confiança entre as partes. Mesmo sem contratos formais, existe cooperação no relacionamento. Pelo motivo de não existirem muitos fornecedores com a



qualidade no mercado interno e o mercado externo estar descartado no momento, pela alta do dólar e burocracia na importação, a baixa oferta pelos produtos e serviços obriga a entidade manter um relacionamento estável e seguro com os principais parceiros (Entrevistado A, 2021).

A comunicação com as Empresas B e C são um pouco mais complexos, pelo motivo geográfico de distância entre as partes e negociação pouco aberta. Mesmo assim o contato é duradouro e considerado do tipo principal no nível de relacionamento. Já com a Empresa D, que é o fornecedor de mão-de-obra, a comunicação é mais aberta, os negócios são próximos em termos geográficos e diariamente ocorre o contato, para dúvidas, conversas, negociações e *feedback*. Por isso, o relacionamento é considerado do tipo familiar.

Em relação a Empresa E, por se tratar de um cliente recente, não ocorre muito diálogo. Entretanto, no decorrer do tempo com a frequência e volume nas vendas, a entidade começou a dar maior importância ao relacionamento. Por medidas de segurança e estabilidade, a empresa mantém uma base diversificada da clientela. A principal atividade entre ambas é negociação de prazos de pagamento e o tipo e valores de transporte que serão realizados, já que os preços dos produtos e detalhamento das peças são pouco maleáveis e seguem um padrão. Com isso, é possível observar que o relacionamento neste caso é do tipo auxiliar.

Quanto mais próximo do nível familiar, mais favorável é a aplicação da GCI, logo, percebe-se que, nas Empresas B e C, a aplicação é considerada provável, por ser do tipificada como principal. Na Empresa D, a GCI é altamente recomendável, pela relação ser do tipo familiar. E na Empresa E, a GCI é considerada possível, por se tratar de uma relação do tipo auxiliar (Souza & Rocha, 2009).

A Empresa A se enquadra no tipo de cadeia oligárquica, pois ela representa uma das empresas que gerencia a cadeia de valor, além de seus principais fornecedores que também têm força na participação, em razão de seus respectivos porte e representatividade no mercado. Se fosse considerar apenas a base de clientes, a organização seria do tipo tirana, já que exerce domínio sobre toda a rede, é a principal responsável por ditar as regras de conduta. A Empresa A e seus fornecedores buscam de forma conjunta novas vantagens competitivas, como informa o proprietário: “A nossa entidade não domina e nem é dominada por nossos fornecedores. Ocorre uma parceria com ajuda mútua. As tecnologias e adaptação são compartilhadas, assim ocorre um balanceamento das tarefas, o que torna o produto final um diferencial no mercado” (Entrevistado A, 2021). Com base nessas informações, a entidade é classificada como oligárquica, isso torna a aplicação da GCI provável (Cooper & Slagmulder, 1999).

No que diz respeito aos mecanismos, acordo com a Empresa A, não ocorre muita cooperação com relação a novos métodos de conciliação de habilidades, metas em comum e compartilhamento de ganhos, com seus principais fornecedores e clientes. A interação em comum mais frequente é a conversa de melhorias, êxitos e soluções de problemas com seu fornecedor de mão-de-obra (Empresa D). Nessa parceria ocorre um planejamento de custos em conjunto, transparência nas alterações de preços, quando necessário. Além do mais, ocorre abertura dos recursos humanos (funcionários), infraestrutura em geral (despesas, instalações, equipamentos, máquinas, materiais secundários e tecnologias) e relação entre funcionários de ambas as empresas, como o departamento financeiro, almoxarifado e desenvolvimento de ambas as partes. Assim, é possível constatar o mecanismo disciplinador na relação da Empresa A com a Empresa D, utilizando-se de regras que garantem ou aumentam o retorno para a cadeia de valor. A gratificação pelos resultados é considerada não monetária, como o relacionamento de longo prazo. O mecanismo capacitador não é muito presente. O mecanismo incentivador é evidenciado





por meio de interação entre as duas empresas, como a doação de brindes e até fora do ambiente de trabalho a parceria é consolidada, como confraternizações em conjunto, o que solidifica a relação e a união entre as partes envolvidas, favorecendo a aplicação da GCI.

## 4.2 Empresa B

A Empresa B é uma fábrica de tecidos, que atua com vendas presenciais e com representantes comerciais pelo Brasil. Apresenta uma vasta opção de tecidos, cores, texturas, estoque e entre outros, também tem um grande reconhecimento no setor, principalmente no sul e sudeste do Brasil. No ano de 2020 passou por falta de algodão, ocasionado pela pandemia do covid-19, o que acarretou em reajuste nos preços repassados aos seus clientes, e consequentemente aos lojistas e ao consumidor final. Por conta disso, a GCI pode auxiliar a cadeia de valor na otimização dos resultados.

Os principais produtos da Empresa B são tipos específicos de tecidos considerados de alta qualidade, e por isso, tem preço um pouco mais elevado comparado a tecidos inferiores. Como informado pelo entrevistado, os principais produtos da empresa são vistos como de alta qualidade, já que “o fio é considerado da mais alta qualidade e procura-se manter o mesmo fornecedor de fio” (Entrevistado B, 2021). Verificou-se na entrevista que a margem dos produtos é considerada boa e o nível de funcionalidade é alto. Logo, a margem não favorece a aplicação da GCI, porém o alto nível de especificidade sim. Por isso, a aplicação da GCI para essa empresa é considerada possível (Souza & Rocha, 2009).

O principal componente da Empresa B são os fios do tecido, juntamente com o algodão. O tecido é o principal produto e a ramificação dele em componentes são os fios e o algodão de alta qualidade. São componentes de alta qualidade e por conta disso proporcionam o diferencial nos produtos da empresa. Pode-se considerar que são componentes de alta restrição tecnológica, o que não pode ser divulgado ao mercado, pois é o diferencial crítico para o sucesso da organização. Com as informações de alta restrição tecnológica e alto grau de importância, a aplicação da GCI para os principais componentes da empresa se torna remota (Souza, 2008).

Com relação aos níveis de relacionamento, os principais fornecedores da Empresa B são os produtores de algodão e de fio para tecido. A empresa considera existir muitos concorrentes no fornecimento dessas mercadorias, porém com a alta qualidade que exigem são poucas as opções. A clientela da empresa é muito vasta, visto que a quantidade de fábricas e lojas do setor têxtil é muito alta.

A Empresa B explica que já existiu confiança, entretanto atualmente pela falta de cumprimento nos prazos de entrega das mercadorias a relação ficou conturbada. Sobre os clientes, a empresa mantém o bom relacionamento de parceria com os principais. Ocorre diálogo entre as partes envolvidas e cooperação mais tímida. Com a falta de algodão e muita demanda dos clientes, não foi possível, segundo o entrevistado, atender toda a demanda do mercado, chegando a faltar ou atrasar mercadoria para os pedidos dos clientes. Foi possível constatar que a relação da Empresa B com seus principais fornecedores é considerada do tipo auxiliar, pois regrediu devido à escassez de matéria-prima. Logo, a aplicação da GCI é considerada remota. Por fim, o relacionamento com clientes é considerado do tipo auxiliar, pois existe um certo acordo, mas não muito consolidado, por isso a aplicação da GCI se torna remota (Cooper & Slagmulder, 1999).

O tipo de cadeia perante aos seus fornecedores é tipificada como tirana, uma vez que de acordo com o entrevistado, o seu principal fornecedor exerce total domínio perante a empresa e o



restante da cadeia, ele controla os preços e disponibiliza as informações do modo em que bem entender. Isso gera uma dependência das demais ramificações da cadeia de valor, o que pode ser considerado uma ameaça. Por conta disso, a aplicação da GCI é altamente recomendável, para que de forma conjunta todo o mercado seja favorecido, afinal de contas se o fornecedor inicial exercer papel de domínio exagerado, ele pode arruinar a continuidade e até mesmo perder seus principais clientes (Camacho, 2010). Já sobre os principais clientes ocorre equilíbrio na dominação, isso porque a cadeia tem uma seleção dos clientes em destaque, sendo caracterizada como uma oligarquia.

Com relação aos mecanismos, o entrevistado da Empresa B deixa claro que não ocorre planejamento em conjunto, redução de custos cooperados e troca de informações com seus principais fornecedores e clientes. Além do mais, não conciliam habilidades e metas em comum são inexistentes na parceria. Não foram identificados indícios de mecanismos disciplinadores, capacitores e incentivadores, o que não caracteriza como remota a aplicação da GCI.

Em suma, verifica-se que a cadeia é tirana e os produtos favorecem a aplicação da GCI. Entretanto, os componentes, o tipo de relacionamento e os mecanismos não auxiliam para a prática da GCI.

### 4.3 Empresa C

A Empresa C é uma fábrica de tecidos, atua por meio de vendas presenciais e com os representantes comerciais. Oferece uma gama de produtos em comum com a Empresa B, sendo que ambas são consideradas concorrentes no mercado. Recentemente também sofreu com o aumento de preços devido à escassez da matéria-prima, o algodão.

Os produtos são considerados de qualidade superior comparado ao do mercado em geral. De acordo com o representante comercial, os produtos dominantes se caracterizam pelo melhor algodão do mercado e o processo de melhor acabamento. Foi possível observar que a empresa tem uma excelente margem de lucro e alto nível de funcionalidade. A alta margem não auxilia, porém a funcionalidade ajuda na aplicação da GCI, que neste caso é considerada possível.

Os componentes da Empresa C são os fios do tecido, juntamente com o algodão. São componentes de alta tecnologia e por conta disso proporcionam o diferencial nos produtos da entidade. A empresa não divulga a especificidade dos materiais, pois considera ser um diferencial. Sobre o custo-benefício o grau de importância é superior com relação ao custo, pois o retorno obtido é considerado superior. Diante disso, percebe-se que a aplicação da GCI para os principais componentes das empresas se torna remota (Souza & Rocha, 2009).

No que se refere aos níveis de relacionamento, os principais fornecedores são os de algodão e de fio para tecido. Existem diversos concorrentes no mercado com esses insumos, entretanto não com a qualidade exigida. O número de clientes é alto, já que o mercado têxtil é grande, e por conta disso nem mesmos os melhores clientes têm poder alto na cadeia, pois a concorrência é grande.

A Empresa C tem um relacionamento estável e de cooperação com o fornecedor, por meio de acordos formais e cumprimento do que foi negociado. A relação da Empresa C com o fornecedor é tipificada como principal, já que se encontra interdependência, estabilidade, confiança e cooperação entre as partes, o que favorece a otimização de custos em conjunto.

Com relação aos clientes, não foi possível atender toda a demanda do mercado, por causa dos atrasos e escassez da matéria-prima, o que prejudicou um pouco o relacionamento. Assim, a relação é estável, mas não consolidada, sendo caracterizada como do tipo comum (Souza, 2008).



Com relação a cadeia, a Empresa C tem número restrito entre os principais clientes e fornecedores e o gestor acredita que ocorre equilíbrio nas negociações com seus fornecedores e um certo domínio da empresa perante seus clientes. Com essa restrição, o relacionamento diante da cadeia é estável e com acordos formais entre as partes. Por ser distribuída a dominação, nenhuma empresa da cadeia consegue sozinha tomar as decisões, isso ocorre de forma conjunta entre as partes. Por conta disso a cadeia é tipificada com oligárquica. Com essas características é possível concluir que a aplicação da GCI é provável.

O mecanismo disciplinador é mais presente na parceria, pois existe acordo entre as partes, principalmente nos produtos exclusivos, como prazos de entrega, negociação prévia nos preços, escolha minuciosa de materiais de qualidade e cumprimento da mercadoria final de acordo com o estipulado antes da produção. Por conta disso, existe uma pressão natural para uma redução de custos e aumento do retorno total para a cadeia de valor. As gratificações são consideradas não monetária, como parceria, relacionamento estável e de longo prazo. Já os mecanismos capacitores e incentivadores não são encontrados, isso porque não ocorre a convergência nas principais habilidades e tecnologias das empresas e consequentemente não há melhora de custos com a falta desse processo.

Dessa forma, observa-se que a Empresa C apresenta relacionamentos tipificados como auxiliar e principal, e a cadeia oligárquica, o que favorecem a aplicação da GCI. Já os componentes, produtos e os mecanismos não são presentes, o que não auxilia na prática da GCI.

#### 4.4 Empresa D

A Empresa D é a empresa fornecedora de mão-de-obra para a Empresa A. Ela realiza a prestação de serviço de costura e detém funcionários, máquinas de costura, estampa, entre outros. Apesar de atender outros clientes, a Empresa A representa seu maior volume de produção. Ela também sofreu com a alta de preços e até mesmo a falta de produtos no mercado, causada pela pandemia do covid-19. Itens como linha de costura chegaram a estar em falta, outros materiais secundários subiram de preço.

Segundo o proprietário da Empresa D, existem muitos concorrentes no mercado, mesmo assim a parceria com os principais clientes e fornecedores é mantida com longevidade, desde que a qualidade e o preço justo prevaleçam. Além do mais, a Empresa D considera que o atendimento de alto padrão, flexibilidade na negociação de preços e prazos de entrega e agilidade proporcionada por ela, elevam o patamar da mesma no mercado. Como o serviço prestado é considerado de boa qualidade, a funcionalidade é alta. A margem de lucro é considerada boa pela empresa, então é possível constatar que a aplicação da GCI neste caso é considerada possível (Cooper & Slagmulder, 1999).

Na visão da Empresa D, por se tratar de uma prestadora de serviços, os principais componentes considerados são os recursos tecnológicos, como máquinas, e os recursos humanos, que são as costureiras. Os funcionários são contratados de acordo com a demanda da empresa. A entidade busca alocar cada funcionário na função que lhe é mais adequada, remunera de acordo com a produtividade do trabalhador e administra o ambiente de trabalho para ser o mais agradável possível. As máquinas são: costura, corte e estamparia. A qualidade e manutenção das máquinas são consideradas essenciais para produção dos produtos e agilidade e conforto no manuseio dos funcionários. Como a empresa é responsável pela elaboração do produto, acredita que quanto melhor a qualidade da mão-de-obra e das máquinas, o resultado final acompanha o esforço e a estratégia. O custo dos dois fatores é considerado pela empresa como inferior, com





relação ao retorno proporcionado pela qualidade do serviço prestado. Com essas informações, o alto nível de restrição tecnológica e o índice de valor mais elevado a aplicação da GCI é considerada remota para a organização (Souza, 2008).

Os principais fornecedores da Empresa D são os de insumos para produção, como linha, estamparia, entre outros, e o principal cliente é a Empresa A. Com relação aos fornecedores ocorre o desenvolvimento de orçamentos e planilha de análise em conjunto. Entretanto, o que mais é levado em conta no processo é o preço acessível junto com a qualidade. Não existe estabilidade e confiança no relacionamento e pela alta concorrência no fornecimento desses produtos. Com isso, o nível de relacionamento com os fornecedores é tipificado como auxiliar, por existir o mínimo de interação, sendo a aplicação da GCI remota. Portanto, com o seu principal cliente, existe um orçamento e planilha de controle conjunta entre as partes. Além do mais, a parceria é duradora, existe acordo informal, cumprimento de promessas e confiança na parceria. A cooperação e ajuda mútua também perpetuam no processo. Então, pela longevidade e interdependência, o relacionamento é tipificado como familiar, sendo a aplicação da GCI provável.

A Empresa D não tem mais do que cinco clientes e fornecedores principais. Nessa cadeia ninguém é dominado por outro, existe equilíbrio no relacionamento e compartilhamento de informações, tecnologias e decisões. Como o número de participantes é restrito e ninguém domina os demais de forma isolada, consequentemente a cadeia é do tipo oligárquica, assim a aplicação da otimização de custos em conjunto é considerada provável (Cooper & Slagmulder, 1999).

Com relação aos mecanismos, foi possível verificar que acontece a troca de informações e os principais conhecimentos e habilidades são compartilhados, afinal de contas as organizações presentes na cadeia dependem uma da outra, logo quanto mais ajuda mútua entre as partes, mais favorecida toda a cadeia. O mecanismo capacitador encontra-se presente na cadeia de valor, pois ocorre ajuda nas dificuldades encontradas em prol de um objetivo final. As habilidades são conciliadas e as metas estabelecidas são almejadas por toda a cadeia que coopera entre si, isso soluciona os principais problemas que poderiam agravar os prazos, a qualidade e principalmente os custos dos produtos. Já os mecanismos disciplinadores e incentivadores são menos presentes.

Na Empresa D, o relacionamento familiar, a cadeia oligárquica e os mecanismos disciplinadores, capacitadores e incentivadores são presentes, por isso tornam provável a GCI. Já os produtos e componentes não são fatores favorecem a GCI.

#### 4.5 Empresa E

Este é o principal cliente da Empresa A. A Empresa E realiza a compra por meio do *site*, e revende em sua loja física. Localizada no município de Manaus (AM), sofreu consequências em virtude da pandemia do covid-19, como limitações de horários, de capacidade de pessoas, grandes períodos de *lockdown* e outras medidas restritivas. A partir disso, a Empresa E iniciou suas vendas em plataformas *online*. Vale ressaltar que a empresa realiza compras de outras empresas, não apenas da Empresa A.

A empresa E é uma loja física revendedora de roupas *fitness* de alta qualidade, a qual atende ao consumidor final. Já realiza a compra do produto finalizado, com um preço reduzido por conta do alto volume na compra. A margem de lucro é considerada razoável pela entidade, pois a negociação no momento da compra é considerada limitada. Sendo assim, constatou-se que a aplicação da GCI é considerada muito provável, por apresentar alta funcionalidade e margem de





lucro não desejada (Camacho, 2010).

O principal componente considerado pela Empresa E são os funcionários do setor de vendas. Como os produtos adquiridos chegam prontos, o bom atendimento ao cliente por parte dos vendedores é considerado uma tarefa essencial. O investimento em treinamento e capacitação dos vendedores, as despesas com premiações por metas alcançadas e o recrutamento de pessoal com perfil de vendedor são considerados relevantes no processo. O nível de restrição tecnológica é considerado baixo, já que a oferta de mão-de-obra no mercado é alta. Verificou-se que a GCI, sobre o principal componente da empresa, é muito provável, considerado altamente recomendável. Isso porque o nível de restrição tecnológico é baixo (Souza & Rocha, 2009).

De acordo com o gestor da Empresa E, seus principais fornecedores são lojistas de vestuário e a clientela é vasta, pois é o consumidor final. Com relação aos fornecedores, não existe controle conjunto de orçamentos entre as partes e o que resume as transações são os preços e variações no pagamento e frete. A confiança está começando a se sobressair, assim como a cooperação e ajuda mútua, porém o relacionamento ainda é classificado como do tipo auxiliar. E sobre os clientes, por se tratar de consumidor final, não existe interação no pré ou no pós-venda, apenas no momento da compra com o atendimento pela equipe de vendas com o cliente, por isso, a relação é tipificada como comum. Segundo os níveis de relacionamento, a GCI é pouco provável, pois a relação com seus principais clientes e fornecedores é do tipo comum e auxiliar, respectivamente. Logo, por serem muito distantes do tipo familiar não se adequam a otimização de custos em conjunto (Cooper & Slagmulder, 1999).

A cadeia de clientes e fornecedores é muito grande. Todas as organizações buscam vantagens na competição, por conta da alta concorrência no mercado e as novas tecnologias são compartilhadas e obtidas facilmente, por isso traz benefícios a própria empresa, mas também aos concorrentes. Assim, verifica-se que a cadeia de valor em que a Empresa E está inserida é a democrática. Isso inviabiliza a aplicação da GCI, pois não há solidificação nos acordos e cooperação entre as partes envolvidas.

No que se refere aos mecanismos, nenhum orçamento em conjunto é aplicado, nem metas em comum são traçadas, além do mais, nenhum ganho ou êxito é compartilhado. O que mais ocorre de interação é a negociação de formas de pagamentos, prazos de entrega, transporte e precificação, entretanto não existe nenhum tipo de punição para o descumprimento de algo que foi acordado previamente. Por conta disso o mecanismo disciplinador não se adequa a empresa e sua respectiva cadeia de valor. Os mecanismos capacitores e incentivadores também não são evidenciados na relação. As principais informações, tecnologias, problemas e soluções não são compartilhadas, as principais aptidões não são deslocadas para os demais participantes da cadeia.

Na Empresa E, os fatores que mais propiciam a aplicação da GCI são os produtos e componentes. Porém o relacionamento comum e auxiliar, a cadeia democrática e a ausência dos mecanismos tornam a prática de GCI mais remota.

#### 4.6 Discussão dos Resultados

A Tabela 2 a seguir apresenta a síntese dos resultados encontrados quando aos fatores condicionantes da GCI na cadeia de valor do setor de confecções.



Tabela 2. Síntese dos fatores condicionantes da GCI para as empresas analisadas

Fator	Característica	Empresa				
		A	B	C	D	E
<b>Produtos</b>	Margem	Média	Sim	Sim	Sim	Não
	Funcionalidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Componentes</b>	Restrição tecnológica	Não	Sim	Sim	Sim	Não
	Índice de Valor	Inconclusivo	Sim	Sim	Sim	Não
<b>Níveis de relacionamento</b>	Comum	Não	Não	Não	Não	Sim
	Auxiliar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Principal	Sim	Não	Sim	Não	Não
	Familiar	Sim	Não	Não	Sim	Não
<b>Tipos de cadeia</b>	Democracia	Não	Não	Não	Não	Sim
	Oligarquia	Sim	Não	Sim	Sim	Não
	Tirania	Não	Sim	Não	Não	Não
<b>Mecanismos</b>	Disciplinadores	Sim	Não	Sim	Parcial	Não
	Capacitores	Não	Não	Não	Sim	Não
	Incentivadores	Sim	Sim	Não	Parcial	Não

Fonte: a pesquisa, 2021.

No primeiro fator condicionante foram discutidas as características dos produtos, com o objetivo de identificar se a aplicação da GCI é recomendável ou não. Na Empresa A observou-se que a margem dos produtos não é muito boa, pois o custo dos insumos essenciais para a fabricação dos produtos em geral é considerado muito elevado. A funcionalidade é alta nas Empresa A e E. Dessa forma, para essas empresas a GCI é altamente recomendável. Já para as Empresas B, C e D a margem dos produtos é considerada boa e a funcionalidade também é alta, por conta disso a GCI se torna-se possível.

Após a análise dos produtos, ocorre a ramificação deles com seus principais componentes. Da mesma forma que nos produtos, as Empresas A e E apresentam baixo índice de valor e baixa restrição tecnológica em seus componentes, ou seja, a tecnologia pode ser compartilhada com terceiros e os custos superam a importância do componente, isso torna a aplicação da GCI como muito provável. Nas empresas B, C e D, por considerarem a tecnologia de seus componentes essencial para o sucesso da organização, o nível de restrição tecnológica é muito alto. Também concluem que o benefício gerado por esses componentes é superior ao tamanho do custo, e por isso o índice de valor se torna alto, isso ocorre por conta dos componentes unificados formarem os produtos da empresa, que são de alta qualidade e diferenciação no mercado. Logo, é possível constatar que a aplicação da GCI para as três empresas é remota.

Foi possível observar que as empresas são bem distintas em seus relacionamentos com fornecedores e clientes. A Empresa A se caracteriza mais por relacionamentos do tipo principal e familiar, já que mantêm um contato duradouro e confiante, seus fornecedores frequentam a sede da empresa, tratados com excelência em que todos cooperam entre si, por isso é a que mais se aproxima da aplicação da GCI. Posteriormente, a Empresa D mantém o relacionamento familiar com cliente, por ambos frequentarem as empresas um dos outros e realizar planejamento de longo prazo em conjunto, e relacionamento auxiliar com fornecedores por não ter muita interação, o que mais importa é o preço dos materiais, logo torna a GCI provável. E a Empresa C se relaciona





com fornecedores e clientes nos níveis auxiliar e principal, por estar se consolidando e manter conversas diárias e *feedback* das transações e produtos, o que já torna a aplicação da GCI possível. Já as Empresas B e E se caracterizam por relacionamentos mais instáveis e com menos confiança, sendo relacionamentos tipificados como comum e auxiliar e por isso, a GCI é pouco provável para essas empresas.

Com relação aos níveis de cadeia, o relacionamento da Empresa B é o que mais propicia a aplicação da GCI, já que o relacionamento da cadeia é considerado tirano, com domínio do fornecedor da matéria-prima, ele exerce comando sobre toda a cadeia de valor, pois o produto que ele vende é a matéria-prima essencial em que todos os demais clientes utilizam. As Empresas A, C e D se encontram no tipo de cadeia oligárquica, o qual existem poucos dominadores, entretanto nenhum deles sozinho consegue dominar toda a cadeia, isso torna a aplicação da GCI provável. Por fim, a Empresa E está inserida numa cadeia democrática, o que torna a GCI remota.

O último fator condicionante são os mecanismos. As Empresas A e D compactuam de mais mecanismos que as demais, por isso favorecem a aplicação da GCI. O mecanismo disciplinador e incentivador é encontrado na Empresa A, como fixação de preços e prazos de entregas com fornecedor, para planejamento de ambas as partes e um relacionamento duradouro para planejamento de longo prazo. Na empresa D, o mecanismo capacitador é mais presente, pois ocorre a abertura dos principais problemas com seus parceiros, além de conciliação de habilidades, como por exemplo: seu cliente tem habilidade com a ferramenta Excel, assim auxilia seu parceiro com as técnicas do programa e compartilhamento de planilhas para planejamento. E os disciplinadores e incentivadores estão presentes de forma parcial, pois metas são estipuladas, porém quando alcançadas nenhum ganho são compartilhados.

## 5 Considerações Finais

O objetivo da pesquisa foi verificar os fatores condicionantes favorecem ou inibem a GCI na cadeia de valor do setor de confecções. Por meio dos dados analisados da cadeia de valor, foi possível concluir, que os tipos de cadeia e os componentes são os que mais favorecem a gestão de custos em conjunto. Os níveis de relacionamento e os produtos, salvo algumas empresas também propiciam a aplicação da GCI, entretanto de forma menos presente. E os mecanismos são o fator condicionante menos presente nas empresas analisadas.

Foi possível verificar que a empresa mais favorável a aplicação da GCI é a Empresa A. Para seus produtos e componentes, a GCI é altamente recomendável, por apresentarem margem insatisfatória, alta funcionalidade, baixa restrição tecnológica e índice de valor não muito conclusivo. Os demais fatores condicionantes, como os níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos também propiciam a aplicação da GCI. Os relacionamentos são mais dos tipos principal e familiar, a cadeia de valor é do tipo oligárquica e os mecanismos disciplinadores e incentivadores se fazem presentes.

É importante ressaltar que algumas empresas utilizam a GCI, porém de forma informal, sem o conhecimento do método teórico e formalizado. Foram identificados indícios de GCI como compartilhamento de planilha controladora de custos em conjunto, abertura de problemas para soluções em conjunto, divulgação de novas tecnologias e relacionamento com confiança, cooperação e de longo prazo na cadeia de valor analisada.

O estudo contribui para literatura em GCI, como também, para as empresas do setor de confecções, uma vez que evidencia os fatores que podem favorecer a aplicação da GCI,



demonstrando as peculiaridades da cadeia de valor analisada. A pesquisa possui algumas limitações, pois foram analisados os cinco fatores condicionantes sob a ótica de Souza e Rocha (2009), além de que não se pode generalizar os resultados para outros setores, ou de outras regiões e setores. Para pesquisas futuras, sugere-se a seleção outras empresas, bem também, a análise de outros fatores, como os fatores inibidores.

## Referências

- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Campos, L. C., Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). *Gestão de custos interorganizacionais: um estudo da “rede cerrado” de supermercados*. Artigo, Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise*. Interorganization cost management. New Jersey: The IMA Foundation For Applied Research.
- Duarte, S. L. (2017). *Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e Investor-Owned Firms – IOFs no setor de cafeicultura no Brasil*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2019). *Gestão de custos interorganizacionais: fatores inibidores em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Faculdade de Administração da Universidade de Brasília e Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Nascimento, S., Pereira, A. M., & Scarpin, J. E. (2012). Os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul-SC. *ABCustos*, 7(2).
- Oliveira, T. C., Lima, J. F. (2017). *A distribuição espacial da indústria têxtil no estado do Paraná*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Curitiba, 2017.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas.