

# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ENFOQUE NA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DO INSTRUMENTO OPEN-BOOK ACCOUNTING

**BARBOSA, Letícia Peter**

*Acadêmica do curso de Administração da UFPEL*

**BRAGA, Alexandre Xavier Vieira**

*Professor Orientador do curso de Administração da UFPEL*

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Porter (1992), as empresas encontram-se em um ambiente cada vez mais competitivo, onde para manterem-se vivas buscam estratégias que propiciem alavancar vantagem competitiva.

De acordo com Gianiasella, Souza e Almeida (2008), as empresas que eram auto-suficientes e independentes detinham o sucesso dos negócios, atuando apenas na gestão de seus processos internos. Porém evidencia-se que o cenário atual exige maior integração entre as empresas, as quais optam por unirem-se em alianças estratégicas como forma de ganhar acesso a recursos valiosos oferecidos pelos parceiros.

Todas as empresas investem em esforços para eliminar desperdícios e, portanto, reduzir custos, para tanto, utilizam um rigoroso controle de gastos. Porém, as empresas começam a reconhecer que não possuem todos os recursos e habilidades para que isoladamente em seus processos internos consigam diminuir custos e alcançar vantagem competitiva perante o mercado.

Assim, as empresas passam a unir-se em alianças estratégicas, onde “cooperam para competir”, através do compartilhamento e colaboração mútua. Dentre vários tipos de alianças pode-se destacar um processo gerencial que busca a otimização dos resultados das empresas envolvidas em uma cadeia de valor: a Gestão de Custos Interorganizacionais – GCI.

Desta forma, o objetivo deste trabalho consiste em demonstrar aspectos sobre alianças estratégicas, evidenciando a relevância da Gestão de Custos Interorganizacionais através do instrumento *open-book accounting* para um processo de gerenciamento de custos entre empresas de uma mesma cadeia de valor.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho pode ser classificada em três aspectos principais:

(1) Quanto aos objetivos a pesquisa reveste-se de características descritivas e exploratórias, devido ao estudo se propor, de acordo com Martins Júnior (2008) a descrever, onde se busca descobrir e observar situações com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos, e explorar aspectos com a finalidade de prover maior conhecimento sobre os temas abordados;

(2) Quanto aos seus procedimentos esta pesquisa é bibliográfica, por ser adotado revisões teóricas sobre estudos empíricos na área de alianças estratégicas, gestão de custos interorganizacionais e *open-book accounting*. A coleta de dados foi realizada através de publicações referente aos temas abordados, onde a revisão bibliográfica permitiu fazer uma análise que integrasse os três assuntos de forma a facilitar a compreensão e a importância dos temas.

(3) Quanto à abordagem do problema trata-se uma pesquisa qualitativa por demonstrar a importância das alianças estratégicas principalmente no que tange a GCI, com o propósito de analisar aspectos explicativos que maior divulgue uma nova tendência de gestão colaborativa entre empresas.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No contexto atual, não basta para uma empresa ser eficiente apenas na gestão interna de custos, é necessário fazer parte de uma cadeia de valor que seja eficiente. Portanto, um novo modelo de gestão começa a emergir como tendência futura, uma gestão que não leve em consideração apenas os aspectos intra-organizacionais, mas que permita a interação cordial com os demais parceiros.

Por isso, que uma empresa precisa integrar-se com os demais elos da cadeia através de uma gestão estratégica de custos. Para tanto, pode-se criar alianças estratégicas, que são consideradas ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que decidem executar, conjuntamente, atividades específicas na busca por um objetivo comum que atenda as necessidades de forma a beneficiar e agregar valor a todos os envolvidos, sem abrir mão de sua autonomia estratégica e de seus interesses próprios (GIANIASELLA, SOUZA e ALMEIDA, 2008) (KLOTZLE, 2002).

Klotzle (2002), por sua vez, menciona, em seu estudo, várias maneiras diferentes de se constituir alianças estratégicas, decorrentes das diferentes necessidades das empresas, entretanto, deixa de incluir e explorar sobre o tema Gestão de Custos Interorganizacionais, que é definida por Souza e Rocha (2009) como um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor. Permitindo assim, a formação de parcerias entre empresas para que através da GCI sejam desenvolvidas estratégias que atendam aos objetivos comuns dos envolvidos.

De acordo com as características atribuídas aos tipos de alianças estratégicas mencionados por Gianiasella, Souza e Almeida (2008), destaca-se que a alianças pró-competitiva compõe-se de relações entre ramos de negócios em cadeia de valor, por isso que, de certa forma, a GCI por ser um processo que promove a execução de estratégias, impulsiona a implementação deste tipo de aliança. Através da GCI, é possível identificar oportunidades que possibilitam agregar valor a seus produtos e por consequência obter melhores resultados financeiros de forma a satisfazer as necessidades de todos os envolvidos.

Assim, é possível integrar fornecedores e compradores com objetivo de encontrar alternativas que proporcionem identificar novas oportunidades e aproveitar as diferentes capacidades que são oferecidas por cada membro da cadeia. Cooper e Slagmulder (2004) ressaltam que é necessário cooperar de forma eficaz, a fim de identificar soluções não apenas no âmbito contábil referente a receitas e despesas das empresas, mas em um amplo conjunto de informações que envolvem diversas variáveis como qualidade do produto, satisfação dos clientes, entre outros que possibilitam atendem as necessidades das empresas e possibilitar vantagem competitiva.

Portanto, para que a GCI seja implementada é necessário, além da cooperação, a existência de confiança mútua, que segundo Aguiar, Rezende e Rocha (2008), é desenvolvida através de um trabalho em conjunto e contínuo que permita a troca de informações relativas não somente a custos, mas a todos os

aspectos que compõe o processo de produção, que passam a garantir ou aumentar os resultados financeiros das empresas.

Há vários instrumentos que possibilitam a aplicação da GCI, porém destaca-se dentre eles e adota-se para análise neste estudo o *open-book accounting* – abertura de livros – uma ferramenta gerencial que permite integrar as empresas e facilitar a troca de informações relevantes entre entidades que compõe uma cadeia de valor.

A implementação do *open-book accounting* é realizada através da abertura e divulgação de todas as informações relevantes com seus parceiros, os quais deverão responder a iniciativa com o mesmo instrumento, sempre demonstrando a verdadeira realidade da empresa. Como salienta Mouritsen, Hansen e Hansen (2001), a empresa que opta por adotar a abertura de livros obtém benefícios que proporcionam maior flexibilidade e oportunidade de vantagem competitiva, além de encontrar potenciais ainda não conhecidos e explorados anteriormente.

Porém, nem todas as empresas estão dispostas a abrir informações que muitas vezes são consideradas como sigilosas. Assim, a aplicabilidade da GCI através do *open-book accounting* passa a ser influenciada por alguns fatores externos e/ou internos que propiciam ou não a sua implementação. No quadro 1 são demonstrados os ambientes potenciais para a aplicabilidade da GCI por meio do instrumento *open-book accounting*:

FATORES	A GCI – OBA é propícia em:
Ambientais Exógenos	Um ambiente de alta competição com tendência econômica de crescimento.
Específicos da Cadeia de Valor	Empresa que tenham um relacionamento homogêneo e maduro onde exista confiança mútua.
Específicos da Empresa	Empresas de grande porte que possuem um sistema de contabilidade de custos que gerem dados confiáveis e que apresentem uma política de alta cooperação com um comprometimento de longo prazo.

Quadro 1 – Fatores que influenciam a GCI e a OBA

Fonte: Adaptado de Souza e Rocha (2009)

Nestas circunstâncias, pode-se afirmar, com base em Souza e Rocha (2009), que a aplicabilidade da GCI através do instrumento *open-book accounting* fica comprometida, sofrendo a limitação de quatro pontos: (a) falta de cooperação por não fixarem um acordo que vislumbre os benefícios futuros; (b) falta de confiança em divulgar informações entre as organizações; (c) deficiência nos sistemas de informações que decorrem da falta de padronização e dos diferentes métodos de custeio adotados no âmbito gerencial; (d) baixo grau de dependência econômica entre as organizações sem a determinação de um nível hierárquico da tomar decisões.

#### 4. CONCLUSÕES

De certa forma, as empresas estão percebendo a necessidade de unir-se com seus fornecedores e clientes através de alianças estratégicas, as quais propiciam a troca de informações e co-desenvolvimento de ações que ultrapassam os limites internos e conduzem, como menciona Gianiasella, Souza e Almeida (2008), ao compartilhamento de destinos comuns.

A presente pesquisa, permite mencionar relativamente que a Gestão de Custos Interorganizacionais através do *open-book accounting* são favoráveis em empresas de uma mesma cadeia de valor, podendo servir de vantagem competitiva, porém evidencia-se que para existir sucesso na implementação da GCI, através do instrumento *open-book accounting*, é preciso que as organizações envolvidas invistam esforços em um relacionamento cooperativo.

Assim, a implementação da GCI por meio do *open-book accounting* é influenciada por fatores exógenos e endógenos específicos da cadeia e da empresa e dificultado pela falta de cooperação, deficiência dos sistemas de informações, falta de confiança e falta de interdependência.

Porém, é importante ressaltar que a abertura de livros não é um processo de mão única e por isso é necessário o comprometido de todos os membros com o objetivo de obter o melhor resultado, para tanto é preciso que ocorra uma intensa e sincera colaboração. Neste sentido, é necessário desenvolver relações confiáveis e harmoniosas como se todos fosse uma só família (MOURITSEN, HANSEN e HANSEN, 2001).

## 5. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson B; REZENDE. Amaury J. e ROCHA Welington. Uma análise da complementaridade entre Gestão Interorganizacional de custos e open-book accounting. **Revista de Administração e Contabilidade**. Unisinos, p.66-76, 2008.

COOPER Robin; SLAGMULDER Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Science Direct**. Vol.13 p. 1-26, 2004.

GIANIASELLA, René Luiza G.; SOUZA, Marcos Antônio de; ALMEIDA Lauro B.de. Adoção de Alianças Estratégicas por Empresas dos Pólos Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos-RS e de Frana-SP: um estudo exploratório. **RBGN**. São Paulo, Vol. 10, n.26, p. 45-62, jan./mar. 2008.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **RAC**, Vol. 6, n.1, p. 85-104, jan./abr. 2002.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MOURITSEN J.; HANSEN A. e HANSEN C. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, n.12, p. 221–244, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus,1992.

SOUZA. Bruno C. e ROCHA Welington. **Gestão de Custos Interorganizacionais: Ações Coordenadas entre Clientes e Fornecedores para Otimizar Resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.