

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

RAFAEL NOGUEIRA SAES

**Gestão de Custos Interorganizacionais e o Método de Precificação na Indústria de
Autopeças**

SÃO PAULO

2025

RAFAEL NOGUEIRA SAES

**Gestão de Custos Interorganizacionais e o Método de Precificação na Indústria de
Autopeças**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral

SÃO PAULO

2025

RAFAEL NOGU FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Profa. Dra. Luciana Maia Campos Machado

Superintendente Acadêmica

Prof. Dr. George André Willrich

Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S127g Saes, Rafael Nogueira.

Gestão de custos interorganizacionais e o método de precificação na indústria de autopeças. / Rafael Nogueira Saes. -- São Paulo, 2025.
58 p. il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras
Orientador: Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral.
Coorientador: Prof. Dr. Welington Rocha.

1. Gestão de custos interorganizacionais. 2. Precificação. 3. Indústria de autopeças. 4. Relações interorganizacionais. 5. Custos empresariais. I. Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral. II. Título.

657.42

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

RAFAEL NOGUEIRA SAES

**Gestão de Custos Interorganizacionais e o Processo de Precificação na Indústria de
Autopeças**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: _____/_____/_____

Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Welington Rocha
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte
Universidade Federal de Uberlândia
Membro Externo

SÃO PAULO

2025

Dedico esta dissertação aos meus pais, cuja dedicação e amor incondicional me inspiraram a alcançar meus objetivos acadêmicos e profissionais. À minha família, que sempre me apoiou em todas as etapas do meu percurso, oferecendo palavras de encorajamento e compreensão nos momentos mais desafiadores. Aos meus amigos e colegas, que compartilharam comigo esta jornada de aprendizado e crescimento, proporcionando apoio e motivação constantes. E, finalmente, aos meus professores e mentores, cujas orientações e ensinamentos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. A todos vocês, minha eterna gratidão.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de todo conhecimento e sabedoria, por me guiar e fortalecer durante esta jornada acadêmica.

À minha esposa, Hildete Marques Saes, expresse minha mais profunda gratidão pelo apoio incondicional, paciência e compreensão durante todo o curso. Seu suporte foi fundamental para a conclusão desta etapa.

Aos meus pais, Benedito Elzo Saes e Maria de Lourdes Nogueira Saes, sou eternamente grato. Embora meu pai não possa presenciar a conclusão deste mestrado, seu legado moral permanece como uma inspiração constante em minha vida.

Agradeço aos professores do curso pelo incentivo e paciência, especialmente durante os momentos desafiadores que enfrentei. À secretaria do curso de mestrado da Fipecafi, sou grato por todo o suporte prestado ao longo do programa.

Aos colegas de turma e parceiros de estudo, obrigado pela colaboração e companheirismo. Estendo minha gratidão aos meus colegas de trabalho que me apoiaram durante o curso, e ao meu diretor Mauro Noda, pelo incentivo e referência profissional.

Um agradecimento especial aos meus ex-gestores: Gerson Cometti, mentor no início da minha carreira que me incentivou a buscar conhecimento específico na área, e Heldicley Mompean, que acreditou em meu potencial e me ofereceu oportunidades de crescimento na área de controladoria. A todos vocês, meu sincero obrigado por fazerem parte desta importante jornada acadêmica e profissional.

"Ninguém pode viajar tão longe que não faça algum progresso a cada dia. Então, nunca desistamos. Assim, avançaremos diariamente no caminho do Senhor. E nunca nos desesperemos por causa do nosso sucesso limitado. Mesmo que seja muito menos do que gostaríamos, nosso trabalho não é desperdiçado quando hoje é melhor que ontem!" - João Calvino

RESUMO

Saes, R. N. (2025). *Gestão de Custos Interorganizacionais e o Método de Precificação na Indústria de Autopeças* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

A indústria de autopeças é caracterizada por uma complexa rede de relações interorganizacionais, na qual a gestão de custos e a precificação desempenham papéis essenciais. Esta dissertação investigou como essas relações impactam o método de precificação no setor, revelando que o compartilhamento de informações, a ética e a confidencialidade são fundamentais para o sucesso das colaborações. O método utilizado foi uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso, que envolveu entrevistas semiestruturadas com profissionais do setor, observação e análise documental detalhada de práticas empresariais. A pesquisa identificou práticas eficientes, como o compartilhamento transparente de informações, a resolução conjunta de problemas e a precificação colaborativa. Observou-se que o processo de precificação geralmente segue um modelo colaborativo entre fornecedores e montadoras, variando conforme o contexto do projeto. Os resultados destacam a importância da cooperação interorganizacional na redução de custos, promoção da inovação e melhoria da competitividade. Constatou-se que a ética e a confiança são pilares essenciais nos relacionamentos, evitando o uso inadequado de informações privadas. A pesquisa também revelou que, embora as montadoras busquem constantemente a redução de custos, nem sempre há flexibilidade para auxiliar os fornecedores em situações de aumento de custos imprevistos. A Teoria dos Custos de Transação surgiu como um elemento importante na compreensão e otimização das relações interorganizacionais. Esta pesquisa contribui para o conhecimento sobre relações interorganizacionais e processos de precificação na indústria de autopeças, oferecendo informações para empresas e pesquisadores. As implicações práticas incluem orientações para otimizar interações e estratégias de custos, permitindo que as empresas desenvolvam métodos de precificação mais eficazes em um ambiente altamente dinâmico e interconectado.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais; Indústria de Autopeças; Precificação; Gestão de Custos Interorganizacionais; Estratégia de Precificação; Análise de Custos; Método de Formação de Preços.

ABSTRACT

Saes, R. N. (2025). *Interorganizational Cost Management and Pricing Method in the Auto Parts Industry* (Masters Dissertation). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The auto parts industry is characterized by a complex network of interorganizational relationships, where cost management and pricing play essential roles. This dissertation investigated how these relationships impact the pricing method in the sector, revealing that information sharing, ethics, and confidentiality are fundamental to the success of collaborations. The method used was a qualitative approach based on a case study, which involved semi-structured interviews with industry professionals, observation, and detailed documentary analysis of business practices. The research identified efficient practices such as transparent information sharing, joint problem-solving, and collaborative pricing. It was observed that the pricing process generally follows a collaborative model between suppliers and automakers, varying according to the project context. The results highlight the importance of interorganizational cooperation in cost reduction, innovation promotion, and competitiveness improvement. It was found that ethics and trust are essential pillars in relationships, preventing the misuse of private information. The research also revealed that although automakers constantly seek cost reduction, there is not always flexibility to assist suppliers in situations of unforeseen cost increases. The Transaction Cost Theory emerged as an important element in understanding and optimizing interorganizational relationships. This research contributes to the knowledge of interorganizational relationships and pricing processes in the auto parts industry, offering insights for companies and researchers. Practical implications include guidelines for optimizing interactions and cost strategies, enabling companies to develop more effective pricing methods in a highly dynamic and interconnected environment.

Keywords: Interorganizational Relationships; Auto parts Industry; Pricing; Interorganizational Cost Management; Pricing Strategy; Cost Analysis; Price Formation Method.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	Contextualização	11
1.2.	Delimitação do Trabalho e Foco da Pesquisa	11
1.3.	Problema e Objetivos.....	13
1.4.	Objetivo Geral.....	14
1.5.	Objetivos Específicos.....	14
1.6.	Justificativas	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1.	Teoria dos Custos de Transação.....	16
2.1.1.	Pressupostos Compartimentais.....	16
2.1.2.	Atributos das Transações.....	16
2.1.3.	Aplicação da TCT às Relações Interorganizacionais e GCI na Indústria de Autopeças 16	
2.2.	Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI).....	17
2.2.1.	Conceito e Evolução	17
2.2.2.	Práticas de GCI	18
2.2.3.	GCI e Relações de Confiança e Poder.....	18
2.2.4.	Fatores Contingenciais e Barreiras à GCI	18
2.2.5.	GCI na Indústria de Autopeças Brasileira.....	19
2.3.	Precificação em Contextos Interorganizacionais	19
2.3.1.	Estratégias de Precificação: Baseada em Custo, Valor e Mercado.....	19
2.3.2.	A Influência da GCI no Processo de Precificação.....	20
2.3.3.	A Não Adoção do Custeio-Alvo no Brasil.....	20
2.3.4.	Estudos Análogos e Comparações	21
2.4.	Construtos de Análise do Estudo.....	21
2.4.1.	Compartilhamento de Informações	22
2.4.2.	Flexibilidade nas Relações	22
2.4.3.	Resolução Conjunta de Problemas.....	22
2.4.4.	Restrição do Uso do Poder	23
2.4.5.	Impacto no Desempenho Econômico- Financeiro.....	23
3.	procedimentos metodológicos	24
3.1.	Abordagem da Pesquisa	24
3.2.	Estratégia da Pesquisa	24
3.3.	Unidade de Análise	24
3.4.	Procedimento de Coleta de Dados.....	24
3.4.1.	Entrevistas Semiestruturadas.....	24
3.4.2.	Validação do Roteiro de Entrevistas.....	25
3.4.3.	Análise Documental	25
3.4.4.	Observação Direta	25
3.5.	Técnica de Análise de Dados	25
3.6.	Considerações Éticas	26
4.	análise dos resultados	27

4.1.	Introdução.....	27
4.2.	Perfil da Empresa Estudada.....	27
4.3.	Análise Temática.....	27
4.3.1.	Compartilhamento de Informações.....	28
4.3.2.	Flexibilidade nas Relações.....	28
4.3.3.	Resolução Conjunta de Problemas.....	29
4.3.4.	Restrição do Uso de Poder.....	31
4.3.5.	Impacto no Desempenho Econômico-Financeiro.....	31
4.4.	Análise Documental.....	33
4.5.	Comparação com Estudos Análogos.....	34
4.5.1.	Bertucci (2008).....	35
4.5.2.	Rocha & Borinelli (2024).....	35
4.5.3.	Fehr (2015).....	35
4.5.4.	Outros Estudos.....	36
4.6.	Síntese dos Resultados.....	36
4.6.1.	Visão Geral dos Impactos na Precificação.....	38
4.6.2.	Análise por Construto.....	39
4.6.3.	Comparação entre Áreas Funcionais.....	40
4.6.4.	Principais Desafios Identificados.....	41
4.6.5.	Práticas Bem Sucedidas.....	43
4.6.6.	Síntese das Observações por Constructo.....	44
4.6.7.	Síntese da Análise Documental por Construtos.....	46
4.6.8.	Síntese dos Achados por Construto.....	47
5.	considerações finais.....	49
5.1.	Conclusões.....	49
5.2.	Limitações do Estudo.....	49
5.3.	Contribuições do Estudo.....	50
5.4.	Recomendações para Pesquisas Futuras.....	50
6.	REFERÊNCIAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A indústria de autopeças no Brasil desempenha um papel fundamental na cadeia automotiva, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) industrial do país e gerando empregos diretos e indiretos em diversos estados, notadamente em São Paulo, Paraná e Minas Gerais. Essa indústria é caracterizada por elevada complexidade produtiva, alta dependência tecnológica e um ambiente de negócios fortemente competitivo (Rocha & Borinelli, 2024).

Nos últimos anos, a pressão por redução de custos e aumento de eficiência tem levado as empresas do setor a adotarem práticas de gestão mais integradas e colaborativas. Nesse contexto, a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) emerge como uma estratégia fundamental para promover a competitividade das empresas ao longo da cadeia de suprimentos (Duarte & Rocha, 2022; Fehr, 2015). A GCI visa coordenar esforços entre clientes e fornecedores no sentido de reduzir custos totais, otimizar processos e assegurar a sustentabilidade financeira de todos os elos da cadeia (Cooper & Slagmulder, 2004).

Dentre as práticas associadas à GCI destaca-se o open-book accounting, em que as empresas compartilham informações selecionadas de custos com seus parceiros estratégicos, promovendo maior transparência, confiança e cooperação nas relações de fornecimento (Fehr, 2015; Pazetto, 2019). Essa prática, no entanto, não implica em abertura irrestrita de informações contábeis, sendo condicionada ao nível de confiança estabelecido entre as partes e ao ambiente competitivo no qual a relação está inserida (Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Definir preços de maneira competitiva, assegurando simultaneamente a rentabilidade, é um desafio crescente para as empresas de autopeças, dadas as exigências impostas pelas montadoras em termos de redução de custos e melhoria contínua (Rocha & Borinelli, 2024). As estratégias de GCI são relevantes nesse cenário pois permitem que fornecedores e clientes atuem conjuntamente na eliminação de desperdícios, redução de custos e desenvolvimento de soluções inovadoras, o que contribui para a formação de preços mais competitivos e sustentáveis (Duarte & Rocha, 2022; Fehr, 2015).

Apesar da relevância estratégica da GCI e da precificação na indústria de autopeças, observa-se uma lacuna na literatura acadêmica que trate da interação específica entre essas duas temáticas, sobretudo no contexto brasileiro. A maioria dos estudos sobre GCI se concentra em aspectos como confiança, compartilhamento de informações e colaboração interorganizacional, sem explorar em profundidade como essas práticas influenciam a formação de preços (Farias & Gasparetto, 2016; Fehr, 2015; Pazetto, 2019; Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência da Gestão de Custos Interorganizacionais no método de precificação adotado por um grupo de empresas brasileiras do setor de autopeças, contribuindo para o avanço do conhecimento científico sobre o tema e oferecendo insights relevantes para a prática gerencial no setor.

1.2. Delimitação do Trabalho e Foco da Pesquisa

Esta pesquisa foi cuidadosamente delimitada para assegurar um foco preciso na análise da influência da gestão de custos interorganizacionais (GCI) sobre o método de precificação em uma organização representativa da indústria de autopeças.

A delimitação geográfica do estudo abrange um grupo empresarial brasileiro de origem familiar, com unidades produtivas localizadas nos estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais. Esse grupo atua no setor de autopeças, fornecendo seus produtos tanto para o mercado nacional quanto para o mercado internacional, com ênfase nos países da América do Sul. A escolha dessa organização permite compreender as práticas de GCI em uma empresa que opera em diferentes estados e mercados, conferindo amplitude à análise.

Quanto à delimitação temporal, a coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta não participante. Para enriquecer a análise, também foram consideradas informações e dados

históricos da empresa referentes ao período de 2020 a 2025, o que possibilitou uma visão longitudinal das práticas e estratégias adotadas pelo grupo ao longo do tempo.

No que tange à delimitação setorial, a pesquisa concentrou-se no segmento de manufatura da indústria de autopeças, abrangendo especificamente a produção de rodas, peças estampadas em aço e alumínio, itens plásticos injetados, conjuntos montados e peças pintadas. O foco se restringe às operações de manufatura, sem incluir atividades relacionadas à cadeia de valor a montante, como fornecedores de matérias-primas, ou a jusante, como distribuição, comercialização e serviços de pós-venda.

A delimitação dos atores considerados na pesquisa centrou-se nas relações interorganizacionais estabelecidas entre o grupo fabricante de autopeças e suas principais montadoras clientes, tanto no Brasil quanto em outros países da América do Sul. Não foram objeto de estudo outros participantes da cadeia produtiva, como fornecedores de insumos, distribuidores, revendedores ou consumidores finais. No interior do grupo empresarial analisado, foram contemplados diferentes níveis hierárquicos, incluindo executivos, gestores de operações e profissionais das áreas de engenharia, controladoria e comercial, com o propósito de se obter uma visão ampla e integrada das práticas de GCI e precificação.

Em relação à delimitação metodológica, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, desenvolvida a partir de um estudo de caso único. As técnicas de coleta de dados incluíram entrevistas semiestruturadas com diferentes níveis de gestão e áreas funcionais da empresa, análise documental (contratos, acordos de fornecimento, relatórios internos e documentos de políticas de precificação) e observação direta, que possibilitou acompanhar processos decisórios e reuniões de negociação de preços com clientes. A triangulação dessas diferentes fontes de evidência conferiu maior confiabilidade e profundidade à análise dos dados.

Por fim, a delimitação teórica adotada nesta pesquisa fundamenta-se na Teoria dos Custos de Transação (TCT), com foco nos conceitos de racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativos, incerteza e frequência das transações (Williamson, 1981). Além disso, o estudo é respaldado pelos modelos contemporâneos de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), destacando-se práticas como open-book accounting, custeio-alvo e cooperação interorganizacional (Cooper & Slagmulder, 2004; Duarte & Rocha, 2022). Essas abordagens foram adotadas para analisar como as práticas de GCI influenciam a formação de preços no setor de autopeças.

A cadeia de valor da indústria de autopeças pode ser compreendida em três segmentos principais, conforme proposto por Porter (1985), Christopher (2016) e Mentzer et al. (2001). A cadeia a montante é responsável pela aquisição de matérias-primas e componentes básicos, envolvendo fornecedores de insumos metálicos, plásticos e outros materiais necessários para a produção das autopeças. A manufatura, que é o foco desta pesquisa, contempla as atividades de transformação e montagem de componentes, incluindo a produção de rodas, peças estampadas em aço e alumínio, itens plásticos injetados, conjuntos montados e peças pintadas, todos destinados às montadoras. Por fim, a cadeia a jusante abrange as atividades de distribuição, venda e suporte pós-venda dos componentes automotivos, que não estão incluídas no escopo deste estudo.

O foco no segmento de manufatura justifica-se pela complexidade das relações interorganizacionais que ocorrem nesta etapa da cadeia, fundamentais para a implementação de práticas de gestão de custos e para a definição do método de precificação (Williamson, 1981; Dyer & Singh, 1998). A Figura 1, a seguir, ilustra a cadeia de valor da indústria de autopeças, destacando em azul o escopo desta pesquisa, que se limita ao segmento de manufatura e exclui os elos a montante (fornecedores de matérias-primas) e a jusante (distribuição e pós-venda). A compreensão deste ambiente possibilita otimizar operações e fortalecer parcerias estratégicas com montadoras (Dyer & Singh, 1998).

A cadeia de valor da indústria de autopeças é composta por diferentes etapas que englobam desde o fornecimento de matérias-primas até a distribuição e o pós-venda dos produtos acabados.

Essas etapas são tradicionalmente classificadas em três segmentos principais: a cadeia a montante, a manufatura e a cadeia a jusante (Porter, 1985; Christopher, 2016; Mentzer et al., 2001).

No contexto desta pesquisa, o foco recai exclusivamente sobre o segmento de manufatura, onde se concentram as atividades de transformação e montagem dos componentes automotivos, como rodas, peças estampadas em aço e alumínio, itens plásticos injetados, conjuntos montados e peças pintadas. Este recorte delimita a abrangência do estudo, excluindo-se as etapas a montante (relacionadas ao fornecimento de matérias-primas) e a jusante (envolvendo distribuição, comercialização e serviços pós-venda).

A seguir, apresenta-se um fluxograma simplificado que ilustra a cadeia de valor da indústria de autopeças, destacando o escopo da pesquisa na etapa de manufatura.

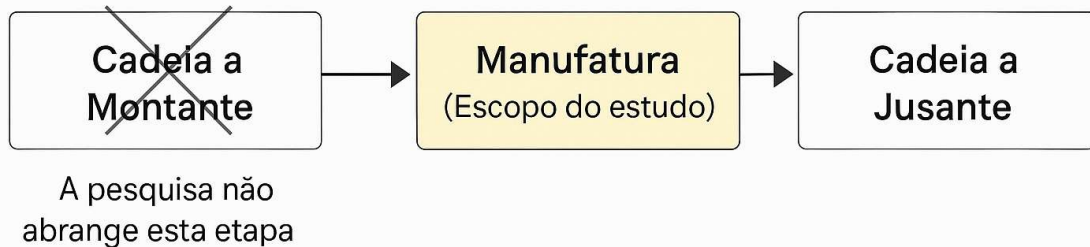


Figura 1: Cadeia de Valor da Indústria de Autopeças

Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

1.3. Problema e Objetivos

A indústria de autopeças é caracterizada por uma rede complexa de relações interorganizacionais, em que a gestão eficiente de custos e a formação estratégica de preços são fatores decisivos para a competitividade e sustentabilidade das empresas (Farias & Gasparetto, 2016; Duarte & Rocha, 2022). Nesse ambiente, práticas colaborativas como o compartilhamento de informações de custos, a resolução conjunta de problemas e o equilíbrio no uso do poder podem influenciar diretamente os métodos de precificação adotados pelos fabricantes de autopeças em suas negociações com montadoras (Cooper & Slagmulder, 2004; Dyer & Singh, 1998).

Apesar do crescente interesse acadêmico sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), observa-se uma lacuna específica na literatura quanto à análise de sua influência no método de precificação, especialmente no contexto da indústria de autopeças no Brasil. A maioria dos estudos aborda as práticas de GCI e os métodos de precificação de forma isolada, sem aprofundar a compreensão de como essas práticas impactam diretamente a formação de preços em ambientes interorganizacionais (Bertucci, 2008; Fehr, 2015).

A partir dessa constatação, define-se a seguinte questão de pesquisa:

Qual é a influência da gestão de custos interorganizacionais no método de precificação na indústria de autopeças?

Essa questão orienta a investigação proposta neste estudo, cujo propósito é analisar como as práticas de GCI, tais como o compartilhamento de informações, a flexibilidade nas negociações, a resolução conjunta de problemas e a restrição do uso de poder, contribuem para a definição de preços mais competitivos e sustentáveis no relacionamento com montadoras.

1.4. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a influência da gestão de custos interorganizacionais (GCI) sobre o método de precificação em uma empresa da indústria de autopeças no Brasil. Especificamente, busca-se compreender como o compartilhamento de informações, a flexibilidade nas relações interorganizacionais, a resolução conjunta de problemas e a restrição do uso de poder impactam o processo de formação de preços em um ambiente de parceria com montadoras. O estudo foca em analisar como essas práticas de GCI contribuem para a definição de preços mais competitivos e sustentáveis, promovendo eficiência operacional e colaborativa no contexto estudado.

1.5. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, esta pesquisa tem como objetivos específicos identificar as práticas de gestão de custos interorganizacionais (GCI) adotadas na empresa analisada, com foco no compartilhamento de informações, na flexibilidade nas relações interorganizacionais, na resolução conjunta de problemas e na restrição do uso de poder. Também busca-se analisar de que forma essas práticas de GCI influenciam o processo de precificação dos produtos fornecidos pela empresa às montadoras do setor automotivo. Além disso, pretende-se avaliar os fatores contingenciais que condicionam a adoção, ou não, de práticas como a gestão de custo-alvo na empresa estudada. Outro objetivo é examinar o impacto das práticas de GCI no desempenho econômico-financeiro da organização, com ênfase em indicadores como margem de lucro, rentabilidade e competitividade. Por fim, procura-se comparar os achados da pesquisa com estudos análogos identificados na literatura, como os trabalhos de Bertucci (2008) e Fehr (2015), com o propósito de validar e enriquecer as conclusões do estudo.

1.6. Justificativas

Esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento acadêmico ao explorar a influência das práticas de gestão de custos interorganizacionais (GCI) no método de precificação aplicado na indústria de autopeças. Embora a literatura acadêmica trate extensivamente de temas como relações interorganizacionais e estratégias de precificação, observa-se uma carência de estudos que investiguem especificamente de que maneira a gestão de custos interorganizacionais impacta a formação de preços em cadeias produtivas altamente dinâmicas e competitivas. Assim, este estudo busca preencher essa lacuna, oferecendo subsídios teóricos e práticos para acadêmicos, pesquisadores e profissionais interessados na dinâmica dessas relações e em suas implicações diretas para a formulação de estratégias de precificação (Faria et al., 2013).

A indústria de autopeças desempenha um papel estratégico na economia global e nacional, representando aproximadamente 22% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial do Brasil. O setor conta com 67 unidades industriais distribuídas em 11 estados brasileiros e apresenta uma capacidade produtiva instalada de 505 milhões de unidades de veículos, gerando um faturamento de US\$ 591 bilhões, incluindo a cadeia de autopeças (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços do Brasil, 2023). Diante de sua importância econômica e social, compreender o impacto das práticas de gestão de custos interorganizacionais sobre o método de precificação torna-se essencial, uma vez que os preços influenciam diretamente as decisões de compra dos clientes, bem como a rentabilidade e a sustentabilidade financeira das empresas do setor.

Os resultados deste estudo possuem implicações práticas significativas para as empresas da indústria de autopeças. A identificação das práticas de GCI e de sua influência sobre a precificação poderá auxiliar as organizações na adoção de estratégias de formação de preços mais eficientes, permitindo decisões gerenciais mais informadas. Além disso, a análise dos fatores que condicionam o método de precificação contribui para que as empresas enfrentem de maneira mais assertiva os desafios relacionados a custos, concorrência e variações na demanda do mercado automotivo.

Do ponto de vista social e econômico, a pesquisa reforça a relevância do setor automotivo na geração de empregos, na movimentação econômica e no estímulo ao desenvolvimento tecnológico. Ao aprimorar a compreensão das relações interorganizacionais e de seu impacto sobre a precificação, o estudo pode contribuir para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das empresas do setor, beneficiando não apenas as organizações diretamente envolvidas, mas também a economia regional e global.

Dessa forma, ao oferecer uma análise aprofundada sobre a interação entre a gestão de custos interorganizacionais e a precificação na indústria de autopeças, esta pesquisa visa contribuir para o fechamento de lacunas identificadas na literatura acadêmica e fornecer subsídios práticos para que empresas do setor enfrentem os desafios inerentes a um ambiente dinâmico e globalmente competitivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCT), proposta por Williamson (1981, 1985), fornece o arcabouço teórico que fundamenta a análise das relações interorganizacionais e sua influência na gestão de custos e no método de precificação na indústria de autopeças. A TCT explica como as estruturas de governança são escolhidas pelas organizações para minimizar os custos associados às transações econômicas, que vão além do preço e incluem custos de busca, negociação, monitoramento e execução (Williamson, 1981).

2.1.1. Pressupostos Compartimentais

Dois pressupostos fundamentais da Teoria dos Custos de Transação (TCT) moldam a dinâmica das transações econômicas. O primeiro é a racionalidade limitada, que se refere à capacidade cognitiva restrita dos agentes econômicos. Essa limitação torna-se ainda mais evidente em ambientes complexos e incertos, nos quais, mesmo que as partes envolvidas atuem de maneira racional, não conseguem prever todas as contingências futuras. Essa impossibilidade de antecipação demanda a adoção de mecanismos de governança capazes de proporcionar segurança e mitigação de riscos nas transações (Williamson, 1985).

O segundo pressuposto é o oportunismo, que pressupõe que os agentes podem agir de forma estratégica e orientada pelo interesse próprio, explorando informações assimétricas ou situações de vulnerabilidade de seus parceiros comerciais. Esse comportamento oportunista torna necessária a implementação de mecanismos de controle e monitoramento que busquem reduzir os riscos inerentes às transações econômicas e assegurar maior equilíbrio nas relações interorganizacionais (Williamson, 1981; Duarte & Rocha, 2022).

2.1.2. Atributos das Transações

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) destaca três atributos principais das transações que influenciam diretamente a escolha da estrutura de governança adotada pelas organizações.

O primeiro atributo é a especificidade de ativos, que se refere ao grau em que determinados ativos são específicos para uma transação particular. Quando o nível de especificidade é elevado, cria-se uma relação de maior dependência entre as partes envolvidas, o que, por sua vez, aumenta a exposição ao risco de comportamento oportunista (Williamson, 1985).

O segundo atributo é a incerteza, que pode ser de natureza ambiental ou comportamental. A incerteza ambiental está relacionada às variações do mercado e às mudanças no ambiente institucional, enquanto a incerteza comportamental refere-se à imprevisibilidade do comportamento das partes envolvidas na transação. Em ambos os casos, a presença de incerteza torna as transações mais difíceis de prever e controlar, exigindo a adaptação constante de contratos e mecanismos de governança (Dyer, 1997).

O terceiro atributo considerado pela TCT é a frequência das transações, que diz respeito ao número de vezes em que uma transação é repetida ao longo do tempo. Transações frequentes tendem a justificar investimentos em estruturas de governança mais robustas, dado o volume de trocas realizadas e a necessidade de mitigar custos de transação, garantindo maior eficiência nas relações interorganizacionais (Williamson, 1985).

2.1.3. Aplicação da TCT às Relações Interorganizacionais e GCI na Indústria de Autopeças

Na indústria de autopeças, as relações interorganizacionais entre fornecedores e montadoras são caracterizadas por elevados níveis de especificidade de ativos, envolvendo investimentos significativos em moldes, ferramentais, dispositivos e processos produtivos customizados. Esse alto grau de especificidade cria uma interdependência substancial entre as partes, o que aumenta a exposição ao risco de comportamento oportunista por parte dos agentes envolvidos (Williamson, 1985; Cooper & Slagmulder, 2004).

Além disso, o ambiente no qual essas relações ocorrem é permeado por elevados níveis de incerteza, decorrentes, principalmente, das oscilações nos custos das matérias-primas — como aço, alumínio e polímeros — e da pressão constante exercida pelas montadoras por redução de preços e melhoria contínua. Esses fatores contribuem para a complexidade das transações e reforçam a necessidade de estruturas de governança que minimizem riscos e assegurem a estabilidade das relações de longo prazo (Dyer, 1997; Cooper & Slagmulder, 2004).

À luz da Teoria dos Custos de Transação (TCI), a adoção de mecanismos de governança como contratos de longo prazo, práticas de open-book accounting e sistemas de custeio-alvo é justificada como forma de reduzir a exposição ao oportunismo, promover o alinhamento de interesses e garantir maior eficiência nas relações entre fabricantes de autopeças e suas montadoras clientes (Aguilar et al., 2008; Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Nas relações caracterizadas por elevada frequência de transações, como é típico no fornecimento contínuo de componentes automotivos, observa-se uma tendência ao desenvolvimento de arranjos híbridos de governança, que combinam contratos formais com mecanismos informais baseados na confiança, na reputação e na cooperação de longo prazo (Dyer & Singh, 1998; Duarte, Rocha & Soares, 2023). Esses modelos híbridos buscam equilibrar a rigidez contratual necessária à mitigação de riscos com a flexibilidade requerida para atender às demandas de um ambiente competitivo e em constante transformação.

2.2. Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI)

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) refere-se a um conjunto de práticas gerenciais que visam coordenar e otimizar os custos ao longo de toda a cadeia de suprimentos, promovendo a colaboração estratégica entre empresas parceiras (Cooper & Slagmulder, 2004). Seu objetivo central é a geração de valor compartilhado, por meio da redução dos custos totais da cadeia e do aumento da eficiência conjunta dos agentes envolvidos em relações interorganizacionais (Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Essas práticas de GCI têm se mostrado fundamentais em setores caracterizados por alta interdependência entre os elos da cadeia produtiva, como é o caso da indústria de autopeças. Nesse contexto, fornecedores e montadoras estabelecem relações de longo prazo, baseadas em forte integração operacional, cooperação técnica e desenvolvimento conjunto de produtos e processos (Faria et al., 2013; Pazetto, 2019). A adoção de práticas colaborativas na gestão de custos permite não apenas a melhoria do desempenho econômico das empresas, mas também a construção de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

2.2.1. Conceito e Evolução

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) emergiu como um avanço em relação às abordagens tradicionais de gestão de custos, que se limitavam às fronteiras organizacionais e priorizavam a eficiência interna das empresas de forma isolada (Agndal & Nilsson, 2009). A GCI rompe com essa visão restrita ao enfatizar a necessidade de uma abordagem colaborativa ao longo da cadeia de suprimentos, buscando a otimização dos custos totais em vez do desempenho individual de cada empresa.

O conceito foi inicialmente desenvolvido no contexto das indústrias automotivas japonesas, onde a forte integração entre fornecedores e montadoras possibilitou o surgimento de sistemas sofisticados de compartilhamento de informações e de colaboração no gerenciamento de custos (Cooper & Yoshikawa, 1994). Essas práticas colaborativas deram origem a modelos de gestão orientados para a competitividade sistêmica, em que a eficiência da cadeia como um todo é priorizada.

A evolução da GCI incorporou práticas específicas, como o open-book accounting, o target costing (custeio-alvo) e programas de melhoria contínua, que visam alinhar objetivos econômicos e operacionais entre os parceiros comerciais ao longo do tempo (Kulmala et al., 2002). Essas

práticas não apenas promovem a transparência e o controle dos custos, mas também incentivam a cooperação mútua, a inovação conjunta e a sustentabilidade das relações interorganizacionais.

2.2.2. Práticas de GCI

As principais práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) identificadas na literatura e implementadas por empresas do setor de autopeças incluem o open-book accounting, o custeio-alvo, o compartilhamento de informações estratégicas e a resolução conjunta de problemas.

O open-book accounting (OBA) consiste na abertura seletiva de informações contábeis e de custos entre os parceiros da cadeia de suprimentos, com o propósito de aumentar a transparência e facilitar a cooperação para a identificação de oportunidades de redução de custos e melhoria da eficiência (Aguilar et al., 2008; Fehr, 2015). Essa prática contribui para a construção de confiança e promove o alinhamento de expectativas entre fornecedores e clientes.

O custeio-alvo (target costing) é uma metodologia que define o preço com base no valor percebido pelo cliente e, a partir desse preço de mercado, estabelece um custo-alvo que permita assegurar a margem de lucro desejada pela empresa. Embora essa prática seja amplamente difundida em empresas japonesas, no contexto brasileiro ainda se observa resistência à sua adoção, em razão de barreiras culturais e estruturais, conforme evidenciado nos estudos de Bertucci (2008).

Outra prática central da GCI é o compartilhamento contínuo de informações não apenas financeiras, mas também técnicas, operacionais e de mercado. Esse fluxo de informações entre parceiros estratégicos permite a tomada de decisões conjunta, reduz os custos de transação e promove maior alinhamento estratégico entre as organizações envolvidas (Dyer, 1997; Dyer & Singh, 1998).

Por fim, a resolução conjunta de problemas constitui uma prática fundamental nas relações de GCI, ao estimular que as partes atuem de forma colaborativa na superação de desafios operacionais, no desenvolvimento de novos produtos e na revisão de processos produtivos. Essa cooperação não apenas reduz desperdícios, mas também maximiza a eficiência e fortalece os laços de parceria de longo prazo (Kulmala et al., 2002).

2.2.3. GCI e Relações de Confiança e Poder

A eficácia da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) está diretamente relacionada à existência de confiança mútua entre os parceiros comerciais, condição indispensável para a implementação de práticas colaborativas como o open-book accounting (OBA) e a resolução conjunta de problemas (Fehr, 2015). A literatura ressalta que a construção dessa confiança requer a limitação do uso de poder coercitivo por parte das montadoras, fator considerado essencial para o desenvolvimento de parcerias interorganizacionais sustentáveis e de longo prazo (Agndal & Nilsson, 2009).

Entretanto, a presença de assimetria de poder nas relações entre montadoras e fornecedores pode representar um obstáculo significativo à adoção de práticas de GCI. Quando as montadoras impõem unilateralmente suas condições, sem oferecer contrapartidas como estabilidade contratual ou apoio a investimentos de longo prazo, os fornecedores tendem a adotar posturas defensivas, reduzindo a disposição para compartilhar informações sensíveis e colaborar de forma efetiva (Cooper & Slagmulder, 2004; Rocha & Borinelli, 2024). Esse desequilíbrio compromete o alinhamento de interesses e pode limitar os benefícios potenciais das práticas de GCI na cadeia de suprimentos.

2.2.4. Fatores Contingenciais e Barreiras à GCI

Alguns fatores contingenciais influenciam de maneira significativa a adoção e o sucesso das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Entre esses fatores, destaca-se o país de controle da empresa e a nacionalidade dos principais executivos, que impactam diretamente a cultura organizacional e a propensão à transparência e à colaboração entre os parceiros

interorganizacionais (Rocha & Borinelli, 2024). O posicionamento estratégico da empresa também exerce influência, uma vez que fornecedores que adotam estratégias baseadas em diferenciação tecnológica tendem a implementar práticas de GCI como meio de preservar e ampliar suas vantagens competitivas no longo prazo (Faria et al., 2013).

Outro fator determinante para o êxito das práticas de GCI é a qualidade das informações contábeis e de custos disponibilizadas pelas empresas. A eficácia do open-book accounting (OBA), bem como de outras práticas colaborativas, depende da disponibilidade de informações precisas, completas e confiáveis. A ausência de sistemas de custeio eficientes ou falhas nos mecanismos de controle interno podem dificultar a implementação e o sucesso dessas práticas (Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Além dos fatores contingenciais que podem favorecer a adoção da GCI, existem também barreiras importantes a serem consideradas. A assimetria de informações, o comportamento oportunista, a falta de confiança entre as partes e as diferenças culturais são frequentemente citados como desafios à efetivação das práticas de GCI. No contexto brasileiro, a resistência à adoção do custeio-alvo constitui uma barreira adicional, conforme observado por Bertucci (2008), refletindo limitações estruturais e culturais que impactam a disseminação dessa prática no país.

2.2.5. GCI na Indústria de Autopeças Brasileira

No contexto brasileiro, o setor de autopeças enfrenta desafios específicos para a implementação das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), decorrentes de fatores econômicos, culturais e estruturais. Estudos como os de Bertucci (2008) e Fehr (2015) indicam que a aplicação de práticas como o open-book accounting ainda é incipiente no país. Além disso, observa-se resistência por parte das empresas na adoção de metodologias como o custeio-alvo, em razão de barreiras culturais e da ausência de uma cultura de transparência consolidada.

A pressão exercida pelas montadoras para a redução contínua de preços, muitas vezes sem oferecer contrapartidas sob a forma de suporte financeiro ou estabilidade contratual, contribui para o agravamento das assimetrias de poder nas relações interorganizacionais. Esse desequilíbrio limita o desenvolvimento de parcerias colaborativas de longo prazo e dificulta a implementação de práticas mais avançadas de GCI (Rocha & Borinelli, 2024).

Apesar dessas dificuldades, observa-se que alguns grupos empresariais brasileiros têm buscado adotar práticas de GCI como estratégia de diferenciação no mercado automotivo. Esses grupos têm investido em integração tecnológica, na qualidade dos processos de gestão de custos e no fortalecimento das relações de confiança com clientes estratégicos, visando à construção de parcerias mais sustentáveis e ao aumento da competitividade no longo prazo (Faria et al., 2013).

2.3. Precificação em Contextos Interorganizacionais

A definição de preços em ambientes interorganizacionais configura-se como um processo complexo, que transcende a simples adição de margens ao custo de produção. Esse processo envolve uma série de aspectos estratégicos, como o valor percebido pelo cliente, o grau de competitividade do mercado e o nível de colaboração estabelecido com parceiros de negócios ao longo da cadeia de suprimentos (Indounas, 2006; Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Em cadeias de suprimentos integradas, como ocorre na indústria de autopeças, as decisões relativas à precificação são diretamente influenciadas pelas práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Essas práticas colaborativas impactam não apenas a transparência na formação de preços, mas também a forma como os valores são negociados e estabelecidos entre fornecedores e montadoras, promovendo maior alinhamento estratégico e compartilhamento de riscos e benefícios (Fehr, 2015).

2.3.1. Estratégias de Precificação: Baseada em Custo, Valor e Mercado

Tradicionalmente, a precificação pode ser estruturada a partir de três abordagens principais, conforme discutido por Nagle e Holden (2003) e Rocha e Borinelli (2024). A primeira é a

precificação baseada em custo, na qual se adota um markup sobre o custo de produção para formar o preço final. Embora seja uma metodologia de aplicação simples e amplamente utilizada, essa abordagem desconsidera o valor percebido pelo cliente e não leva em conta o comportamento competitivo do mercado.

A segunda abordagem é a precificação baseada em valor, que define o preço a partir do valor atribuído pelo cliente ao produto ou serviço. Essa metodologia exige uma maior interação com o cliente, bem como um conhecimento aprofundado sobre o mercado e as necessidades específicas do público-alvo (Indounas, 2006). Ela é orientada para a percepção de benefícios pelo consumidor e busca maximizar o retorno percebido.

Por fim, a precificação orientada pelo mercado leva em consideração os preços praticados pelos concorrentes diretos. Nesse caso, a estratégia de precificação é definida com base no posicionamento da empresa em relação aos demais competidores, visando à manutenção da competitividade e ao equilíbrio de forças no mercado.

No setor de autopeças, observa-se uma predominância da precificação baseada em custo, em razão da pressão constante por margens reduzidas, imposta pelas montadoras, e da dificuldade enfrentada pelas empresas fornecedoras em capturar e monetizar o valor percebido pelos clientes finais (Bertucci, 2008). Esse cenário reforça a necessidade de práticas mais colaborativas, como a Gestão de Custos Interorganizacionais, para equilibrar interesses e garantir a sustentabilidade das relações comerciais ao longo da cadeia de suprimentos.

2.3.2. A Influência da GCI no Processo de Precificação

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) exerce influência direta sobre a formação de preços ao fomentar práticas de transparência de custos, a redução conjunta de despesas e o alinhamento estratégico de objetivos entre as partes envolvidas na cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 2004). O compartilhamento de informações detalhadas sobre os custos de produção permite um maior controle sobre as margens de lucro e possibilita uma análise crítica dos componentes que compõem a estrutura de preços. Essa transparência contribui para a construção de acordos mais equitativos e sustentáveis, promovendo a competitividade ao longo da cadeia produtiva.

Além disso, a resolução conjunta de problemas e a flexibilidade nas negociações facilitam a realização de ajustes nos preços, com base nos ganhos de eficiência obtidos de forma colaborativa entre fornecedores e clientes (Dyer & Singh, 1998). Esse processo de negociação contínua possibilita que os benefícios econômicos gerados pela cooperação sejam compartilhados de maneira justa, fortalecendo as relações de longo prazo.

A restrição ao uso de poder coercitivo nas relações interorganizacionais é outro fator determinante para a formação de preços mais sustentáveis. A limitação desse tipo de conduta contribui para a criação de um ambiente de confiança mútua, elemento essencial para o desenvolvimento de práticas colaborativas de precificação (Fehr, 2015).

Estudos indicam que empresas que adotam práticas de GCI de forma sistemática e consistente tendem a alcançar preços mais competitivos, beneficiando-se de reduções sistêmicas de custos e de práticas colaborativas de gestão de preços (Kulmala et al., 2002; Duarte, Rocha & Soares, 2023). A integração dessas práticas contribui para o fortalecimento da competitividade e para a sustentabilidade das relações interorganizacionais na indústria de autopeças.

2.3.3. A Não Adoção do Custeio-Alvo no Brasil

O custeio-alvo (target costing) é uma prática amplamente difundida no Japão, onde os preços são determinados pelo mercado e os custos são rigorosamente gerenciados para garantir a margem de lucro desejada (Cooper & Yoshikawa, 1994). Esse método de precificação tem se mostrado eficiente em ambientes de alta competitividade e colaboração, como nas cadeias produtivas japonesas. No entanto, no contexto brasileiro, a adoção do custeio-alvo permanece limitada, conforme apontam Bertucci (2008) e Fehr (2015).

Entre as principais barreiras que dificultam a disseminação dessa prática no Brasil destaca-se a resistência cultural à abertura de informações estratégicas entre fornecedores e clientes. Muitos gestores manifestam desconfiança quanto ao uso que será feito das informações compartilhadas, temendo que possam ser utilizadas de forma oportunista pelas montadoras em negociações futuras. Além disso, a acentuada assimetria de poder existente nas relações entre montadoras e fabricantes de autopeças limita o desenvolvimento de processos verdadeiramente colaborativos, dificultando a implementação de práticas como o custeio-alvo.

Outro fator relevante refere-se à ausência de sistemas robustos de controle de custos e de informações contábeis precisas. Em muitas organizações do setor, os dados necessários para embasar a prática do custeio-alvo não são confiáveis ou não estão disponíveis em tempo hábil, o que compromete a eficácia dessa metodologia (Rocha & Borinelli, 2024).

Em razão desses desafios, o custeio-alvo ainda é visto com ceticismo por grande parte das empresas brasileiras do setor de autopeças, que hesitam em adotar essa abordagem de maneira sistemática em seus processos de precificação.

2.3.4. Estudos Análogos e Comparações

A comparação com estudos anteriores é fundamental para compreender o grau de maturidade das práticas de precificação interorganizacional no contexto brasileiro. Bertucci (2008) demonstrou que, embora algumas empresas já adotassem práticas de open-book accounting, a implementação do custeio-alvo permanecia incipiente e enfrentava significativa resistência, em virtude de barreiras culturais e da falta de confiança entre os parceiros de negócios.

Fehr (2015) reforçou que a pressão contínua por redução de preços, exercida pelas montadoras sem oferecer contrapartidas adequadas em termos de estabilidade contratual ou benefícios financeiros, comprometia a implementação de práticas colaborativas de precificação. Esse desequilíbrio nas relações de poder dificultava a construção de parcerias sustentáveis, prejudicando a adoção de mecanismos de gestão de custos que exigem cooperação e transparência.

Mais recentemente, Rocha e Borinelli (2024) analisaram os desafios associados à implementação de práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) nas cadeias de suprimentos no Brasil. Os autores destacaram a relevância de fatores contingenciais, como o país de controle das empresas e a nacionalidade dos principais executivos, que influenciam diretamente a cultura organizacional e, conseqüentemente, impactam tanto a gestão de custos quanto as estratégias de precificação adotadas.

Esses estudos reforçam a importância de aprofundar a análise sobre a influência das práticas de GCI na precificação, especialmente em cadeias de fornecimento marcadas por alta dependência e concentração de poder, como é o caso da indústria de autopeças. A compreensão dessas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de práticas de precificação mais colaborativas e sustentáveis no setor.

2.4. Construtos de Análise do Estudo

Com base no referencial teórico e nos objetivos estabelecidos neste estudo, foram definidos cinco construtos principais que nortearam a coleta e a análise dos dados empíricos. Esses construtos representam as principais práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) que exercem influência direta sobre o método de precificação adotado na indústria de autopeças, além de refletirem o impacto percebido dessas práticas no desempenho econômico-financeiro da organização analisada.

Diante da revisão teórica realizada, propõe-se um modelo conceitual que busca representar a influência das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no método de precificação adotado pela empresa estudada e seu impacto no desempenho econômico-financeiro.

O modelo foi desenvolvido com base nos construtos principais identificados na literatura, conforme apresentado na Figura 2.

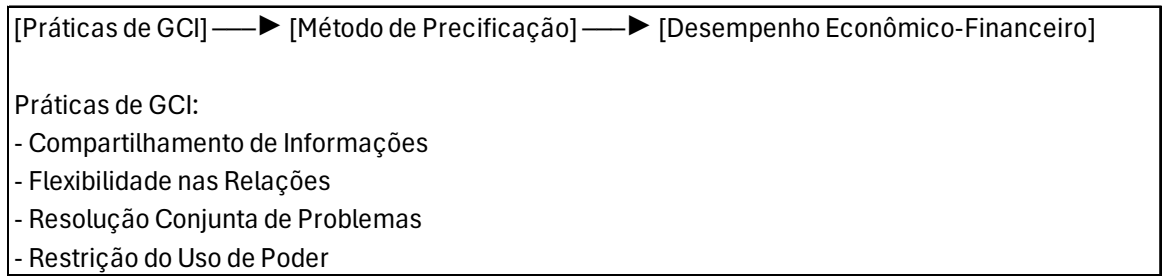


Figura 2 – Modelo conceitual da influência das práticas de GCI no método de precificação e desempenho econômico-financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

2.4.1. *Compartilhamento de Informações*

O compartilhamento de informações refere-se à prática de troca transparente de dados financeiros, operacionais e estratégicos entre a empresa fornecedora de autopeças e as montadoras. Essa prática tem como principal objetivo reduzir a assimetria de informações e promover um ambiente de maior confiança e cooperação entre as partes. O open-book accounting é um exemplo clássico associado a esse construto, pois permite uma maior clareza sobre os custos envolvidos no processo produtivo e favorece negociações de preços mais justas, fundamentadas em dados concretos e verificáveis (Agndal & Nilsson, 2009; Duarte, Rocha & Soares, 2023).

De acordo com Dyer e Singh (1998), o compartilhamento de informações desempenha um papel fundamental na redução das assimetrias informacionais e no fortalecimento da confiança entre os parceiros comerciais. Essa transparência é considerada um fator-chave para o sucesso das relações interorganizacionais, permitindo a construção de parcerias sustentáveis e orientadas para resultados de longo prazo.

2.4.2. *Flexibilidade nas Relações*

A flexibilidade é um construto que se refere à capacidade das partes envolvidas em uma relação interorganizacional de se adaptarem às mudanças nas condições de mercado, às incertezas econômicas e às variações na demanda. Essa capacidade de adaptação permite a renegociação de condições contratuais e o ajuste de preços de maneira colaborativa, promovendo a sustentabilidade das parcerias de longo prazo (Fehr, 2015; Rocha & Borinelli, 2024).

De acordo com Cooper e Slagmulder (2004), a flexibilidade nas negociações é um elemento fundamental para a manutenção de relações interorganizacionais estáveis e duradouras, especialmente em ambientes de alta complexidade e competitividade, como o da indústria de autopeças. A possibilidade de adaptação conjunta às mudanças externas contribui para a redução dos riscos transacionais e para o fortalecimento da cooperação entre fornecedores e clientes.

2.4.3. *Resolução Conjunta de Problemas*

A resolução conjunta de problemas refere-se à disposição das partes envolvidas em uma relação interorganizacional para atuar de forma colaborativa na solução de desafios que afetam o desempenho da cadeia de suprimentos. Esses desafios podem incluir gargalos produtivos, falhas na qualidade dos produtos, bem como a necessidade de reduzir os custos de componentes e processos. A adoção dessa prática possibilita ganhos de eficiência operacional, que impactam diretamente a precificação dos produtos, ao permitir a redução dos custos totais e a otimização dos processos produtivos (Kulmala et al., 2002).

Além de contribuir para a eficiência, a resolução conjunta de problemas promove um ambiente de cocriação de valor entre fornecedores e clientes, reduzindo os riscos associados a comportamentos oportunistas e fortalecendo as relações de confiança mútua (Dyer, 1997). Essa cooperação contínua constitui um elemento essencial para o desenvolvimento de parcerias estratégicas e sustentáveis, especialmente em cadeias produtivas complexas, como a da indústria de autopeças.

2.4.4. Restrição do Uso do Poder

A restrição ao uso de poder coercitivo refere-se ao comportamento das partes envolvidas em uma relação interorganizacional no sentido de moderar a utilização de sua posição de força durante as negociações, buscando estabelecer um equilíbrio que resulte em benefícios mútuos. No contexto da indústria de autopeças, a dependência estrutural dos fornecedores em relação às montadoras frequentemente gera relações assimétricas de poder, que podem dificultar a adoção de práticas colaborativas e distorcer os processos de precificação (Fehr, 2015; Rocha & Borinelli, 2024).

A literatura especializada destaca que a limitação do uso de poder coercitivo é um fator determinante para o desenvolvimento de relações interorganizacionais mais sustentáveis. Agndal e Nilsson (2009) argumentam que, ao reduzir o exercício unilateral de poder, as organizações aumentam a disposição para a cooperação e para o engajamento em práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Essa postura contribui para a construção de acordos de precificação colaborativa, baseados em transparência e confiança, essenciais para a perenidade das parcerias ao longo da cadeia de suprimentos.

2.4.5. Impacto no Desempenho Econômico-Financeiro

O desempenho econômico-financeiro é um construto que analisa os reflexos da adoção das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) nos resultados financeiros das empresas fornecedoras de autopeças. A avaliação desse desempenho considera indicadores como margem de lucro, rentabilidade, competitividade e participação de mercado, os quais permitem verificar se a implementação de práticas colaborativas de gestão de custos e precificação contribui para a obtenção de resultados sustentáveis no longo prazo (Bertucci, 2008; Duarte, Rocha & Soares, 2023).

Além de mensurar os impactos financeiros diretos, o desempenho econômico-financeiro funciona como um parâmetro para avaliar a viabilidade e os benefícios de se manter relações interorganizacionais fundamentadas na confiança, transparência e cooperação. Resultados positivos nesses indicadores podem reforçar o comprometimento das partes envolvidas com práticas colaborativas, promovendo a continuidade e o fortalecimento das parcerias ao longo da cadeia de suprimentos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, a partir da definição da abordagem e estratégia de pesquisa, da unidade de análise, dos métodos de coleta e análise de dados e das considerações éticas. O objetivo é garantir a clareza e a transparência dos processos utilizados para a coleta e análise das informações que sustentam os resultados e conclusões apresentadas.

3.1. Abordagem da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, cujo objetivo foi investigar a influência das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no método de precificação adotado por um grupo empresarial brasileiro do setor de autopeças. A abordagem qualitativa foi escolhida em razão da necessidade de compreensão aprofundada do fenômeno estudado, permitindo explorar a complexidade das relações interorganizacionais e captar nuances que não poderiam ser identificadas em abordagens quantitativas (Yin, 2015).

A pesquisa exploratória possibilitou levantar informações sobre um tema ainda pouco estudado no contexto brasileiro, enquanto a natureza descritiva permitiu analisar e descrever, com maior riqueza de detalhes, as práticas adotadas pela organização e seus impactos na formação de preços.

3.2. Estratégia da Pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. Essa opção se justifica pela especificidade do grupo empresarial analisado, que apresenta características singulares para o objeto de estudo: empresa de origem familiar, com atuação no mercado nacional e internacional, ampla diversidade de produtos e forte relacionamento comercial com montadoras na América do Sul.

O estudo de caso único permitiu uma análise detalhada das práticas de GCI e suas implicações no processo de precificação. Segundo Stake (1995) e Yin (2015), o estudo de caso proporciona uma investigação intensiva de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, sendo particularmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

3.3. Unidade de Análise

A unidade de análise desta pesquisa foi um grupo empresarial brasileiro de origem familiar, atuante no setor de autopeças. O grupo possui plantas produtivas nos estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais e fornece componentes para o mercado nacional e internacional, com foco em países da América do Sul.

Os principais produtos fabricados incluem rodas, peças estampadas em aço e alumínio, itens plásticos injetados, conjuntos montados e peças pintadas. A escolha dessa unidade de análise deve-se à relevância do grupo na cadeia automotiva, às práticas de relacionamento interorganizacional estabelecidas com as montadoras e ao papel estratégico desempenhado no fornecimento de autopeças.

3.4. Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de três métodos principais: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. A combinação dessas fontes buscou assegurar a triangulação dos dados, aumentando a confiabilidade e a robustez dos resultados.

3.4.1. Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais de diferentes áreas funcionais da empresa, incluindo diretoria, controladoria, engenharia de produto, comercial e operações. A seleção dos entrevistados foi intencional, considerando sua experiência e

envolvimento direto com os temas de gestão de custos, precificação e relacionamento com clientes (montadoras).

As entrevistas ocorreram entre maio e agosto de 2025, com duração média de 45 minutos, variando entre 30 e 60 minutos, dependendo da disponibilidade e complexidade das respostas dos participantes. Todo o conteúdo foi gravado e transcrito, resultando em um total aproximado de 120 páginas de material textual para análise.

3.4.2. Validação do Roteiro de Entrevistas

Antes da realização das entrevistas, o roteiro foi validado por meio de um pré-teste com dois profissionais que não participaram do estudo principal. A validação visou garantir a clareza, coerência e alinhamento das perguntas aos objetivos da pesquisa. Após o pré-teste, foram realizados ajustes na redação de algumas questões e na ordem dos temas abordados, conforme recomenda Gil (2010).

3.4.3. Análise Documental

Foram analisados 15 documentos internos fornecidos pela organização, incluindo contratos com montadoras, relatórios de custos, propostas comerciais, atas de reuniões de negociação e documentos que estabelecem políticas de precificação. O conjunto documental analisado totalizou aproximadamente 250 páginas, com dados abrangendo o período de 2020 a 2025. A análise desses documentos complementou as informações obtidas nas entrevistas, permitindo uma visão mais ampla dos processos de gestão de custos e precificação.

3.4.4. Observação Direta

Além das entrevistas e análise documental, foi realizada observação direta durante três reuniões de negociação de preços com montadoras e quatro reuniões internas de definição de estratégias de precificação. As observações ocorreram entre junho e agosto de 2025, com duração média de 60 minutos por sessão.

A observação foi não participante, permitindo ao pesquisador acompanhar o processo decisório e as interações entre os participantes, sem interferir no conteúdo das discussões. O registro das observações seguiu protocolos que asseguraram a descrição objetiva dos fatos e das dinâmicas observadas, conforme recomenda Angrosino (2009).

3.5. Técnica de Análise de Dados

Os dados obtidos ao longo da pesquisa foram analisados por meio da técnica de análise temática, conforme a metodologia proposta por Braun e Clarke (2006). Essa abordagem é particularmente adequada para estudos qualitativos, pois permite identificar, analisar e relatar padrões ou temas que emergem dos dados, oferecendo uma compreensão detalhada das experiências e percepções dos participantes.

O processo de análise iniciou-se com a leitura e familiarização com o conteúdo das entrevistas transcritas, dos documentos analisados e das notas de observação direta. Essa etapa foi fundamental para a imersão no material empírico e para a identificação preliminar de possíveis temas relevantes para a pesquisa.

Em seguida, procedeu-se à codificação inicial dos dados, com foco na identificação de padrões temáticos relacionados aos construtos previamente definidos no referencial teórico da pesquisa: compartilhamento de informações, flexibilidade nas relações interorganizacionais, resolução conjunta de problemas, restrição do uso de poder e impacto no desempenho econômico-financeiro da organização. A codificação permitiu organizar os dados de maneira sistemática, facilitando a posterior análise e interpretação.

Após a codificação, os temas emergentes foram revisados e refinados com o objetivo de garantir a coerência e a representatividade das categorias criadas. Essa etapa envolveu a análise

cruzada das informações provenientes das diferentes fontes de dados, como entrevistas, documentos internos e observações diretas.

A interpretação dos resultados foi realizada à luz do referencial teórico adotado, buscando compreender como as práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais influenciam o método de precificação na indústria de autopeças. Essa etapa final permitiu integrar as evidências obtidas de modo a responder às questões de pesquisa propostas.

Por fim, a triangulação dos dados provenientes das entrevistas, da análise documental e da observação direta foi utilizada para garantir a validade interna e a confiabilidade dos achados, conforme as diretrizes metodológicas para estudos de caso propostas por Yin (2015).

3.6. Considerações Éticas

Esta pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil. Todas as etapas do estudo foram realizadas respeitando-se os direitos dos participantes, com atenção especial à garantia de anonimato e à confidencialidade das informações obtidas.

Os participantes da pesquisa foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, a metodologia adotada e a utilização dos dados coletados exclusivamente para fins acadêmicos. O pesquisador assegurou que todas as informações fornecidas durante as entrevistas e nas observações fossem tratadas de maneira confidencial, sem qualquer possibilidade de identificação dos respondentes ou da organização envolvida.

A participação dos colaboradores ocorreu de forma espontânea e voluntária, não sendo exigida a assinatura formal do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), uma vez que a pesquisa não envolveu dados sensíveis ou riscos aos participantes. No entanto, foi realizado um esclarecimento verbal sobre o caráter da pesquisa, destacando os direitos dos participantes, incluindo a possibilidade de se retirarem do estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, bem como a garantia de sigilo das respostas fornecidas.

Adicionalmente, foram observados todos os princípios éticos relacionados à integridade científica, transparência dos procedimentos metodológicos e respeito às normas institucionais de pesquisa acadêmica.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta realizadas no grupo empresarial estudado. A interpretação dos dados foi conduzida com base na análise temática (Braun & Clarke, 2006), a partir dos construtos definidos no referencial teórico: compartilhamento de informações, flexibilidade nas relações, resolução conjunta de problemas, restrição do uso de poder e impacto no desempenho econômico-financeiro.

A triangulação dos dados coletados buscou assegurar robustez e consistência nas conclusões, permitindo uma compreensão abrangente da influência da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no método de precificação adotado pelo grupo empresarial no contexto da indústria de autopeças.

4.2. Perfil da Empresa Estudada

O grupo empresarial analisado neste estudo é um conglomerado brasileiro de origem familiar, com mais de quatro décadas de atuação no setor industrial. Com unidades produtivas localizadas nos estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais, a organização emprega diretamente cerca de 2.300 colaboradores e atua em diferentes segmentos da indústria de transformação. Sua principal área de operação é a fabricação de rodas automotivas em alumínio destinadas a veículos de passageiros e comerciais leves, com fornecimento exclusivo ao mercado OEM (Original Equipment Manufacturer), atendendo diretamente montadoras de automóveis.

Além desse segmento, o grupo também se destaca na produção de componentes estampados e conjuntos em aço, que incluem estruturas de assentos automotivos, sistemas para bancos de veículos e peças técnicas estampadas e soldadas. No segmento de peças em alumínio, realiza a fundição e usinagem de componentes como cabeçotes de motores, cárteres de óleo e suportes diversos. Sua atuação no setor de powertrain abrange o fornecimento de soluções que incluem o controle eletrônico do acelerador, com capacidade anual de produção expressiva.

O grupo também mantém uma divisão especializada em polímeros, produzindo peças plásticas sopradas e injetadas, como dutos de ar e componentes de sistemas de climatização automotiva. Outro segmento de atuação é a fabricação de equipamentos para combate a incêndios, como extintores e suportes voltados à segurança automotiva e industrial. Adicionalmente, a empresa realiza a usinagem de produtos técnicos em latão e alumínio para aplicação em setores como construção civil, hidráulica e médico-hospitalar.

Complementarmente às atividades industriais, o grupo possui uma área voltada para tecnologia e serviços, oferecendo soluções de tecnologia da informação, sistemas integrados e serviços de gestão administrativa e financeira.

A empresa mantém uma relação estratégica de longo prazo com diversas montadoras de veículos, fornecendo componentes para plataformas automotivas globais. Sua trajetória é marcada por investimentos contínuos em expansão produtiva, com foco no desenvolvimento tecnológico, no respeito às pessoas e à comunidade, bem como na observância das boas práticas de governança corporativa e sustentabilidade.

4.3. Análise Temática

A análise dos dados coletados foi estruturada com base nos construtos definidos no referencial teórico. Os temas analisados incluem práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), com foco em como influenciam o método de precificação na empresa estudada.

Cada subitem a seguir apresenta as principais evidências levantadas por meio de entrevistas, análise documental e observação direta, seguidas de análise crítica e comparação com a literatura.

4.3.1. Compartilhamento de Informações

O compartilhamento de informações é considerado um dos pilares fundamentais da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI). Trata-se da prática de troca estruturada e transparente de dados financeiros, operacionais e estratégicos entre empresas parceiras, com o objetivo de reduzir a assimetria de informações e viabilizar a formação de preços mais justos e sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 2004; Duarte, Rocha & Soares, 2023).

No contexto da empresa analisada, as evidências indicam a existência de um compartilhamento seletivo de informações com as montadoras, concentrado principalmente nos custos diretos de produção e nos componentes críticos que impactam a formação de preços. Durante as entrevistas realizadas, gestores das áreas de controladoria e comercial relataram a adoção de políticas de transparência parcial, com foco na apresentação de composições de custo quando há solicitação formal nas negociações com as montadoras. Um dos entrevistados destacou:

“Existe uma política de transparência com as montadoras parceiras, principalmente na apresentação de composições de custo quando há solicitação formal nas negociações” (Entrevistado E7).

Por outro lado, a pesquisa revelou uma relutância em compartilhar informações consideradas mais sensíveis, como os custos indiretos, as margens de contribuição e as estratégias de precificação. Essa postura é justificada pelos gestores como uma forma de proteger a estratégia competitiva e manter o controle sobre informações que podem afetar o poder de negociação da empresa. Um dos entrevistados afirmou:

“Temos uma abertura parcial das informações, mas há limites claros, porque não queremos expor nossa estrutura de margem” (Entrevistado E3).

A análise documental realizada corrobora essa prática. Nas propostas comerciais e nos contratos de fornecimento examinados, foram identificadas cláusulas que permitem a realização de auditorias por parte das montadoras sobre determinados itens de custo. Entretanto, essas auditorias ocorrem sempre com escopo previamente definido e limitado, evitando o acesso irrestrito a informações estratégicas.

As observações diretas conduzidas durante as reuniões de negociação confirmaram que o compartilhamento de informações de custos é frequentemente condicionado à obtenção de contrapartidas por parte das montadoras, como a formalização de contratos de longo prazo ou o aumento no volume de fornecimento.

Dessa forma, a prática de compartilhamento de informações identificada na empresa corresponde ao que a literatura denomina *open-book accounting* parcial (Agndal & Nilsson, 2009). A transparência, nesse contexto, é utilizada de maneira estratégica para fortalecer a relação com os clientes montadoras, sem abrir mão do controle sobre dados considerados críticos.

Esse comportamento está alinhado às observações de Fehr (2015) e Bertucci (2008), que destacam a resistência de empresas brasileiras em adotar práticas de *open-book accounting* integral, principalmente em função da falta de confiança e da assimetria de poder existente nas relações com as montadoras.

Embora a empresa compartilhe dados relevantes para a formação de preços, o nível de transparência permanece seletivo, o que limita o potencial colaborativo pleno da GCI. Se, por um lado, essa postura protege a estratégia competitiva da organização, por outro, pode restringir ganhos adicionais de eficiência e confiança nas parcerias interorganizacionais.

4.3.2. Flexibilidade nas Relações

A flexibilidade nas relações interorganizacionais refere-se à capacidade das partes de se adaptarem às mudanças nas condições de mercado, revisarem acordos estabelecidos e renegociarem termos contratuais, promovendo ajustes dinâmicos nos processos de precificação (Dyer & Singh, 1998; Cooper & Slagmulder, 2004). Essa capacidade de adaptação é considerada essencial em ambientes incertos e voláteis, como o da indústria de autopeças, caracterizada por

flutuações de demanda, instabilidade cambial e variações nos preços das matérias-primas (Fehr, 2015).

Nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa estudada, a flexibilidade foi destacada como um fator crítico no relacionamento com as montadoras. Segundo o gerente comercial, as negociações são constantemente revisadas para refletir as oscilações do mercado de insumos:

“Os preços são frequentemente revisados, tanto para cima quanto para baixo, dependendo do comportamento do mercado de matérias-primas, como alumínio e aço. Essa revisão é negociada de forma aberta com os clientes principais” (Entrevistado E5).

A prática de flexibilidade observada na empresa se manifesta, principalmente, na revisão periódica dos preços, a qual ocorre de forma trimestral ou semestral, conforme estipulado nos contratos com cada montadora. Além disso, são realizadas revisões específicas das cláusulas contratuais para atender às oscilações cambiais, particularmente nas operações de exportação para países da América do Sul.

Durante as observações diretas realizadas em reuniões internas de definição de preços, verificou-se que a área de controladoria mantém modelos de simulação de custos atualizados, que permitem realizar ajustes ágeis de preços com base em diferentes cenários econômicos. Esse preparo operacional demonstra a capacidade da empresa de responder rapidamente às demandas por flexibilidade nas negociações comerciais.

Contudo, alguns entrevistados destacaram limitações impostas a essa flexibilidade, especialmente em função do elevado poder de barganha das montadoras. Um gerente de vendas comentou:

“Apesar da abertura para negociar, existe um espaço de manobra reduzido em algumas situações, porque as montadoras têm forte poder de barganha e impõem restrições quanto à revisão de preços” (Entrevistado E9).

A análise documental corroborou essas informações, revelando a existência de contratos que preveem cláusulas de indexação ligadas a commodities, principalmente o alumínio. Essas cláusulas formalizam mecanismos de flexibilidade controlada, permitindo ajustes automáticos em função de variações de preços, mas dentro de limites pré-estabelecidos.

As evidências obtidas demonstram que a empresa adota estratégias de flexibilidade compatíveis com a governança híbrida proposta por Williamson (1985) e aprofundada por Dyer e Singh (1998). A disposição para revisar preços e condições contratuais reflete um esforço para manter relações comerciais estáveis e colaborativas, embora sempre dentro de limites claramente definidos. Esse controle visa evitar riscos excessivos de oportunismo por parte das montadoras e garantir um equilíbrio razoável nas relações interorganizacionais.

Quando comparado aos achados de Bertucci (2008) e Fehr (2015), observa-se que a empresa analisada apresenta avanços no uso de cláusulas contratuais de revisão de preços atreladas a variáveis econômicas, o que denota maior maturidade em suas práticas de gestão interorganizacional. No entanto, como também apontado por Rocha e Borinelli (2024), a assimetria de poder nas relações com as montadoras continua a impor restrições à plena aplicação da flexibilidade, obrigando a empresa a equilibrar seus interesses com as exigências impostas pelos clientes.

Em síntese, a flexibilidade operacional e contratual adotada pela empresa constitui um diferencial competitivo, ao possibilitar ajustes que preservam a viabilidade econômica das operações. Todavia, sua eficácia depende do comprometimento e da confiança mútua entre as partes, fatores essenciais para garantir a sustentabilidade das relações de longo prazo na cadeia de suprimentos automotiva.

4.3.3. Resolução Conjunta de Problemas

A resolução conjunta de problemas é uma prática central da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), que busca integrar os esforços de fornecedores e clientes na superação

de desafios técnicos, operacionais e comerciais. Trata-se de uma abordagem colaborativa voltada para a otimização de custos, o aumento da eficiência e a melhoria da competitividade da cadeia de suprimentos como um todo (Dyer & Singh, 1998; Kulmala et al., 2002).

No caso da empresa analisada, a resolução conjunta de problemas ocorre em diferentes frentes, incluindo iniciativas para a redução de custos de componentes, a melhoria dos processos produtivos e o desenvolvimento de novos produtos. Um engenheiro de produto destacou a importância dos grupos de trabalho estabelecidos com as montadoras, afirmando:

“Temos grupos de trabalho conjuntos com as montadoras para reengenharia de peças, visando à redução de peso e custo. O foco é melhorar performance e manter margens competitivas para ambas as partes” (Entrevistado E2).

As entrevistas também revelaram ações de co-desenvolvimento de componentes, principalmente em projetos de localização de peças destinadas a veículos produzidos no Brasil e em outros países da América do Sul. Um dos participantes ressaltou:

“A participação da engenharia do cliente é constante nos processos de homologação e validação, o que gera um ambiente de troca de conhecimento, mas também de pressão por redução de preços” (Entrevistado E6).

A análise documental corroborou essas práticas, com a identificação de relatórios de projetos conjuntos que estabelecem metas compartilhadas de redução de custos e prazos de implementação bem definidos. Um exemplo recorrente identificado foi a substituição de ligas metálicas por materiais poliméricos, resultando em impacto direto na estrutura de custos e nos preços finais dos produtos.

Durante a observação direta em reuniões de definição de estratégias de precificação, foram registradas discussões focadas na avaliação conjunta de alternativas técnicas para a redução de custos. Entre as iniciativas observadas destacam-se a simplificação de processos produtivos e a eliminação de etapas na cadeia de fornecimento, com vistas à melhoria da eficiência operacional.

Apesar dos avanços identificados, alguns entrevistados destacaram limitações que comprometem a efetividade da resolução conjunta de problemas. Um gestor comercial observou que:

“A colaboração funciona melhor nos projetos globais, onde há um ambiente mais estruturado para isso. Em outros casos, as montadoras exigem a redução de preços sem apoiar o desenvolvimento de soluções” (Entrevistado E4).

De maneira geral, a prática de resolução conjunta de problemas é aplicada de forma consistente pela empresa analisada, embora seu alcance seja condicionado ao perfil do cliente e ao tipo de projeto. A experiência da organização reflete a abordagem de cooperação estratégica proposta por Dyer e Singh (1998), segundo a qual a cocriação de valor resulta em ganhos de eficiência e em redução de custos.

Contudo, as evidências também confirmam as conclusões de Fehr (2015), que apontam para limitações nas práticas colaborativas em razão da pressão econômica e dos desequilíbrios de poder que ainda caracterizam as relações entre fornecedores e montadoras. Quando comparada aos relatos de Bertucci (2008), que descreve a dificuldade de adesão de fornecedores brasileiros a processos de desenvolvimento conjunto, a empresa estudada demonstra maior maturidade, especialmente em projetos vinculados a parcerias globais.

Ainda assim, persistem restrições estruturais que limitam a efetividade plena da resolução conjunta de problemas, incluindo a assimetria de poder, a resistência à adoção de práticas colaborativas integradas e barreiras culturais relacionadas ao compartilhamento de informações sensíveis.

Em síntese, a resolução conjunta de problemas, quando bem estruturada, contribui significativamente para a otimização dos custos e, conseqüentemente, para a formação de preços mais competitivos. A efetividade dessa prática está diretamente relacionada ao grau de confiança e ao modelo de governança interorganizacional estabelecido entre as partes envolvidas.

4.3.4. Restrição do Uso de Poder

A restrição do uso de poder refere-se ao equilíbrio nas relações interorganizacionais, no qual as partes envolvidas evitam práticas coercitivas e buscam construir relacionamentos mais colaborativos e sustentáveis ao longo do tempo (Dyer & Singh, 1998; Agndal & Nilsson, 2009). O exercício excessivo de poder por um dos parceiros, especialmente em cadeias de suprimentos dominadas por grandes montadoras, tende a comprometer a confiança, dificultar a cooperação e prejudicar o desempenho de longo prazo das empresas fornecedoras (Fehr, 2015; Rocha & Borinelli, 2024).

No contexto da empresa analisada, as entrevistas e a análise documental revelaram uma dinâmica de poder marcadamente assimétrica nas relações com as montadoras. Entretanto, foram identificados mecanismos de mitigação adotados pelo grupo empresarial para preservar a sua autonomia e equilibrar a relação de poder nas negociações comerciais. Um executivo da área comercial destacou a relevância dessas estratégias:

“As montadoras têm um poder de barganha elevado, principalmente porque concentram volumes importantes dos nossos contratos. No entanto, temos conseguido estabelecer cláusulas contratuais que nos protejam em situações de alta pressão por reduções de preços” (Entrevistado E1).

As observações diretas realizadas durante as reuniões de negociação evidenciaram a pressão contínua por parte das montadoras para a redução dos preços praticados, mesmo em cenários de elevação dos custos de insumos. Um dos entrevistados relatou:

“As solicitações de redução são frequentes, mesmo quando apresentamos relatórios de aumento de custos de matéria-prima. Em alguns casos, o cliente exige a absorção total do impacto pelo fornecedor” (Entrevistado E10).

Por outro lado, nas relações com algumas montadoras de capital estrangeiro, observou-se um maior equilíbrio nas negociações. Essas parcerias apresentam práticas de compensação que incluem garantias de volumes mínimos de fornecimento, contratos de longo prazo e o compartilhamento dos ganhos de eficiência obtidos ao longo da cadeia de suprimentos. A análise documental confirmou a existência de cláusulas de governança colaborativa em determinados contratos, que preveem reuniões periódicas de revisão conjunta e mecanismos de arbitragem para a resolução de conflitos, reduzindo, assim, a possibilidade de exercício unilateral de poder.

De forma geral, a prática de restrição do uso de poder na empresa é relativa e seletiva. Há esforços direcionados ao estabelecimento de relações mais colaborativas, especialmente com parceiros considerados estratégicos, mas a assimetria estrutural permanece um desafio. Essa realidade é corroborada pelos achados de Rocha e Borinelli (2024), que destacam a prevalência de relações assimétricas na cadeia automotiva brasileira.

Quando comparada aos estudos de Bertucci (2008) e Fehr (2015), a empresa analisada demonstra maior capacidade de negociação, atribuída à diversificação de sua base de clientes e à relevância dos produtos fornecidos, fatores que conferem ao grupo maior poder de barganha. No entanto, a concentração de poder nas montadoras ainda resulta em pressões contínuas sobre custos e preços, impactando diretamente a estratégia de precificação da organização.

A restrição do uso de poder constitui um fator-chave para a viabilização de práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) mais colaborativas e transparentes. Contudo, sua efetividade depende da adoção de mecanismos formais de governança e da construção de relações baseadas em confiança mútua. A adoção parcial desses mecanismos, no caso analisado, reflete tanto o estágio atual da empresa quanto as características do ambiente institucional da cadeia automotiva no Brasil, que ainda enfrenta desafios significativos para a implementação de estruturas de governança mais equitativas.

4.3.5. Impacto no Desempenho Econômico-Financeiro

As práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e o método de precificação adotado pelo grupo empresarial analisado exercem influência direta sobre seu desempenho

econômico-financeiro. A literatura destaca que a adoção de práticas colaborativas de GCI pode promover ganhos de eficiência operacional, redução de custos e melhoria na rentabilidade, especialmente quando essas práticas são acompanhadas de mecanismos de governança baseados na confiança mútua e no equilíbrio de poder entre os parceiros (Dyer & Singh, 1998; Cooper & Slagmulder, 2004).

No caso do grupo estudado, as entrevistas realizadas com gestores e a análise dos documentos corporativos evidenciaram resultados financeiros positivos em linhas de produtos cujas relações interorganizacionais se mostraram mais maduras e colaborativas. Um executivo da área financeira destacou a importância dessas relações de longo prazo ao afirmar que a empresa apresenta margens mais equilibradas nas linhas em que foram negociados acordos de longo prazo e práticas de compartilhamento de informações com os clientes. Segundo ele, essa postura proporciona maior previsibilidade e permite um planejamento de custos mais eficiente (Entrevistado E8).

A análise documental dos demonstrativos financeiros internos revelou que a margem operacional bruta variou entre 15% e 18% nas unidades produtivas que mantêm relacionamentos colaborativos consolidados com as montadoras. Em contrapartida, nas linhas de produtos em que as negociações se concentram unicamente na dimensão do preço e há baixa cooperação nas práticas de GCI, as margens caíram para patamares inferiores a 10%. Nessas situações, observou-se maior pressão sobre o capital de giro e um aumento do custo de oportunidade.

Além disso, os projetos de co-desenvolvimento e de compartilhamento de ganhos de eficiência resultaram na redução do lead time no desenvolvimento de produtos e na diminuição dos custos logísticos, decorrente de um melhor alinhamento no planejamento de demanda com as montadoras. Esses ganhos operacionais contribuíram para o aumento da rentabilidade da empresa, conforme registrado em atas de reuniões de performance operacional realizadas com seus principais clientes.

Por outro lado, alguns gestores alertaram para limitações no impacto positivo das práticas de GCI, destacando que, mesmo em ambientes colaborativos, a pressão exercida pelas montadoras para redução de preços pode comprometer as margens do fornecedor. Um dos entrevistados observou que, em determinados casos, a negociação não contempla aumentos nos custos de insumos, o que agrava a situação financeira da empresa fornecedora (Entrevistado E1).

Os resultados da pesquisa indicam que a adoção das práticas de GCI, quando associada a estratégias de precificação colaborativas, favorece um desempenho econômico-financeiro superior. Isso se reflete na melhoria das margens operacionais brutas, na redução de custos indiretos — como logística, retrabalho e desperdícios — e no aumento da previsibilidade do fluxo de caixa. Além desses benefícios, as práticas colaborativas contribuem para o fortalecimento da competitividade da empresa, tornando-a mais apta a disputar novos contratos no mercado automotivo.

Esses achados são consistentes com os estudos de Fehr (2015) e Bertucci (2008), que indicam que, embora a colaboração interorganizacional no Brasil ainda seja limitada, existem avanços significativos em grupos empresariais que buscam diferenciação competitiva por meio da eficiência operacional e da consolidação de relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

Como apontado por Rocha e Borinelli (2024), fatores contingenciais, tais como a nacionalidade dos principais executivos e a estratégia de posicionamento global da empresa, influenciam diretamente a obtenção desses resultados. No grupo analisado, tais fatores se mostram mais evidentes nas unidades produtivas voltadas para exportação e no atendimento a plataformas automotivas globais, onde as práticas colaborativas de GCI e os mecanismos de governança são mais consolidados.

Dessa forma, a influência das práticas de GCI no desempenho econômico-financeiro da empresa analisada é significativa, mas condicionada à qualidade da governança interorganizacional e ao equilíbrio de poder estabelecido nas relações com seus principais clientes. A partir da análise temática e documental realizada, foi possível estruturar um fluxo simplificado que representa o

processo de precificação sob a influência das práticas de GCI observadas na empresa, conforme será apresentado a seguir.

A partir da análise temática e documental realizada, foi possível estruturar um fluxo simplificado do processo de precificação sob influência das práticas de GCI observadas na empresa estudada.

A Figura 3 ilustra esse processo, destacando as etapas de compartilhamento de informações, negociação colaborativa e avaliação do impacto financeiro.

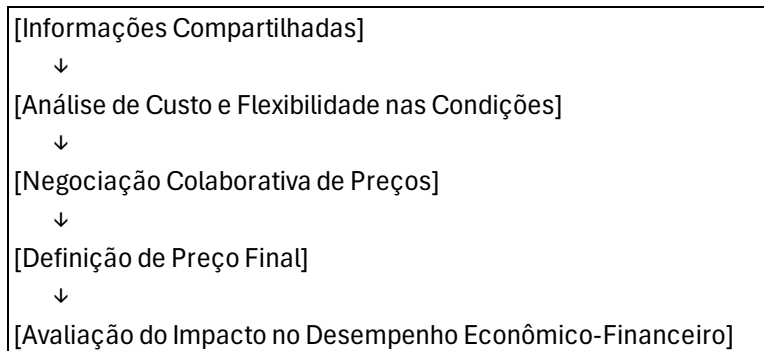


Figura 3 – Fluxograma do processo de precificação sob influência das práticas de GCI.
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.4. Análise Documental

A análise documental foi conduzida com o objetivo de complementar as evidências obtidas por meio das entrevistas e das observações diretas, proporcionando maior triangulação e robustez aos resultados da pesquisa (Yin, 2015). Foram revisados 15 documentos internos da empresa analisada, abrangendo contratos de fornecimento, propostas comerciais, relatórios de custos, atas de reuniões de negociação e documentos de políticas de precificação, que cobrem o período de 2020 a 2025.

Os documentos analisados evidenciaram a existência de práticas formais e estruturadas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), ainda que com algumas limitações no escopo de transparência e colaboração. Os contratos de fornecimento, por exemplo, apresentam cláusulas de revisão de preços indexadas a commodities, como aço e alumínio, além de mecanismos de ajuste vinculados às variações das taxas de câmbio nos contratos de importação. Esses dispositivos refletem estratégias de flexibilidade controlada, conforme evidenciado também na análise temática referente à flexibilidade nas relações interorganizacionais.

Além disso, foram identificadas cláusulas de auditoria de custos que autorizam as montadoras a revisar determinados componentes de custos diretos. No entanto, tais auditorias são realizadas sob condições previamente estabelecidas, com limitações formais quanto ao acesso a dados estratégicos da empresa fornecedora. Essa prática confirma a adoção de um modelo parcial de open-book accounting, de acordo com as definições apresentadas na literatura especializada (Agndal & Nilsson, 2009).

Os relatórios internos de custos analisados demonstraram a utilização de sistemas detalhados para a apuração de custos diretos e indiretos, que servem de base para as composições de preços apresentadas aos clientes. Em determinados projetos, especialmente os relacionados a plataformas globais, foram encontradas simulações de custeio-alvo. Entretanto, a aplicação formal e sistemática desta metodologia permanece limitada, em consonância com as dificuldades apontadas por Bertucci (2008) quanto à disseminação do custeio-alvo no Brasil.

As atas de reuniões com montadoras revelaram registros frequentes de solicitações de revisão de preços por parte dos clientes, bem como propostas apresentadas pela empresa para redução de custos. Essas propostas incluem alterações de projeto e de processos produtivos,

evidenciando a existência de processos de decisão colaborativos, com planos de ação conjuntos focados na redução de custos em determinadas linhas de produtos.

A documentação interna da empresa também inclui normas que orientam a formação de preços com base na composição de custos, benchmarking de mercado e análise do valor percebido pelo cliente. Em alguns mercados específicos, verificou-se a utilização de estratégias de precificação orientada pelo mercado, com a adoção de políticas de desconto por volume e incentivos financeiros condicionados ao desempenho de vendas dos clientes.

De maneira geral, a análise documental confirma a adoção de práticas compatíveis com os princípios da Gestão de Custos Interorganizacionais, embora essas práticas se apresentem de forma parcial e seletiva. Em consonância com as observações de Fehr (2015) e Rocha e Borinelli (2024), as evidências documentais indicam tentativas de formalização da colaboração, sobretudo em projetos de maior complexidade técnica e valor agregado.

As restrições de acesso a informações estratégicas, previstas nos contratos e nas políticas internas da empresa, refletem a preocupação em manter o equilíbrio no uso de poder nas relações com as montadoras, conforme discutido anteriormente. Além disso, a aplicação restrita das práticas de custeio-alvo confirma as dificuldades relatadas na literatura para a adoção plena dessa metodologia no contexto brasileiro (Bertucci, 2008), o que reforça as evidências obtidas nas entrevistas conduzidas durante esta pesquisa.

4.5. Comparação com Estudos Análogos

A análise dos resultados obtidos no estudo de caso revela semelhanças e diferenças em relação às práticas de GCI em outros contextos, notadamente o japonês. Conforme apresentado na Tabela 1, observa-se que as práticas no Brasil ainda enfrentam limitações estruturais e culturais, enquanto o Japão apresenta uma integração mais profunda das práticas de gestão de custos e precificação colaborativa.

Práticas de GCI	Brasil	Japão
Compartilhamento de informações	Parcial, com foco em custos diretos. Evita-se a exposição de margens e informações estratégicas. (Fehr, 2015; Bertucci, 2008)	Amplamente compartilhado, incluindo margens, custos indiretos e informações estratégicas. (Cooper & Yoshikawa, 1994; Duarte & Rocha, 2022)
Flexibilidade nas relações	Condicionalizada à pressão das montadoras e às revisões periódicas vinculadas a índices econômicos. (Fehr, 2015)	Alta flexibilidade, com renegociações contínuas e ajustes colaborativos nos contratos. (Cooper & Slagmulder, 2004; Dyer & Singh, 1998)
Resolução conjunta de Problemas	Prática presente em projetos pontuais de reengenharia e co-desenvolvimento. (Rocha & Borinelli, 2024)	Parte integrante do desenvolvimento de novos produtos e processos desde o início dos projetos. (Cooper & Yoshikawa, 1994)
Restrição do uso de poder	Assimetria de poder favorável às montadoras, com uso de pressão coercitiva em negociações. (Fehr, 2015; Rocha & Borinelli, 2024)	Governança colaborativa com mecanismos de restrição ao uso excessivo de poder. (Dyer & Singh, 1998)
Custeio-alvo	Prática incipiente e parcial, adotada apenas em alguns	Aplicação integral do custeio-alvo, culturalmente

	projetos. (Bertucci, 2008; Fehr, 2015)	incorporado ao processo de formação de preço. (Cooper & Yoshikawa, 1994; Duarte & Rocha, 2022)
--	--	--

Tabela 1 – Comparação das práticas de GCI na indústria de autopeças: Brasil versus Japão.

Fonte: Adaptado de Bertucci (2008), Fehr (2015), Rocha & Borinelli (2024), Cooper & Yoshikawa (1994), Duarte & Rocha (2022), Dyer & Singh (1998), e Cooper & Slagmulder (2004).

A comparação dos achados deste estudo com a literatura especializada permite validar resultados, identificar padrões e destacar particularidades do contexto brasileiro, especialmente no setor de autopeças. A seguir, são apresentados os principais pontos de comparação com Bertucci (2008), Fehr (2015) e Rocha & Borinelli (2024), entre outros autores.

4.5.1. Bertucci (2008)

Bertucci (2008) analisou a adoção limitada do custeio-alvo em empresas brasileiras, evidenciando a resistência ao compartilhamento de informações de custos e a falta de alinhamento colaborativo nas cadeias de fornecimento automotivas.

No estudo atual, observou-se cenário semelhante:

O custeio-alvo foi identificado apenas em simulações e projetos específicos de plataformas globais.

Houve resistência à adoção formal e completa dessa metodologia, especialmente em projetos locais.

A abertura parcial de informações no processo de open-book accounting reflete a cautela com a exposição de margens e estratégias competitivas, como também descrito por Bertucci.

Assim, o estudo confirma que o contexto cultural e a assimetria de poder dificultam a adoção de práticas colaborativas de precificação no Brasil.

4.5.2. Rocha & Borinelli (2024)

Rocha & Borinelli (2024) apontam que a nacionalidade dos principais executivos e a estratégia de posicionamento global influenciam significativamente a governança interorganizacional e a gestão de custos.

No grupo estudado, a presença de unidades produtivas integradas em plataformas globais favoreceu a adoção de práticas mais estruturadas de GCI.

Além disso, as relações com clientes internacionais apresentaram níveis mais altos de colaboração, enquanto projetos locais sofreram maior pressão unilateral das montadoras.

Dessa forma concluímos que os fatores contingenciais analisados por Rocha & Borinelli foram confirmados no estudo, mostrando variações no grau de cooperação conforme o perfil dos clientes e mercados.

4.5.3. Fehr (2015)

Fehr (2015) destacou que as montadoras exercem poder coercitivo nas negociações, exigindo reduções de preço unilaterais, sem, necessariamente, proporcionar contrapartidas ou estabilidade contratual aos fornecedores.

Os resultados desta pesquisa corroboram esses achados:

A pressão por redução de preços foi observada em diversas negociações, mesmo diante de aumentos de custos de insumos.

Em algumas relações, a ausência de compensações, como garantias de volume ou contratos de longo prazo, ainda limita o engajamento dos fornecedores em práticas mais colaborativas.

Concluímos que a assimetria de poder permanece como uma barreira à GCI plena no setor de autopeças brasileiro.

4.5.4. Outros Estudos

Cooper & Slagmulder (2004): A prática de open-book accounting parcial e a negociação colaborativa de preços estão presentes no grupo analisado, alinhando-se com a abordagem proposta pelos autores.

Dyer & Singh (1998): O conceito de cooperação estratégica e criação conjunta de valor é observado em projetos de co-desenvolvimento e resolução conjunta de problemas, embora ainda limitado pelo nível de confiança e pelo equilíbrio de poder.

4.6. Síntese dos Resultados

A Tabela a seguir apresenta uma síntese da análise temática realizada a partir dos dados coletados. Ela resume as principais evidências empíricas associadas a cada construto da GCI, bem como os impactos identificados no método de precificação e no desempenho econômico-financeiro da empresa.

O objetivo é oferecer uma visão integrada dos achados principais da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 2.

Construto	Principais Evidências	Impacto
Compartilhamento de Informações	Compartilhamento parcial de informações de custos diretos com montadoras, preservando dados estratégicos e margens de contribuição. (Fehr, 2015; Bertucci, 2008)	Transparência moderada nas negociações, contribuindo para construção de confiança relativa.
Flexibilidade nas Relações	Revisões periódicas de preços baseadas em índices de commodities e variação cambial, com renegociação contratual em alguns casos. (Rocha & Borinelli, 2024; Duarte & Rocha, 2022)	Adaptação limitada às condições de mercado; capacidade de resposta rápida às pressões externas.
Resolução Conjunta de Problemas	Iniciativas de co-desenvolvimento de produtos e processos com foco na redução de custos e melhoria técnica, especialmente em projetos globais. (Fehr, 2015; Dyer & Singh, 1998)	Redução de custos, melhoria de processos e fortalecimento de parcerias estratégicas.
Restrição do Uso de Poder	Predomínio de relações assimétricas com uso de poder coercitivo em negociações; presença de contratos com cláusulas protetivas em algumas situações. (Fehr, 2015; Rocha & Borinelli, 2024)	Minimização parcial dos riscos de imposição unilateral de condições pelas montadoras.
Impacto no Desempenho Econômico	Margens operacionais superiores em linhas com maior cooperação interorganizacional; melhor previsibilidade de resultados financeiros em projetos de	Melhoria no desempenho econômico-financeiro e incremento da competitividade no mercado automotivo.

	longo prazo. (Rocha & Borinelli, 2024; Duarte & Rocha, 2022)	
Impacto no Desempenho Econômico	Margens operacionais superiores em linhas com maior cooperação interorganizacional; melhor previsibilidade de resultados financeiros em projetos de longo prazo. (Rocha & Borinelli, 2024; Duarte & Rocha, 2022)	Melhoria no desempenho econômico-financeiro e incremento da competitividade no mercado automotivo.

Tabela 2 – Síntese da análise temática das práticas de GCI na empresa estudada.

Fonte: Dados da pesquisa; adaptado de Fehr (2015), Bertucci (2008), Rocha & Borinelli (2024), Duarte & Rocha (2022), e Dyer & Singh (1998).

Este comparativo reforça as evidências levantadas nas entrevistas e na análise documental realizadas na empresa estudada. Esta pesquisa teve como objetivo investigar a influência da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no método de precificação em um grupo da indústria de autopeças no Brasil. A análise temática dos dados coletados e a triangulação com documentos e observação direta permitiram responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos específicos propostos.

Em resposta à questão de pesquisa, nossa pesquisa confirmou que a GCI influencia diretamente o método de precificação adotado pela empresa estudada. As práticas de compartilhamento de informações, flexibilidade nas relações, resolução conjunta de problemas e restrição do uso de poder impactam a definição dos preços praticados nas negociações com montadoras, ainda que com limitações impostas por fatores contingenciais e assimetria de poder.

Nossos principais achados em relação ao compartilhamento de informações foi de que a empresa adota uma prática seletiva de open-book accounting, compartilhando informações de custos diretos com clientes estratégicos, mas limitando a abertura de dados considerados sensíveis. Essa prática melhora a transparência nas negociações de preço, embora com restrições que limitam o potencial colaborativo pleno.

Com relação a flexibilidade nas relações nossos achados foram de que a flexibilidade contratual e nas negociações de preços é aplicada de maneira estruturada, principalmente em contratos com revisão periódica baseada em índices de commodities e taxas cambiais. Contudo, a assimetria de poder com algumas montadoras impõe limites à negociação, tornando a flexibilidade condicional a cenários econômicos favoráveis.

Já com relação a resolução conjunta de problemas nossos achados foram de que existem iniciativas consistentes de co-desenvolvimento e reengenharia de produtos, que resultam em redução de custos e aumento de competitividade. Essas práticas são mais frequentes em projetos globais, onde há comprometimento mútuo e objetivos compartilhados.

Na restrição do uso de poder nossos achados foram de que as relações comerciais com as montadoras são marcadas por forte pressão por redução de preços. Entretanto, a empresa tem buscado equilibrar o uso de poder por meio de cláusulas contratuais protetivas, como garantia de volumes e contratos de longo prazo, criando um ambiente mais colaborativo em determinadas relações estratégicas.

O impacto no desempenho econômico-financeiro são de que as práticas de GCI contribuem para margens operacionais superiores nas linhas de produtos com maior grau de cooperação interorganizacional. A previsibilidade no fluxo de caixa e a redução de custos indiretos são exemplos dos benefícios financeiros observados, embora limitados pelas práticas tradicionais de negociação coercitiva em alguns contratos.

A pesquisa demonstrou em comparação com a literatura os resultados estão alinhados com os achados de Bertucci (2008), Fehr (2015) e Rocha & Borinelli (2024). A pesquisa reforça a compreensão de que, no Brasil, a adoção de GCI plena ainda enfrenta barreiras culturais, estruturais e de poder, mas há avanços importantes em grupos empresariais com visão estratégica e foco em parcerias de longo prazo.

Este estudo contribui para o avanço teórico sobre a influência da GCI no método de precificação, a compreensão prática de como fatores contingenciais e governança interorganizacional afetam a formação de preços e o desempenho econômico-financeiro de fornecedores no setor automotivo além de contribuir para o debate sobre práticas de gestão de custos e precificação colaborativa no contexto brasileiro, apontando desafios e oportunidades de aprimoramento.

4.6.1. Visão Geral dos Impactos na Precificação

A presente seção sintetiza os principais impactos das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no processo de precificação do grupo analisado, com base nas evidências obtidas por meio das entrevistas realizadas. A Figura 2 apresenta uma visão consolidada dos potenciais impactos percebidos pelos entrevistados, considerando os cinco construtos principais abordados neste estudo: compartilhamento de informações, flexibilidade, resolução conjunta de problemas, restrição do uso de poder e processo colaborativo de precificação.

A sistematização dos dados levou em conta a análise qualitativa das entrevistas, priorizando a ênfase e a relevância atribuídas pelos respondentes a cada construto no que se refere à formação de preços. A marcação dos construtos, representada graficamente na Figura 4, foi realizada com base nos seguintes critérios:

- (i) menção explícita ao construto como fator relevante no processo de precificação;
- (ii) apresentação de exemplos concretos que demonstram a influência do construto na definição de preços; e
- (iii) destaque do impacto positivo do construto na eficiência das relações interorganizacionais e na construção de práticas colaborativas de precificação.

Por exemplo, o compartilhamento de informações foi identificado como relevante pelos entrevistados E1, E6 e E8, que enfatizaram a importância da transparência e da confiança mútua como elementos essenciais para a definição de preços mais eficientes e sustentáveis. De maneira semelhante, a flexibilidade foi ressaltada pelos entrevistados E1, E2 e E8, que destacaram a necessidade de renegociação periódica dos contratos e ajustes nas estratégias de precificação, em resposta às flutuações de custos e às condições de mercado.

É importante salientar que a ausência de marcação de um construto para determinado entrevistado não implica necessariamente sua irrelevância no contexto estudado, mas sim a inexistência de ênfase expressiva ou de exemplos práticos relacionados ao tema durante a entrevista.

A representação visual apresentada na Figura 4 permite uma rápida identificação dos construtos mais frequentemente associados ao impacto na precificação pelos diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da organização analisada. Essa síntese contribui para o aprofundamento da compreensão das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais e precificação no grupo estudado, subsidiando a reflexão sobre os fatores que influenciam a definição de preços no setor de autopeças.

Potencial impacto na precificação de acordo com os entrevistados	1	2	3	4	5	6	7	8
Compartilhamento de informações	X					X		X
Flexibilidade	X	X						X
Resolução conjunta	X		X	X				
Restrição de uso de poder	X			X		X		
Processo colaborativo de precificação		X		X		X		X

Figura 4 – Potencial impacto na precificação de acordo com os entrevistados
 Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.2. *Análise por Construto*

A análise dos dados coletados permitiu consolidar os cinco construtos principais examinados neste estudo, sintetizando suas definições conceituais e os pontos mais relevantes identificados nas entrevistas. A Figura 5 apresenta essa síntese, articulando os conceitos desenvolvidos a partir da literatura com as evidências empíricas obtidas durante a pesquisa de campo.

A estrutura proposta permite uma visão integrada das práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e precificação adotadas pelo grupo empresarial analisado, destacando as diferenças, os desafios e os fatores críticos de sucesso observados em cada construto. Os conceitos apresentados derivam das principais referências teóricas revisadas, complementados pelas definições operacionais adotadas para orientar a coleta e a análise dos dados.

Os pontos destacados na análise empírica foram selecionados com base na frequência de menção nas entrevistas, na ênfase atribuída pelos respondentes a cada aspecto e em sua relevância para a compreensão das dinâmicas interorganizacionais características da indústria de autopeças. Dessa forma, a sistematização permite identificar com clareza as principais práticas e limitações observadas na adoção de mecanismos colaborativos de GCI e de estratégias de precificação no contexto do grupo empresarial estudado.

A representação apresentada na Figura 5 funciona como um guia visual que sintetiza os principais achados relacionados a cada construto, facilitando a comparação entre os diferentes elementos analisados e subsidiando a discussão aprofundada acerca da influência das práticas interorganizacionais de gestão de custos no processo de formação de preços.

Constructo	Conceito	Pontos Relevantes das Entrevistas
Compartilhamento de Informações	Prática de troca de dados de custos e processos entre empresas parceiras para promover transparência e eficiência.	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento detalhado de custos com montadoras - Assimetria na troca de informações - Uso de "breakdown padrão" para formalizar o compartilhamento - Período inicial de construção de confiança
Flexibilidade na Precificação	Capacidade de adaptar preços e condições comerciais em resposta às mudanças de mercado e demandas dos parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecida como crucial para relações saudáveis - Aplicação cautelosa e contextual - Nem sempre resulta em movimentação de preços - Variação na abordagem entre áreas funcionais
Resolução Conjunta de Problemas	Abordagem colaborativa para enfrentar desafios e encontrar soluções que beneficiem todas as partes envolvidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Unanimemente reconhecida como prática fundamental - Corresponsabilidade como princípio básico - Colaboração técnica significativa - Limitações em questões financeiras
Restrição do Uso de Poder	Esforços para limitar o uso desproporcional de influência econômica ou estratégica nas relações comerciais.	<ul style="list-style-type: none"> - Ética e confiança como pilares fundamentais - Tensão entre princípios éticos e realidade prática - Desequilíbrio de poder nas negociações - Estratégias para buscar maior equilíbrio
Processo Colaborativo de Precificação	Abordagem que envolve fornecedores e clientes na determinação de preços, considerando múltiplos fatores.	<ul style="list-style-type: none"> - Descrito como processo colaborativo entre fornecedores e montadoras - Consideração de fatores como custos, qualidade e inovação - Influência do poder econômico das montadoras - Desafios na adaptação às mudanças de mercado

Figura 5: Análise dos Construtos e Pontos Relevantes das Entrevistas
 Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.3. Comparação entre Áreas Funcionais

A análise das entrevistas permitiu realizar uma comparação entre as percepções das diferentes áreas funcionais do grupo empresarial analisado em relação aos cinco construtos principais investigados neste estudo. A Figura 6 sintetiza essa comparação, destacando as semelhanças e diferenças nas práticas e percepções identificadas nas áreas Administrativa/Financeira, Comercial e Técnica.

De modo geral, observa-se um alinhamento nas diretrizes e nos princípios que orientam as práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e precificação no grupo, o que sugere a existência de uma política corporativa integrada. No entanto, foram identificadas diferenças sutis, mas relevantes, na forma como cada área funcional aborda e prioriza os construtos analisados.

A área Administrativa/Financeira tende a enfatizar a importância estratégica das práticas colaborativas, atribuindo especial relevância aos benefícios de longo prazo proporcionados por essas iniciativas, tais como previsibilidade financeira, estabilidade nos contratos de fornecimento e otimização do fluxo de caixa. Já a área Comercial adota uma abordagem mais pragmática e orientada para resultados imediatos, com foco na dinâmica das negociações e na gestão das margens de contribuição, frequentemente pressionadas pelas exigências das montadoras.

Por sua vez, a área Técnica concentra seus esforços nos aspectos operacionais, priorizando a resolução prática de problemas relacionados ao desenvolvimento de produtos, processos produtivos e melhorias técnicas que possam gerar eficiência e redução de custos. Essa área se destaca pela participação ativa em projetos de co-desenvolvimento de componentes e pela busca de soluções para atender às demandas específicas dos clientes.

As diferenças de perspectiva entre as áreas refletem os distintos papéis e responsabilidades que cada uma desempenha no contexto organizacional, bem como os desafios específicos enfrentados nas relações interorganizacionais com as montadoras. A compreensão dessas variações é fundamental para o desenvolvimento de estratégias integradas e eficazes de GCI e precificação, que considerem as necessidades e contribuições de cada área funcional do grupo.

Constructo	Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica
Compartilhamento de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece detalhes sobre custos de matéria-prima e processos - Enfatiza a importância da transparência 	<ul style="list-style-type: none"> - Usa "breakdown padrão" para fornecer informações - Destaca a confidencialidade de algumas informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirma a prática de compartilhar informações de custos - Enfatiza a importância para negociações eficientes
Flexibilidade na Precificação	<ul style="list-style-type: none"> - Considera crucial para relações saudáveis - Disposta a renegociar e ajustar acordos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais cautelosa na aplicação - Flexibilidade não implica necessariamente em mudança de preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece a importância, mas depende do impacto das mudanças - Enfatiza a necessidade de investigar solicitações
Resolução Conjunta de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza a responsabilidade compartilhada - Busca soluções mutuamente benéficas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece a importância da colaboração - Menciona limitações em questões financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca a corresponsabilidade como princípio básico - Foca em soluções técnicas conjuntas
Restrição do Uso de Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza ética e confiança como fundamentais - Reconhece a necessidade de exigências razoáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Observa o uso de poder pelas montadoras - Busca equilíbrio nas negociações 	<ul style="list-style-type: none"> - Alinha-se com a visão ética - Evita uso inadequado de informações
Processo Colaborativo de Precificação	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve como processo colaborativo - Considera fatores como custos, qualidade e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca práticas específicas como solicitação de cotação - Reconhece a influência do poder econômico das montadoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Corroborar a natureza colaborativa - Enfatiza a avaliação conjunta de capacidades e especificações

Figura 6: Comparação das Respostas por Área Funcional

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.4. Principais Desafios Identificados

A análise das entrevistas revelou um conjunto de desafios que impactam diretamente a gestão de custos interorganizacionais e o processo de precificação no grupo empresarial analisado. Esses desafios refletem a complexidade inerente às relações estabelecidas na indústria de autopeças e evidenciam os principais obstáculos enfrentados pela organização na busca por maior eficiência e competitividade.

Entre os desafios identificados, destacam-se a assimetria no compartilhamento de informações e o desequilíbrio de poder nas negociações com as montadoras. Esses fatores aparecem de forma transversal, afetando todas as áreas funcionais da empresa. A assimetria de

informações limita a transparência e dificulta a adoção de práticas colaborativas, enquanto o poder de barganha concentrado nas montadoras impõe pressões constantes sobre os fornecedores, restringindo sua autonomia nas decisões estratégicas de precificação.

A pressão contínua por redução de custos emerge como um desafio crítico, especialmente para as áreas Comercial e Financeira. A necessidade de responder a exigências frequentes de diminuição de preços, sem a contrapartida de garantias de volume ou estabilidade contratual, agrava a dificuldade de planejamento financeiro e operacional. Além disso, a flexibilidade limitada nas negociações contratuais, frequentemente determinada pelas condições impostas pelos clientes, restringe o espaço de manobra da organização para renegociar preços em função de variações nos custos de insumos e de mudanças no ambiente de negócios.

Do ponto de vista técnico, os desafios concentram-se na gestão de custos em projetos de longo prazo e na manutenção da competitividade através do equilíbrio entre redução de custos e inovação. A necessidade de desenvolver soluções técnicas que atendam aos requisitos de desempenho dos clientes, sem comprometer a margem de rentabilidade, representa uma pressão adicional sobre as áreas Técnica e Comercial, que atuam na linha de frente do desenvolvimento de produtos e da negociação de novos projetos.

A precificação em um ambiente dinâmico e volátil também se configura como um desafio relevante, exigindo das áreas Financeira e Comercial a implementação de modelos de formação de preços mais flexíveis e adaptáveis. A capacidade de reagir rapidamente às variações de mercado, tanto no que diz respeito ao custo dos insumos quanto às exigências comerciais dos clientes, torna-se um diferencial competitivo essencial, mas difícil de alcançar em um cenário caracterizado pela forte assimetria de poder.

A identificação desses desafios fornece subsídios importantes para o desenvolvimento de estratégias integradas e eficazes de gestão de custos interorganizacionais e de precificação. Enfrentar essas dificuldades de maneira proativa é fundamental para que o grupo empresarial analisado avance em direção a uma governança mais equilibrada, fortalecendo sua posição competitiva no setor de autopeças.

Desafio	Descrição	Área(s) Mais Afetada(s)
Assimetria no Compartilhamento de Informações	Montadoras não compartilham suas informações de custos, criando desequilíbrio na relação	Todas
Pressão Constante para Redução de Custos	Montadoras buscam constantemente redução nos preços dos fornecedores	Comercial, Financeira
Flexibilidade Limitada nas Negociações	Dificuldade em ajustar preços fora das janelas de repasse estabelecidas	Comercial
Desequilíbrio de Poder nas Negociações	Montadoras frequentemente usam seu poder econômico para influenciar termos e condições	Todas
Gestão de Custos em Projetos de Longo Prazo	Desafio em prever e gerenciar custos em projetos de desenvolvimento de longo prazo	Técnica, Financeira
Adaptação a Mudanças de Mercado	Necessidade de responder rapidamente a mudanças nas condições de mercado e demanda	Todas
Manutenção da Competitividade	Equilibrar redução de custos com manutenção da qualidade e inovação	Técnica, Comercial
Confidencialidade vs. Transparência	Equilibrar a necessidade de compartilhar informações com a proteção de dados estratégicos	Todas
Resolução de Conflitos	Gerenciar divergências e encontrar soluções mutuamente benéficas	Todas
Precificação em Ambiente Dinâmico	Desenvolver modelos de precificação que reflitam as complexidades do mercado e das relações interorganizacionais	Financeira, Comercial

Figura 7: Principais Desafios na Gestão de Custos Interorganizacionais e Precificação
 Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.5. Práticas Bem Sucedidas

A análise das entrevistas e dos documentos internos da empresa permitiu identificar um conjunto de práticas bem-sucedidas na gestão de custos interorganizacionais e no processo de precificação do grupo analisado. Essas práticas refletem estratégias que têm se mostrado eficazes no enfrentamento dos desafios do setor de autopeças, contribuindo para o fortalecimento das relações interorganizacionais e para a melhoria do desempenho econômico-financeiro da organização.

Entre as práticas destacadas, o compartilhamento detalhado de custos, ainda que realizado de forma assimétrica, tem promovido maior transparência nas negociações com as montadoras. Essa prática tem possibilitado o estabelecimento de bases mais claras para a formação de preços, contribuindo para a construção de um ambiente de maior confiança entre as partes e para a eficiência dos processos de negociação.

A flexibilidade demonstrada na renegociação de acordos contratuais tem se revelado essencial para a manutenção de relações comerciais saudáveis em um mercado altamente dinâmico e sujeito a frequentes oscilações nos custos de insumos. A disposição para revisar contratos e ajustar preços de acordo com as condições de mercado tem permitido à empresa preservar parcerias estratégicas de longo prazo.

A resolução conjunta de problemas, por sua vez, tem fortalecido as relações de cooperação com os clientes, resultando em soluções técnicas mais eficazes e no desenvolvimento de produtos ajustados às necessidades específicas das montadoras. Essa prática tem sido um fator determinante para a redução de custos operacionais e para a promoção da inovação no desenvolvimento de componentes.

Outro aspecto relevante diz respeito à manutenção de altos padrões éticos e ao respeito à confidencialidade das informações compartilhadas, considerados fundamentais para a construção de um ambiente de confiança e para o estabelecimento de relações interorganizacionais sustentáveis. Essa postura tem reforçado a reputação do grupo empresarial junto às montadoras, facilitando a continuidade das parcerias.

O processo colaborativo de precificação adotado pela empresa, que leva em consideração múltiplos fatores — como custos diretos, valor percebido pelo cliente, benchmarking de mercado e volume de fornecimento — tem resultado em preços mais competitivos e em um melhor alinhamento entre as expectativas do fornecedor e das montadoras.

Adicionalmente, os investimentos realizados em inovação, qualidade e desenvolvimento de competências técnicas têm permitido ao grupo diferenciar-se no mercado e justificar a prática de preços premium em determinados produtos e projetos. A gestão eficiente da cadeia de suprimentos, com foco em integração logística e redução de desperdícios, também tem contribuído para o aumento da competitividade da empresa, viabilizando a oferta de preços mais atrativos.

Essas práticas bem-sucedidas oferecem subsídios importantes para a reflexão sobre como as empresas do setor de autopeças podem aprimorar suas estratégias de gestão de custos interorganizacionais e precificação, contribuindo para sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Prática	Descrição	Benefícios Observados
Compartilhamento Detalhado de Custos	Uso de "breakdown padrão" para fornecer informações detalhadas de custos às montadoras	- Maior transparência - Negociações mais eficientes e justas
Flexibilidade na Renegociação de Acordos	Disposição para ajustar acordos em resposta a mudanças de mercado	- Manutenção de relações saudáveis - Adaptabilidade a condições de mercado dinâmicas
Resolução Conjunta de Problemas	Abordagem colaborativa para enfrentar desafios técnicos e operacionais	- Soluções mais eficazes - Fortalecimento das parcerias
Ética e Confidencialidade nas Negociações	Manutenção de altos padrões éticos e respeito à confidencialidade	- Construção de confiança - Relações de longo prazo mais estáveis
Processo Colaborativo de Precificação	Avaliação conjunta de capacidades, especificações e condições de mercado	- Preços mais competitivos - Melhor alinhamento entre fornecedor e montadora
Investimento em Inovação e Qualidade	Foco em desenvolvimento de produtos inovadores e de alta qualidade	- Diferenciação no mercado - Justificativa para preços premium
Gestão Eficiente da Cadeia de Suprimentos	Otimização de processos e redução de custos operacionais	- Maior competitividade - Capacidade de oferecer preços mais atrativos
Desenvolvimento de Competências Técnicas	Investimento em expertise técnica e capacidade de resolução de problemas	- Valor agregado aos produtos - Fortalecimento da posição nas negociações

Figura 8: Práticas Bem-Sucedidas na Gestão de Custos Interorganizacionais e Precificação
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.6. Síntese das Observações por Constructo

A síntese das principais observações realizadas durante o período de estudo, com foco nos cinco construtos centrais da pesquisa, evidencia a complexidade das relações interorganizacionais na indústria de autopeças. As práticas observadas, embora orientadas para a colaboração, revelam desafios significativos relacionados à assimetria de poder, à transparência nas negociações e à gestão eficiente dos custos interorganizacionais.

No que diz respeito ao compartilhamento de informações, verificou-se a adoção de práticas estruturadas, com destaque para a disponibilização de planilhas de custos detalhadas aos parceiros

comerciais. No entanto, foi observada uma assimetria considerável nesse processo, uma vez que os fornecedores tendem a demonstrar maior transparência do que as montadoras. A formalização dessas práticas por meio de contratos e acordos de confidencialidade é uma constante, funcionando como mecanismo de mitigação dos riscos associados à exposição de informações estratégicas.

Em relação à flexibilidade na precificação, as empresas demonstraram capacidade de adaptação às necessidades dos parceiros, com disposição para renegociar condições em situações não previstas. Contudo, a análise revelou limitações na efetiva movimentação de preços, indicando a existência de uma tensão entre a flexibilidade assumida como princípio e as restrições impostas pelas práticas de mercado. Essa contradição reflete-se, principalmente, nas negociações com clientes de maior poder de barganha, que restringem o espaço de manobra dos fornecedores.

A resolução conjunta de problemas apresentou-se como um aspecto bem desenvolvido no grupo analisado. As abordagens colaborativas para a resolução de questões relacionadas à qualidade e à logística são frequentes, com a formação de equipes integradas para o desenvolvimento de produtos e o compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas entre fornecedores e montadoras. Essa prática tem sido determinante para a redução de custos operacionais e para a promoção da inovação nos processos produtivos.

No que tange à restrição do uso de poder, observou-se um desequilíbrio significativo nas relações interorganizacionais, com as montadoras exercendo um poder econômico substancial nas negociações. Embora existam políticas internas de ética e governança que orientam as práticas comerciais, essas diretrizes nem sempre se refletem de forma consistente nas interações negociais, especialmente em situações de pressão por redução de preços.

Por fim, a precificação foi caracterizada pela utilização de diferentes estratégias, que consideram tanto os custos de produção quanto o valor percebido pelo cliente e a competitividade de mercado. Os investimentos específicos em ferramentas, moldes e processos de customização exercem influência direta sobre as relações comerciais e a definição dos preços. As empresas buscam continuamente equilibrar a pressão por redução de custos, imposta pelos clientes, com a necessidade de manter margens financeiras saudáveis, assegurando a sustentabilidade do negócio.

Essas observações demonstram a complexidade das dinâmicas interorganizacionais no setor de autopeças. Apesar dos avanços em práticas colaborativas de gestão de custos e precificação, persistem desafios relevantes, especialmente no que se refere ao equilíbrio de poder e à transparência nas relações de troca.

Constructo	Principais Observações
Compartilhamento de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de planilhas de custos detalhadas - Assimetria no compartilhamento (fornecedores mais abertos que montadoras) - Formalização através de contratos e acordos de confidencialidade
Flexibilidade na Precificação	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação às necessidades dos parceiros - Renegociação em situações inesperadas - Limitações na movimentação de preços
Resolução Conjunta de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem colaborativa para questões de qualidade e logística - Equipes integradas para desenvolvimento de produtos - Compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas
Restrição do Uso de Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Desequilíbrio de poder favorecendo montadoras - Uso do poder econômico nas negociações - Existência de políticas de ética, nem sempre refletidas na prática
Precificação	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de diferentes estratégias (baseada em custos, valor, competitiva) - Influência de investimentos específicos (ferramentas e moldes) - Busca por equilíbrio entre redução de custos e manutenção de margens

Figura 9: Síntese das Observações por Constructo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.7. Síntese da Análise Documental por Construtos

A análise documental realizada no grupo empresarial permitiu identificar práticas formais e informais relacionadas aos cinco construtos centrais desta pesquisa: compartilhamento de informações, flexibilidade na precificação, resolução conjunta de problemas, restrição do uso de poder e estratégias de precificação. Os documentos revisados, incluindo contratos de fornecimento, atas de reuniões, relatórios de custos e políticas internas, ofereceram subsídios importantes para a compreensão das dinâmicas interorganizacionais da empresa e para a validação das evidências obtidas nas entrevistas e observações diretas.

No que se refere ao compartilhamento de informações, os documentos analisados revelaram a existência de contratos formais e relatórios padronizados que atestam uma abordagem estruturada em relação à transparência nas interações com os clientes. A presença de cláusulas de confidencialidade e de auditoria controlada reforça o compromisso com a proteção das informações estratégicas, ao mesmo tempo em que permite certo nível de abertura em projetos específicos, em especial aqueles de maior valor agregado.

A flexibilidade na precificação foi evidenciada em cláusulas contratuais que preveem revisões periódicas de preços com base em variáveis como a cotação de commodities (alumínio e aço) e a variação cambial. Registros de renegociações de contratos, constantes em atas de reuniões e trocas de correspondências, demonstram a prática de ajustes nas condições comerciais. Contudo, a documentação também indica que essa flexibilidade ocorre dentro de limites predefinidos, refletindo restrições impostas pelo contexto de poder assimétrico nas relações com as montadoras.

A resolução conjunta de problemas foi amplamente documentada por meio de atas de reuniões técnicas e relatórios de projetos de co-desenvolvimento. Esses registros demonstram a existência de fóruns colaborativos voltados para a solução de questões relacionadas a qualidade, prazos de entrega e desenvolvimento de novos produtos, confirmando a adoção de práticas que favorecem a integração das partes envolvidas na cadeia de valor.

As práticas relacionadas à restrição do uso de poder foram abordadas em políticas internas que orientam a condução ética das negociações comerciais e a promoção de parcerias de longo prazo. Entretanto, os registros documentais também revelam desafios práticos nesse aspecto, especialmente em situações em que o poder de barganha das montadoras condiciona a tomada de decisão dos fornecedores, impondo limites à autonomia nas negociações de preços.

Por fim, a precificação foi documentada em modelos de cálculo detalhados, baseados em composições de custos, benchmarking de mercado e análises de valor percebido pelos clientes. Essa abordagem multifacetada busca equilibrar diferentes fatores que impactam a formação de preços, refletindo a complexidade das decisões estratégicas no ambiente competitivo da indústria de autopeças.

A síntese dessas evidências documentais oferece uma visão abrangente das práticas adotadas pelo grupo analisado, permitindo compreender como as relações interorganizacionais e as estratégias de precificação são formalizadas e operacionalizadas na prática. Os achados reforçam a importância de mecanismos de governança bem estruturados para assegurar a competitividade e a sustentabilidade das operações no setor automotivo.

Constructo	Documentação Analisada	Principais Observações
Compartilhamento de Informações	- Contratos de fornecimento - Relatórios de custos - Formulários de breakdown de custos	- Uso de cláusulas de confidencialidade - Compartilhamento detalhado de custos - Padronização dos formatos de relatórios
Flexibilidade na Precificação	- Contratos com cláusulas de ajuste de preços - Registros de renegociações - Históricos de alterações de preços	- Mecanismos para ajustes periódicos - Evidências de renegociações em situações inesperadas - Limitações na flexibilidade de percentuais de lucro
Resolução Conjunta de Problemas	- Atas de reuniões de comitês conjuntos - Relatórios de projetos colaborativos - Protocolos de comunicação para crises	- Existência de estruturas formais para colaboração - Registros de casos de sucesso em melhorias de qualidade e eficiência - Procedimentos estabelecidos para resolução de problemas
Restrição do Uso de Poder	- Políticas internas de ética e conduta - Acordos sobre uso de informações - Correspondências e minutas de reuniões	- Diretrizes formais para conduta ética - Evidências de desequilíbrio de poder nas negociações - Tentativas de estabelecer limites no uso do poder econômico
Precificação	- Modelos de cálculo de preços - Históricos de negociação - Relatórios de análise de mercado	- Abordagem multifacetada na determinação de preços - Consideração de fatores como custos, qualidade e inovação - Evidências de busca por equilíbrio entre redução de custos e margens

Figura 10: Síntese da Análise Documental por Constructo
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6.8. Síntese dos Achados por Constructo

A precificação no grupo empresarial analisado foi descrita pelos entrevistados como um processo colaborativo, influenciado por múltiplos fatores, entre eles os custos de produção, a

qualidade dos produtos e a dinâmica de mercado. As observações realizadas durante as reuniões internas e negociações com clientes reforçaram essa percepção, destacando a existência de uma pressão constante por redução de custos. Apesar dessa pressão, os gestores buscaram equilibrar as demandas dos clientes com a necessidade de manter margens de lucro saudáveis e assegurar a sustentabilidade financeira da operação.

A análise documental confirmou a complexidade desse processo, com a utilização de modelos de cálculo detalhados e análises de mercado que evidenciam uma abordagem multifacetada para a formação de preços. Esses modelos buscam conciliar aspectos como custos diretos e indiretos, valor percebido pelos clientes e estratégias de competitividade, compondo uma metodologia estruturada de precificação.

A Tabela 3 a seguir apresenta uma síntese dos principais achados relacionados aos cinco constructos centrais desta pesquisa — compartilhamento de informações, flexibilidade na precificação, resolução conjunta de problemas, restrição do uso de poder e precificação — com base nas evidências coletadas nas entrevistas, nas observações diretas e na análise documental.

Construto	Entrevistas	Observações	Documentos
Compartilhamento de Informações	Estrutura formal e detalhada, mas assimétrica	Práticas de troca de informações frequentes, mas com limites claros	Contratos formais e relatórios padronizados indicam transparência
Flexibilidade na Precificação	Disposição para renegociação, mas limitada por rigidez nos percentuais	Adaptação às necessidades dos parceiros, mas com restrições práticas	Cláusulas de ajuste de preço nos contratos, mas com limitações observadas
Resolução Conjunta de Problemas	Abordagem colaborativa para desafios comuns	Integração de equipes para desenvolvimento de soluções	Relatórios de projetos mostram cultura de colaboração
Restrição do Uso de Poder	Ética e confiança são fundamentais, mas poder econômico influencia negociações	Desequilíbrio de poder observado em interações práticas	Políticas internas destacam ética, mas desafios práticos são evidentes
Precificação	Processo colaborativo, mas influenciado por múltiplos fatores	Pressão por redução de custos com busca por equilíbrio	Modelos de cálculo e análises de mercado indicam abordagem multifacetada

Tabela 3: Síntese dos Achados por Construto

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

O presente estudo investigou a influência da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no método de precificação adotado por um grupo empresarial da indústria de autopeças no Brasil. Os resultados da pesquisa demonstraram que a adoção de práticas de GCI impacta diretamente as estratégias de formação de preços e o desempenho econômico-financeiro da organização analisada. Ainda assim, foram identificadas limitações significativas, decorrentes do ambiente de negócios brasileiro e das dinâmicas de poder características das cadeias de valor do setor automotivo.

As evidências obtidas indicam que práticas como o compartilhamento seletivo de informações, a flexibilidade nas relações contratuais, a resolução conjunta de problemas e a restrição do uso de poder coercitivo são fatores que contribuem para o alinhamento estratégico com os clientes — em especial, com as montadoras. Tais práticas geram benefícios financeiros relevantes, incluindo a melhora das margens operacionais, a redução de custos indiretos e a maior previsibilidade no planejamento financeiro.

Contudo, observou-se que a não adoção plena do custeio-alvo pelo grupo analisado limita a eficiência no controle de custos e no processo de precificação. Esse resultado é coerente com os achados de Bertucci (2008) e Fehr (2015), que apontam barreiras culturais e estruturais para a implementação dessa metodologia no Brasil. A persistente assimetria de poder na cadeia automotiva brasileira, onde as montadoras exercem forte influência e impõem condições de preço sem contrapartidas proporcionais, restringe a adoção de práticas colaborativas mais amplas, como o open-book accounting integral.

O estudo também confirmou que a tipologia das cadeias de valor, conforme proposta por Gereffi et al. (2005), influencia o nível de cooperação entre as empresas. A análise demonstrou que o grupo empresarial mantém maior colaboração e formas de governança mútua em cadeias lideradas por montadoras globais, enquanto adota relações mais hierarquizadas e centralizadas com clientes de atuação local. Nessas últimas, observou-se o uso mais intenso de práticas coercitivas, com menor espaço para iniciativas colaborativas de gestão de custos e precificação.

Em síntese, a pesquisa confirma que a GCI exerce influência relevante sobre a precificação na indústria de autopeças. No entanto, a maturidade e a efetividade dessas práticas dependem de fatores contextuais, tais como a nacionalidade dos clientes e dos executivos envolvidos, a estrutura de governança interorganizacional estabelecida e o equilíbrio de poder nas relações de fornecimento. Esses fatores condicionam a adoção de práticas colaborativas e determinam o grau de sucesso na implementação de estratégias de GCI no setor.

5.2. Limitações do Estudo

Apesar dos resultados alcançados e das contribuições oferecidas por esta pesquisa, algumas limitações devem ser reconhecidas, a fim de orientar a interpretação dos achados e sinalizar caminhos para investigações futuras.

Em primeiro lugar, o estudo foi conduzido em um único grupo empresarial, pertencente ao setor de autopeças no Brasil. Essa característica confere profundidade à análise de caso, porém limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais, setores industriais e ambientes geográficos distintos. As especificidades do grupo analisado, como sua origem familiar, estratégia de atuação internacional e perfil de clientes, podem não refletir a realidade de outras empresas do setor automotivo ou de cadeias de suprimentos em diferentes setores.

Além disso, a pesquisa fundamentou-se predominantemente em dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Embora essas abordagens tenham permitido uma compreensão aprofundada dos fenômenos investigados, elas restringem a possibilidade de mensuração quantitativa dos impactos financeiros decorrentes da adoção de práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) no método de precificação.

Estudos complementares, com foco em análises estatísticas e levantamento de dados financeiros em larga escala, poderiam ampliar a robustez e a validade dos resultados aqui apresentados.

Outro ponto a ser considerado refere-se à dinâmica das relações de poder e das práticas de governança interorganizacional analisadas. Essas relações tendem a variar de acordo com o perfil dos clientes, a nacionalidade das montadoras, o posicionamento estratégico dos fornecedores e as características dos mercados atendidos. Diante dessa complexidade, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que abranjam diferentes elos da cadeia de suprimentos, bem como múltiplos estudos de caso, a fim de validar as observações apresentadas e aprofundar a compreensão sobre a influência da GCI em contextos diversos.

Reconhecer essas limitações não diminui a relevância dos achados obtidos, mas destaca a necessidade de interpretações cuidadosas e de investigações adicionais para ampliar o conhecimento sobre o tema.

5.3. Contribuições do Estudo

O presente estudo oferece contribuições relevantes para o campo teórico, prático e metodológico no contexto da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e do método de precificação no setor automotivo.

No âmbito teórico, a pesquisa avança na compreensão da influência das práticas de GCI na formação de preços, um tema ainda pouco explorado na literatura brasileira. Ao integrar as dimensões da gestão de custos com as estratégias de precificação em cadeias de suprimentos complexas, o estudo amplia o escopo das investigações sobre relações interorganizacionais e governança em redes de valor. Além disso, confirma a relevância dos fatores contingenciais, tais como a nacionalidade dos clientes e executivos, a estratégia de posicionamento global e as estruturas de governança, para o desempenho interorganizacional das empresas fornecedoras. Nesse sentido, contribui para o aprofundamento do debate sobre a governança das cadeias de valor globais e a restrição do uso de poder nas relações de fornecimento, evidenciando como essas dinâmicas impactam a implementação de práticas colaborativas de GCI no contexto brasileiro.

Do ponto de vista prático, os resultados demonstram que a adoção de práticas de GCI, em especial o compartilhamento estruturado de informações, a flexibilidade contratual e a resolução conjunta de problemas, pode gerar impactos positivos no desempenho econômico-financeiro das empresas fornecedoras. A pesquisa aponta caminhos para a construção de negociações de preços mais colaborativas com montadoras, baseadas em maior transparência e equilíbrio nas relações de poder, promovendo a redução de riscos operacionais e a ampliação de margens de lucro sustentáveis. Dessa forma, os achados oferecem subsídios para gestores e profissionais do setor que buscam aprimorar suas estratégias de precificação e fortalecer suas parcerias interorganizacionais no ambiente altamente competitivo da indústria automotiva.

Em termos metodológicos, este estudo contribui ao aplicar a análise temática, aliada à triangulação de dados, em um estudo de caso aprofundado. A combinação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta permitiu maior robustez na interpretação dos dados e garantiu a validade dos achados. Essa abordagem metodológica se apresenta como um modelo replicável para futuras pesquisas qualitativas que pretendam explorar fenômenos complexos em ambientes caracterizados por alta interdependência entre empresas, como é o caso das cadeias de suprimentos no setor industrial.

Assim, o estudo contribui para o avanço do conhecimento teórico, oferece orientações práticas para gestores e propõe um referencial metodológico sólido para a condução de novas pesquisas sobre GCI e precificação em cadeias de valor globais.

5.4. Recomendações para Pesquisas Futuras

Com base nos resultados obtidos e nas limitações identificadas neste estudo, algumas recomendações são sugeridas para futuras pesquisas que busquem aprofundar a compreensão sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e seu impacto nos métodos de precificação.

Recomenda-se a realização de estudos comparativos envolvendo múltiplos casos, abrangendo diferentes setores industriais e distintas regiões geográficas, com o objetivo de verificar a possibilidade de generalização dos resultados aqui apresentados. A diversidade de contextos permitiria avaliar como variáveis contingenciais, como a estrutura das cadeias de valor, a nacionalidade dos clientes e a dinâmica competitiva dos mercados, influenciam a adoção das práticas de GCI e as estratégias de precificação.

Além disso, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas que permitam medir, de forma objetiva e sistemática, o impacto das práticas de GCI sobre os indicadores financeiros das empresas fornecedoras. Estudos desse tipo podem contribuir para a validação estatística dos efeitos observados na presente pesquisa qualitativa, ampliando a robustez das conclusões e oferecendo subsídios mais concretos para a tomada de decisão gerencial.

Outro campo relevante para investigação refere-se à adoção do custeio-alvo em empresas brasileiras de diferentes setores econômicos. Pesquisas futuras podem explorar as condições facilitadoras e as barreiras à implementação dessa metodologia, considerando aspectos culturais, organizacionais e de governança que influenciam sua aceitação e eficácia no ambiente de negócios brasileiro.

Por fim, recomenda-se a análise do uso do poder nas cadeias de valor sob diferentes configurações de governança, comparando cadeias locais e globais. Estudos que explorem as variações na dinâmica de poder e seus efeitos nas relações interorganizacionais poderão contribuir para a construção de modelos mais equilibrados e sustentáveis de governança, favorecendo a cooperação e a competitividade nas cadeias de suprimentos.

Essas recomendações visam estimular novas investigações que aprofundem o conhecimento sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais e a precificação, contribuindo para a evolução teórica e prática dessas temáticas no contexto brasileiro e internacional.

6. REFERÊNCIAS

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.11.002>
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Base: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(1), 66-76.
- Amit, R. (1986). Estratégia de liderança de custos e curvas de experiência. *Strategic Management Journal*, 7(3), 281-292.
- Andruchehen, J. R. (2015). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na indústria moveleira* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná.
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante*. Bookman.
- Bertucci, C. E. (2008). *Custeio-alvo na indústria brasileira de autopeças* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Canever, F. P., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2012). Formação de preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), 14-27.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson UK.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-7)
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90006-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90006-X)
- Diniz, M. L. F., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2019). Analisando a prática da gestão de custos interorganizacionais empresa/fornecedor a partir de seus fatores: uma abordagem qualitativa. In *USP International Conference in Accounting* (Vol. 19).
- Duarte, S. L., Rocha, W., & Soares, I. C. (2023). Práticas de gestão de custos interorganizacionais e seus impactos na precificação: um estudo no setor automotivo brasileiro. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, 10(1), 102-121.
- Duarte, S. L., & Rocha, W. (2018). A gestão de custos interorganizacionais e sua relação com a economia dos custos de transação no setor de cafeicultura brasileira. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z)

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 617-638. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1205>
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo bibliométrico. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(3), 65-85. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v10i3.13231
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2019). Gestão de custos interorganizacionais: fatores inibidores em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 16(2), 147-159.
- Fehr, L. C. F. D. A. (2015). *Open-book accounting e confiança: influência sobre a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores no setor automotivo do Brasil* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.
- Giusti, J. M., & Borinelli, M. L. (2017, novembro). Análise dos métodos de precificação de produtos: estudo de caso em uma indústria metalúrgica familiar. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Indounas, K. A. (2006). Making effective pricing decisions. *Business Horizons*, 49(5), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.03.004>
- Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00191-2](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00191-2)
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3ª ed.). Atlas.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Milan, G. S., Saciloto, E. B., Larentis, F., & De Toni, D. (2016). As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 22(2), 419-452. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0472014.55225>
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (2023). *Setor automotivo*. Recuperado de <http://mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/exportacao/cotas-de-exportacao/105-assuntos/competitividade-industrial/2972-setor-automotivo>
- Mohammed, R. (2005). *A arte da precificação*. Nova York: Crown Business.

- Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.3.435>
- Oliveira, W. S., Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos, G. C. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *Revista Universo Contábil*, 12(2), 97-118.
- Pazetto, C. F. (2019). *Influência dos sistemas de controle gerencial e da identificação interorganizacional na cooperação de empresas com seu parque tecnológico* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rocha, W., & Borinelli, M. L. (2024). *Estratégia, competitividade e gestão de custos* (Caps. 8 a 11 e 15). São Paulo: Editora Dialética.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6th ed.). Pearson Education.
- Souza, B. C. D. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Zaefarian, T., Ghandehari, M., Modarres Yazdi, M., & Khalilzadeh, M. (2022). Cadeia de suprimentos automotiva com intervenção do governo: uma abordagem de teoria dos jogos. *Journal of Industrial and Systems Engineering*, 14(3), 191-220.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada Aplicada aos Participantes da Pesquisa

Este apêndice apresenta o roteiro de entrevista semiestruturada utilizado na coleta de dados para o estudo intitulado Gestão de Custos Interorganizacionais e o Método de Precificação na Indústria de Autopeças. O roteiro foi elaborado com o objetivo de guiar as entrevistas realizadas com gestores e profissionais das áreas de controladoria, engenharia, comercial e operações do grupo empresarial analisado.

As entrevistas buscaram compreender as práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), os métodos de precificação adotados, os fatores contingenciais que influenciam essas práticas e a percepção dos entrevistados quanto aos impactos no desempenho econômico-financeiro da empresa.

Identificação do Entrevistado

- Nome:
- Idade:
- Cargo na empresa:
- Tempo de atuação na indústria de autopeças:
- Formação acadêmica:

Gestão de Custos Interorganizacionais

1. Há quanto tempo sua empresa relaciona-se com as montadoras Fiat, General Motors e Volkswagen? (Fehr, 2015)
2. Sua empresa compartilha com as montadoras informações de custos? (Fehr, 2015)
3. As montadoras compartilham com vocês informações dos custos delas? (Fehr, 2015)
4. Para iniciar o compartilhamento de informações de custos com as montadoras, primeiro houve tempo de relacionamento para posteriormente começar o compartilhamento de informações, ou já é prática das montadoras contratar os fornecedores com essa condição de compartilhamento? (Fehr, 2015)
5. Com que frequência vocês compartilham informações de custos com as montadoras? (Fehr, 2015)
6. Com que frequência vocês recebem informações de custos das montadoras? (Fehr, 2015)

Compartilhamento de Informações de Custos

7. No relacionamento com as montadoras, qualquer informação que possa ajudá-las são fornecidas a elas? As montadoras também fornecem informações privadas caso possam ajudar a sua empresa? (Pazetto, 2019 CI1/CI3)
8. A troca de informações no relacionamento com as montadoras surge frequentemente, inclusive informalmente, e não apenas conforme algum acordo preestabelecido? (Pazetto, 2019 CI2)

9. Mantemos uns aos outros (sua organização e parceiros) informados sobre acontecimentos ou mudanças que possam afetar a outra parte? (Pazetto, 2019 CI4)

Flexibilidade nas Estratégias de Precificação

10. Quando há solicitações de mudanças pelos parceiros, a flexibilidade em resposta é uma característica dos relacionamentos? (Pazetto, 2019, FL1)
11. Quando surge alguma situação inesperada, as partes (sua organização e parceiros) preferem elaborar um novo acordo ao invés de se manterem com os acordos iniciais? Espera-se que as partes estejam dispostas a modificar seus acordos caso eventos inesperados aconteçam? (Pazetto, 2019, FL2, FL3)

Resolução Conjunta de Problemas de Custos

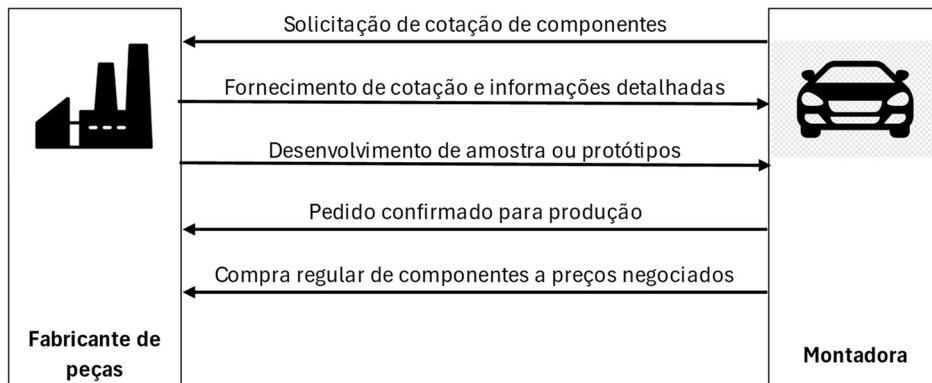
12. Na maioria dos aspectos do relacionamento, as partes (sua organização e parceiros) são corresponsáveis por realizarem o que lhes cabe? Se problemas surgem no decorrer do relacionamento são tratados pelas partes como responsabilidades conjuntas e não individuais? (Pazetto, 2019, RC1, RC2)
13. As partes deste relacionamento não se incomodam em deverem favores umas às outras? (Pazetto, 2019, RC3)
14. A responsabilidade de assegurar que o relacionamento funcione para ambos é compartilhada entre as partes? (Pazetto, 2019, RC4)

Restrição do Uso de Poder e Gestão de Custos

15. As partes (sua organização e parceiros) sentem que é importante não utilizar nenhuma informação privada que possa causar desvantagem a outra parte? (Pazetto, 2019, RP1)
16. Uma característica deste relacionamento é que se espera que nenhuma das partes faça exigências que possam ser prejudiciais à outra? (Pazetto, 2019, RP2)
17. É esperado que a parte mais poderosa restrinja o uso do seu poder na tentativa de conseguir o que quer? (Pazetto, 2019, RP3)

Precificação

18. Você concorda que no Brasil, a precificação na indústria automotiva ocorre de acordo com a seguinte figura ou sugere modificações? (Biller et al., 2005)



19. Qual dos seguintes modelos caracteriza a precificação na sua relação com as montadoras?
(Biller et al., 2005)

Modelo	Ação do Cliente (Montadora)	Resposta (Fabricante de Peças)	Exemplo de Plataforma
1	Solicita cotação de componentes	Fabricante fornece cotação e avalia capacidade de produção	[Plataforma de cotação industrial]
2	Solicita informações detalhadas do componente	Fabricante fornece especificações técnicas do componente	[Plataforma de cotação industrial]
3	Negocia condições de compras para componentes	Fabricante e montadora entram em negociação para condições exclusivas	[Plataforma de negociação B2B]
4	Solicita amostra ou protótipos	Fabricante desenvolve amostra ou protótipo de acordo com as especificações	[Plataforma de desenvolvimento de produto B2B]
5	Compra regular de componentes a preços negociados	Fabricante fornece componentes com base nos preços negociados ou contratos existentes	[Portal de comércio eletrônico B2B]