

Guia de Ferramentas de Gestão: Construção, Implementação e Aperfeiçoamento por um Grupo de Pesquisa Interdisciplinar e Internacional

Management Tool Guide: Construction, Implementation and Improvement by an Interdisciplinary and International Research Group

Recebido: 04/11/2021 - Aprovado: 20/12/2021

Publicado: 03/01/2022

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Christianne Calado Vieira de Melo Lopes¹
Simone Bastos Paiva²

RESUMO

O estudo teve o objetivo de compreender como ocorreram as fases de construção, implementação e aperfeiçoamento do guia de ferramentas de gestão, por um grupo de pesquisa interdisciplinar (contabilidade, cadeia de suprimentos e práticas de recursos humanos) e internacional. O guia de ferramentas estudado nesta pesquisa é denominado *Toolkit* Diagnóstico SCA – EMP (*Supply Chain Accounting and Employment Practices*) e foi desenvolvido por um grupo de pesquisa da Universidade de *Sheffield*, no Reino Unido, envolvendo a participação de três universidades em diferentes países (Inglaterra, Brasil e a África do Sul) e com sete pesquisadores envolvidos em três áreas de pesquisa. Quanto a metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa e a coleta dos dados ocorreu, por meio de uma entrevista semi-estruturada com o uso da narrativa episódica, com umas das pesquisadoras envolvidas no projeto. Os principais resultados evidenciam que o grupo na fase de construção utilizou como ponto de partida uma ferramenta semelhante em outro projeto sobre logística reversa. Na fase de implementação, as empresas que participaram da consulta quanto as melhorias que deveriam ser efetivadas durante a construção da ferramenta foram as primeiras a utilizarem o *Toolkit*. Quanto ao aperfeiçoamento da ferramenta, há planos para adaptar a ferramenta para o espanhol de maneira a expandir para mais outros países. A pesquisa justifica-se pela escassez de estudos que evidenciem o processo histórico de uma ferramenta construída de forma interdisciplinar e com pesquisadores internacionais, com a finalidade de conduzir as empresas a identificarem as melhorias na sua gestão.

Palavras-chave: ferramenta de gestão; desenvolvimento; implementação. guia de ferramentas

ABSTRACT

The study aimed to understand how the stages of construction, implementation and improvement of the management tools guide occurred, by an interdisciplinary (accounting, supply chain and human resources practices) and international research group. The tool guide studied in this research is called SCA Diagnostic Toolkit – EMP (Supply Chain Accounting and Employment Practices) and was developed by a research group at the University of Sheffield, United Kingdom, involving the participation of three universities in different countries (England, Brazil and South Africa) and with seven researchers involved in three research areas. As for the methodology, it is a qualitative research and data collection took place through a semi-structured interview with the use of episodic narrative, with one of the researchers involved in the project. The main results show that the group in the construction phase used a similar tool as a starting point in another project on reverse logistics. In the

¹ Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Brasil. christiannecalado@yahoo.com.br

² Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Brasil. sbpaiva@uol.com.br

implementation phase, the companies that participated in the consultation regarding the improvements that should be made during the construction of the tool were the first to use the Toolkit. As for the improvement of the tool, there are plans to adapt the tool to Spanish in order to expand it to other countries. The research is justified by the scarcity of studies that evidence the historical process of a tool built in an interdisciplinary way and with international researchers, with the purpose of leading companies to identify improvements in their management.

Keywords: *management tool; development; implementation; tools guide.*

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão cada dia mais inseridas num ambiente competitivo e em constante evolução, fazendo com que haja uma busca por mecanismos de gestão mais eficazes, e as ferramentas de gestão surgem para contribuir com este processo, garantindo o alcance de seus objetivos organizacionais de forma mais efetiva. As ferramentas de gestão são modelos ou práticas utilizadas pelas empresas que auxiliam no alcance das estratégias das empresas (Aligreir, 2011).

As estratégias direcionam a organização quanto ao caminho que será executado, ou não, e, sendo partes integrantes do planejamento empresarial, a sua escolha direciona para aquela que traga o melhor ajustamento entre o ambiente de uma empresa e os recursos internos para atingir seus objetivos (Atkinson *et al.*, 2015). Assim, a ferramenta de gestão é um relevante instrumento utilizado pelo gestor que conduz a empresa no alcance de seus objetivos.

A motivação para o estudo partiu da necessidade de conhecer como um grupo de pesquisa pode contribuir para a elaboração de um instrumento de gestão, envolvendo várias áreas, objetivando a indicação de melhorias na avaliação do desempenho das empresas. O grupo de pesquisa faz parte de um projeto internacional, com quatro universidades envolvendo a Inglaterra, Brasil e a África do Sul, denominado “Contabilidade da cadeia de suprimentos e práticas de recursos humanos em economias emergentes: cadeias globais de commodities, eficiência de custos e competitividade”.

A contabilidade da cadeia de suprimentos é definida como as práticas contábeis e de controle gerencial aplicadas para registrar transações entre a organização, seus fornecedores e clientes, e assegurar que as transações sejam rentáveis (Free, 2008). Outras áreas contempladas no guia de ferramentas envolve os recursos humanos cujas práticas necessitam ser adaptáveis as empresas envolvidas na cadeia de suprimentos (Dibben *et al.*, 2016).

Dessa forma, o presente estudo, alicerçado em uma narrativa episódica, tem como objetivo compreender o processo de construção, implementação e aperfeiçoamento de uma ferramenta de gestão, elaborada por um grupo de pesquisa interdisciplinar e internacional que avaliará o desempenho das empresas na Contabilidade, na Cadeia de Suprimentos e Recursos Humanos. A pesquisa delimita-se a estudar apenas a ferramenta de gestão denominada *Toolkit* diagnóstico e justifica-se pela escassez de estudos que evidenciem o processo de desenvolvimento e implementação de uma ferramenta construído de forma interdisciplinar e com o envolvimento da Inglaterra, Brasil e a África do Sul, com a finalidade de conduzir as empresas a identificar as melhorias na sua gestão.

O presente estudo visa contribuir com a orientação na construção de estudos que visem a criação de ferramentas de gestão com pesquisadores nacionais ou internacionais, bem como equipes de áreas interdisciplinares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada uma breve revisão teórica, acerca dos elementos que permeiam o estudo, de maneira a permitir uma melhor compreensão sobre o tema abordado, sendo estes: Ferramenta de Gestão, Gestão da Cadeia de Suprimentos Contabilidade da Cadeia de Suprimentos e Práticas de Empregabilidade.

2.1. Ferramentas de Gestão

Com o ambiente competitivo inserido nas organizações, para que as empresas alcancem bons desempenhos, estas se utilizam de instrumentos que as avaliam de forma que conduza cada vez mais a atingirem melhores resultados (Fletcher, 2001). Dessa maneira, as ferramentas de gestão surgem de acordo com as condições históricas específicas de lugar e tempo, individualidade empresarial e hábitos de cada participante organizacional. Logo, não seguem um modelo específico, sendo adaptadas de acordo com as características individuais de cada empresa e procuram dar um apoio ao gestor no alcance de um melhor desempenho organizacional (Baxter & Chua, 2003).

Dessa forma, há inúmeras ferramentas de gestão que podem ser implantadas e consolidadas nas empresas, tais como: Ciclo de Vida do Produto, Metodologia do Programa

5S, Método PDCA, Diagrama de Pareto, Plano de negócios, Mapas Mentais, Orçamento Base Zero, e tantas outras, todas com suas finalidades, vantagens e desvantagens.

Ainda hoje há empresas que não fazem um efetivo planejamento e organização de como devem atuar no mercado e as ferramentas muitas vezes são escolhidas de maneira aleatória de maneira a atender as necessidades que aparecem muitas vezes naquele momento. Por isso torna-se relevante os gestores analisarem cada ferramenta de gestão e observar aquela que contribua para que sua empresa alcance cada vez mais a competitividade tão exigida nos mercados atualmente (SEBRAE, 2019).

A ferramenta de gestão foco desta pesquisa envolve três áreas a serem avaliadas: a cadeia de suprimentos, a contabilidade na cadeia de suprimentos e práticas de empregabilidade.

2.2. A Gestão da Cadeia de Suprimentos

De acordo com Christopher (2009), a cadeia de suprimentos é constituída por empresas que estão envolvidas em diferentes atividades e processos produzindo valor na forma de produtos e serviços fornecidos ao consumidor final. Sendo assim, representa um esforço de várias empresas com o objetivo de atender ao mercado.

Segundo Mentzer, *et al.* (2001), para que possa ser implementada a filosofia da gestão da cadeia de suprimentos é necessária a existência de um conjunto de atividades que permitam que todas as empresas constituintes se comportem ou ajam de forma consistente.

Em seu trabalho, os autores sugerem algumas atividades para implementação da gestão da cadeia de suprimentos: cooperação; mesmo foco e objetivo em servir os clientes; integração dos processos; parcerias para construir e manter relacionamentos de longo prazo e informação compartilhada mutuamente.

A cooperação é um grupo de ações desenvolvidas entre os membros da cadeia de suprimentos, na qual começa com o planejamento conjunto e termina com as atividades controladas em conjunto. Wiengarten, *et al.* (2010) conceituam este mesmo termo como colaboração, prática da cadeia de suprimentos, pela qual as partes independentes participam do processo de tomada de decisão por meio dos vários elos da cadeia de suprimentos envolvendo as decisões e responsabilidades conjuntas com foco nos resultados conjuntos e individuais dos participantes.

Para a gestão da cadeia de suprimentos ser bem sucedida entre seus membros, é necessário que todos eles tenham o mesmo objetivo, como o foco em servir aos clientes, logo é uma forma de integração política que é possível com culturas e técnicas de gestão compatíveis entre os membros da cadeia de suprimentos (Mentzer, *et al*, 2001). Este ponto de vista no passado era divergente, segundo Christopher (2009), as empresas estavam preocupadas com as estruturas e gerenciamento com base na otimização de suas próprias operações e não davam importância ao modo de interface com os clientes.

Outra atividade para implementação da gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos em toda a cadeia, iniciando com os fornecedores, a fabricação dos produtos e a sua distribuição no mercado. A integração é realizada com o envolvimento de equipes administrativas, de fábrica e prestadores de serviços ao longo da cadeia (Mentzer, *et al*. 2001). Para Christopher (2009), essa integração é alcançada devido a maior transparência das necessidades do cliente, de forma que vinculam o reabastecimento dos estoques via *just-in-time*.

As várias parcerias formadas ao longo da cadeia de suprimentos com os fornecedores, clientes ou intermediários (exemplo: transporte e/ou serviços de armazenamento) contribuem para a gestão da cadeia de suprimentos eficaz, bem como fornecem vantagem competitiva através da criação de valor para o cliente. Logo, são necessários parceiros para construir e manter relacionamentos de longo prazo (Mentzer,*et al*. 2001). Os autores Nyaga, Whipple e Lynch, (2010) reforçam esse ponto, afirmando que as melhorias no desempenho das empresas são possíveis quando estas assumem parcerias de longo prazo.

A informação compartilhada mutuamente é uma das atividades que contribuirá para a integração entre os membros da cadeia de suprimentos, especialmente nos processos de planejamento e monitoramento. As informações compartilhadas consistem em trocar as informações para os outros membros da cadeia, proporcionando uma redução da incerteza entre os parceiros e resultando em um melhor desempenho, como dados estratégicos e táticos, bem como informações contábeis gerenciais, financeiras e não financeiras (Nyaga, Whipple; Lynch, 2010).

Meira (2011) afirma que na área contábil, o termo mais utilizado é denominado gestão das relações interorganizacionais, devido às relações extrapolarem os limites organizacionais. Logo, para que haja um bom gerenciamento de tais relações é necessário o compartilhamento das informações contábeis entre os integrantes da cadeia de suprimentos.

2.3. Contabilidade da Cadeia de Suprimentos

Diante deste contexto, há uma necessidade da “abertura das informações” entre as empresas que fazem parte das relações interorganizacionais e para acompanhar este novo cenário organizacional, a contabilidade da cadeia de suprimentos ou também conhecida como contabilidade interorganizacional se apresenta para dar apoio aos integrantes das relações interorganizacionais (Meira, 2011).

Algumas das ferramentas contábeis que poderão ser utilizadas e aplicadas nas organizações, no nível interorganizacional, tem-se: *open-book accounting* e a análise da cadeia de valor (Caglio; Ditillo, 2008; Cullen; Meira, 2010; Meira, 2011; Caglio; Ditillo, 2012).

A proposta do *open book accounting* é que uma ou ambas as empresas envolvidas em um determinado relacionamento, ‘abra seus livros’ para seu parceiro e divulgue as informações, sendo o uso do *open book accounting* pelo cliente a situação mais comum apresentada nos estudos anteriores permitindo o acesso à informação sobre custos do fornecedor (Munday, 1992; Cullen; Meira, 2010; Meira, 2011).

O estudo desenvolvido por Dekker (2003) apresenta uma aplicação da análise da cadeia de valor em relações interorganizacionais. A pesquisa apresenta uma análise das atividades estratégicas com base no método ABC (método de custeio baseado nas atividades), utilizando as informações de custo permitindo fazer uma análise do desempenho de custo das atividades na cadeia de suprimentos; avaliar as mudanças nas operações da cadeia de suprimentos e seus efeitos nos custos; bem como o uso de um modelo para acompanhar a evolução dos custos da cadeia de suprimentos ao longo do tempo (Dekker, 2003; Caglio; Ditillo, 2008; Cullen; Meira, 2010).

2.4. Práticas de Empregabilidade

Outro ponto relevante que vem sendo alvo de pesquisas na cadeia de suprimentos nacionais e internacionais, ao longo dos últimos anos, é a crescente preocupação com as relações de trabalho (Dibben, 2014). As políticas de RH tanto interna como entre as empresas da cadeia de suprimentos devem ser compatíveis (Dibben et al, 2016).

Timming e Brown (2015) evidenciam um estudo realizado sobre as relações de trabalho no contexto organizacional interno das empresas. Os autores apresentam a relevância dos funcionários com voz nas empresas, transmitindo a ideia de que eles merecem ter uma palavra nas decisões organizacionais, portanto os gestores devem delegar algum grau de participação na tomada de decisão. Citam que, os funcionários que estão à frente na linha de produção possuem mais conhecimento na identificação das economias de custos, do que os gestores, e assim fazem recomendações de eficiência em conjunto com o conhecimento detalhado das contas da empresa. Logo, os funcionários desempenham uma função relevante para a contabilidade e controles financeiros devido à experiência no dia a dia nas empresas.

Desta forma, para gerar vantagem competitiva para as empresas torna-se relevante à implementação da gestão da cadeia de suprimentos, das informações compartilhadas mutuamente de contabilidade e de políticas de recursos humanos. Adicionalmente, para que essas áreas possam ser avaliadas torna-se necessária a avaliação do desempenho, por meio do *Toolkit*, de forma que possam ser identificadas as melhorias e ações a serem tomadas pelos gestores, conduzindo aos objetivos da empresa.

3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória proporciona uma visão geral e aproximativa no que se refere a um determinado fato (Gil, 2002). Assim, o presente estudo torna-se exploratório na medida em que busca proporcionar uma melhor compreensão sobre os aspectos envolvidos no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão com uma equipe internacional e interdisciplinar.

A pesquisa descritiva descreve como foi o processo de construção, implementação e aperfeiçoamento de um instrumento de gestão. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. A pesquisa também é explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos (Gil, 2002), logo é uma pesquisa mais aprofundada buscando conhecer a realidade e os determinantes de todos os fenômenos ocorridos neste processo de construção da ferramenta de gestão.

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa utilizando-se da narrativa episódica, de modo a buscar por meio de narrativas à experiência de um sujeito que pareça ser relevante a questão do estudo (Flick, 2009).

O roteiro de entrevista foi elaborado para explorar por meio de uma narrativa a informação sobre o objeto investigado, compreendendo três momentos: fatos que antecederam o desenvolvimento da ferramenta; como foi o processo de implementação e finalizando com as expectativas com relação ao seu futuro.

A coleta de dados ocorreu, por meio de entrevista semi-estruturada e foi previamente agendada via e-mail. A escolha da entrevistada ocorreu por conveniência com uma das docentes da Universidade de *Sheffield* de nacionalidade brasileira. A entrevista foi conduzida no local de trabalho da docente, por meio do *Skype*, e durou aproximadamente uma hora.

Antes da entrevista os autores deste estudo apresentaram a entrevistada o objetivo do estudo e o incentivo para que a mesma falasse livremente, bem como foi autorizada a gravação da entrevista. Após a realização da entrevista, a gravação foi transcrita de acordo com a fala da entrevistada e enviada por e-mail para sua revisão e autorização da divulgação das informações coletadas.

Com todo o material pronto para análise e devida autorização, a próxima fase foi a análise de conteúdo desmembrando as informações coletadas em categorias, com base em Bardin (2006), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias abordadas na pesquisa

CATEGORIAS	Objetivos
Fatos Antecedentes	Evidenciar como ocorreu o desenvolvimento da ferramenta, além da formação da equipe interdisciplinar, bem como as facilidades e dificuldades para o trabalho coletivo
Processo de Implementação	Identificar as informações de que maneira ocorreu os primeiros contatos para implementação nas empresas, como ocorreu a receptividade e dificuldades encontradas para aplicação do <i>toolkit</i> , além dos benefícios com seu uso.
Fatos Subseqüentes	Buscar a percepção da entrevistada quanto ao futuro do <i>toolkit</i> , seus aprimoramentos e expansão para outros tipos de empresas.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021

Organizados os dados coletados na entrevista em categorias, procedeu-se à análise das respostas e suas interpretações. Outra fonte na coleta dos dados foi a documentação, que segundo Yin (2015), pode se apresentar de várias formas. tais como, textos publicados na mídia, documentos, elementos iconográficos (fotografias, filmes, etc), entre outros, e servirá para aumentar evidências de outras fontes. Os envolvidos no desenvolvimento da ferramenta publicaram um vídeo no canal do *YouTube* em 17 de dezembro de 2018, sendo usado também como fonte de coleta de dados (SCA, 2018).

4. RESULTADOS

Os dados que emergiram das narrativas propiciaram informações a respeito do processo de construção e aplicação *Toolkit* diagnóstico SCA – EMP. A denominação por extenso desta ferramenta é *Toolkit Diagnóstico Supply Chain Accounting and Employment Practices* (Gestão da Cadeia de Suprimentos e Práticas de Empregabilidade), cuja abreviação adotada neste estudo será *Toolkit*. As informações coletadas na entrevista serão apresentadas em três momentos, a seguir distribuídas: fatos antecedentes, processo de implementação e fatos subsequentes.

4.1. Fatos antecedentes

4.1.1. Ferramenta de Gestão: Toolkit Diagnóstico SCA – EMP

A ferramenta de gestão foi desenvolvida com o propósito de conduzir os gestores a realizarem um autodiagnóstico da sua empresa de modo que possam avaliar o desempenho em RH (Recursos Humanos), Contabilidade e Gestão na Cadeia de Suprimentos e desenvolver planos de ações que permita observar a sua evolução (SCA - EMP, 2017). É uma ferramenta gratuita que permite os gestores planejar melhorias na gestão por meio de ações na empresa (Dibben, 2014; SCA - EMP, 2017).

Os integrantes do projeto incluem uma equipe de pesquisadores internacionais de diferentes áreas (Dibben, 2014; SCA - EMP, 2017). Os docentes envolvidos no projeto, pertencem a Universidade de *Sheffield* (Inglaterra), Universidade de Warwick (Inglaterra), Universidade Federal de Pernambuco (Brasil) e Universidade de Pretoria (África do Sul). Dos sete docentes envolvidos na pesquisa, tem-se as seguintes especializações: relações de trabalho,

contabilidade da cadeia de suprimentos, comportamento organizacional, designers têxteis e na cadeia global de suprimentos, relação entre o ambiente institucional nacional, a governança corporativa, o departamento financeiro e política corporativa. Além de dois doutorandos, acadêmicos integrantes da equipe, um do Brasil e o outro da África do Sul.

As formas de avaliação do *Toolkit* poderão ocorrer com base no *ranking* olímpico, com as cores em ouro, prata e bronze. Com base na autoavaliação efetuada pela própria empresa, a entrevistada comentou que: “se ela estiver muito satisfeita, ela coloca ouro, se ela estiver razoavelmente satisfeita ela pode colocar prata”. O *Toolkit* também evidencia outras possibilidades de melhorar seu desempenho evidenciando qual a ação que deverá ser tomada, por exemplo: designar uma equipe para desenvolver o *balanced scorecard* ou a revisão de algum indicador de desempenho que a empresa já possui. A ferramenta interliga a ação com o principal responsável, a data em que esta deverá ser completada, além do acompanhamento se a ação foi executada ou não.

Logo, com essas informações foi possível verificar que a ferramenta permite aos gestores fazer uma avaliação da situação da empresa e, a partir desta efetuar um planejamento para conduzir novas ações ou melhorar algo que não está bem na empresa, interligando e chamando a ação para o gestor responsável pela sua execução corroborando com os autores (Baxter & Chua, 2003).

4.1.2. Desenvolvimento do Toolkit diagnóstico SCA – EMP

A parte teórica do *Toolkit* começou a ser trabalhada em 2013 com a elaboração de um projeto de pesquisa internacional, liderado pela coordenadora do projeto (Universidade de *Sheffield*). O projeto foi apresentado ao governo britânico para solicitação dos recursos junto ao Conselho de Pesquisa Social e Econômica do Governo do Reino Unido (SCA - EMP, 2017). De acordo com a entrevistada, a partir de 2014, iniciou-se o processo de coleta de dados, com a pesquisa de campo, com o objetivo de observar o que as empresas estavam fazendo, para depois determinar o que era relevante em relação à literatura e as informações das empresas.

O *Toolkit* originou-se de uma ferramenta semelhante em outro projeto sobre logística reversa e foi adaptado para a gestão nas três áreas de pesquisa. Para isto foram necessárias várias reuniões com o objetivo de desenvolver e discutir o caminho e a continuidade da ferramenta a ser desenvolvida.

Com as informações teóricas e da pesquisa de campo coletadas em 2014, montou-se as afirmações de autoavaliação, primeiramente. O ranking já existia, mas não tinha ações sugeridas e não havia explicações para a autoavaliação. A primeira versão da ferramenta foi desenvolvida em 2015, com base nas informações destacadas anteriormente, e inseridas nas planilhas em *Excel*. Após a elaboração desta primeira versão foram realizados os *workshops* e visitas as empresas nos países envolvidos com a finalidade de mostrar a ferramenta e ter um de *feedback* dos profissionais quanto as seguintes informações: o que achavam, o que deveria ser melhorado e desenvolvido.

Portanto, percebe-se o esforço de uma equipe em desenvolver uma ferramenta de gestão tomando como base a literatura sobre o assunto conjuntamente com a pesquisa de campo. Outro ponto relevante foi o auxílio de outra ferramenta, já desenvolvida, e que após as adaptações foi apresentada como uma primeira versão para o mercado, para que os pesquisadores buscassem trocar um *feedback* com os profissionais e acadêmicos com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento.

4.1.3. Formação das parcerias para o trabalho com a equipe multidisciplinar e internacional

A entrevistada relata que a formação das parcerias para o trabalho coletivo foi decorrente de uma combinação de contatos, interesses, *networks* e redes de relacionamentos. O Brasil foi selecionado devido ao vínculo da entrevistada com o Brasil e depois conseguiram outros contatos. A África do Sul foi selecionada em função da coordenadora do projeto já ter desenvolvido pesquisas em Moçambique e conhecia a língua portuguesa.

Com o recebimento dos recursos foi possível expandir as equipes, com a inclusão de dois doutorandos, conseqüentemente ampliando os contatos com mais cidades no Brasil e na África do Sul. O projeto de desenvolvimento do *Toolkit* conta com a colaboração de outras Universidades no Brasil e na África do Sul, no entanto, a propriedade intelectual é da Universidade de *Sheffield*, por ter sido a idealizadora do projeto, destacou a entrevistada.

Quanto aos países envolvidos na pesquisa, a entrevistada reforça: “na Inglaterra existem muitas pesquisas e também sobre países europeus, mas não há muitas pesquisas sobre países em desenvolvimento, por isso foram selecionados o Brasil e a África do Sul” (Dibben, 2014).

Observa-se que para o desenvolvimento de uma pesquisa internacional, os integrantes do grupo de pesquisa com suas experiências em estudos anteriores nos países envolvidos, além de suas redes de relacionamentos e contatos com tais países, facilitou a inclusão dos países escolhidos a participarem do estudo.

4.1.4. Facilidades e Dificuldades para o trabalho com a equipe multidisciplinar e internacional

O *Toolkit* foi desenvolvido num trabalho coletivo e durante a entrevista foram destacadas as facilidades e dificuldades enfrentadas num trabalho desenvolvido em equipe.

A entrevistada afirma que “o trabalho em equipe é complicado, porque são equipes multidisciplinares, (...) isso já dá uma diferença em modos, maneiras de trabalhar”.

Como o *Toolkit* envolveu vários integrantes e áreas multidisciplinares, isto termina gerando novas perspectivas e troca de ideias. A entrevistada exemplifica que: “ao invés de olhar só para a contabilidade em termos de cortar custos, mas pensar no impacto que isso provoca nos funcionários e não só no aspecto financeiro. Quem é de contabilidade vem apreendendo a valorizar mais os recursos humanos, e os recursos humanos também vem entendendo melhor, porque a contabilidade tem que cortar custos. A empresa não tem opção, se está em crise, tem que cortar custos e isto gera desemprego, mesmo que a empresa não queira, portanto, há, também, o entendimento neste sentido”.

Percebeu-se que o trabalho da equipe multidisciplinar nesta pesquisa, ampliou a visão dos envolvidos devido a interdisciplinaridade entre as áreas de cadeia de suprimentos, contabilidade e recursos humanos, dessa forma contribuindo também com uma visão mais ampla para os gestores.

Quanto às dificuldades apresentadas num trabalho em uma equipe internacional, de acordo com o relato da entrevistada, têm-se, primeiramente, as diferenças culturais que são grandes entre os três países refletindo na maneira de trabalhar.

4.2. Processo de implementação

Por meio desta seção é possível ter informações sobre como ocorreu os primeiros contatos para implementação nas empresas, como ocorreu à receptividade e dificuldades encontradas para aplicação do *toolkit*, além dos benefícios com seu uso.

4.2.1. Contatos iniciais e a receptividade para implementação do Toolkit diagnóstico SCA – EMP

Como o *toolkit* só foi concluído em 2016 à medida que as empresas tomavam conhecimento, em 2014 e 2015, podiam utilizá-lo. No entanto, os pesquisadores em 2015 ainda se perguntavam: será se a ferramenta vai funcionar? Existiam dúvidas, porque os gráficos não funcionavam, não estavam completos e difíceis de entender.

A entrevistada afirma que em 2016 com a ferramenta pronta e detalhada, com todas as informações, tudo no lugar certo, funcionando, o acolhimento ao instrumento foi muito bom, tanto em ver o progresso para quem já conhecia, bem como para quem estava vendo pela primeira vez. Ela narra os relatos dos gestores quanto à ferramenta: “cobre várias áreas, estava precisando de alguma coisa parecida; ou então, afirmavam, eu tenho algo parecido na empresa que posso utilizar em conjunto com essa ferramenta. A receptividade foi muito boa mesmo”.

Dessa forma, observa-se que as empresas que participaram da fase de coleta de dados para o desenvolvimento do *toolkit* já foram fazendo uso da ferramenta antes, durante e após a mesma ser concluída. Como durante o processo de elaboração do *toolkit* havia alguns empecilhos para que ela funcionasse de forma plena, com a sua finalização o acolhimento ao instrumento foi perceptível, tanto para os que já utilizavam como para os que nunca tinham visto o *toolkit* anteriormente.

4.2.2. Dificuldades enfrentadas e formas de superação no processo de implementação do Toolkit diagnóstico SCA – EMP

As dificuldades apresentadas pela entrevistada que surgiram na fase de implementação e a forma de superá-las são resumidas a seguir:

Um dos pontos destacados foi à falta de acompanhamento no processo de implementação no dia a dia das empresas. A entrevistada constatou que: uma vez faço as visitas no Brasil e volto para a Inglaterra o contato é mais irregular, apenas por e-mail ou *whatsapp*,

portanto não dá para saber como está sendo o processo de aplicação e o que as empresas estão fazendo em detalhes. A sugestão que está sendo providenciada, para superar esta dificuldade seria o desenvolvimento de um *site*, que possa responder as perguntas pela *internet*, disponibilizando uma versão *online*. Esta versão *online*, embora tenha algumas limitações, ou seja, não tem tudo da forma como gostaria os pesquisadores, por exemplo, não haverá a apresentação dos gráficos, embora estamos trabalhando nesse sentido.

Outra dificuldade refere-se à extensão da ferramenta, como abrange várias áreas torna-se extenso e algumas empresas sentem dificuldades em aplicar como um todo deixando para depois. Como forma de superação desta dificuldade tem-se a implementação da ferramenta por partes, iniciando apenas com uma área.

Dessa maneira, as dificuldades, que surgiram nesta fase foi o acompanhamento mais de perto nas empresas durante o processo de aplicação do *toolkit* e, por ser uma ferramenta que abrange várias áreas termina não sendo implantada 100% nas empresas. De posse destas informações, os pesquisadores já estão minimizando tais dificuldades.

4.2.3. Benefícios proporcionados com a utilização do Toolkit diagnóstico SCA – EMP.

Com a aplicação do *Toolkit* nas empresas, os benefícios com seu uso serão decorrentes do um acompanhamento efetivo pelos gestores, de forma que atentem para as ações e mudanças necessárias, havendo de certa forma uma condução ao sucesso na aplicação da ferramenta. Durante a entrevista, outros aspectos foram apresentados como benefícios pelo uso do *Toolkit*:

A entrevistada destaca que o *toolkit* possibilita reflexões estratégicas como melhorias nos relacionamentos com fornecedores, clientes, funcionários refletindo no aperfeiçoamento das estratégias da empresa. Tais reflexões estão previstas nas atividades que devem ser observadas na gestão da cadeia de suprimentos conforme destacado na literatura por Mentzer, *et al.* (2001).

Na gestão com RH, a ferramenta proporciona uma maior permanência dos funcionários, conseqüentemente uma maior satisfação. Uma vez que há um momento de ouvir os funcionários é dada a chance deles criarem oportunidades para aumentar a produtividade

A entrevistada destaca: “eles podem criar oportunidades para redução de custos que não seriam possíveis sem escutar os funcionários, por exemplo, então lá no final vai vir um

aumento nos lucros que seria o principal benefício”. A resposta apresentada contempla a literatura (Timming & Brown, 2015).

Em 2018, após dois anos de implementação do *toolkit* pelas empresas constatou-se a inserção de mais um país na pesquisa, a Etiópia. Com a sua implementação, tem-se as seguintes evidências: “uma empresa automotiva no Brasil teve um aumento de produtividade de cerca de 7% e com uma melhoria no número de negócios em torno de 5% em um ano. Um governo britânico adotou para melhorar as práticas de RH e na contabilidade com seus fornecedores e no desenvolvimento de cadeias de suprimentos éticas e sustentáveis (SCA, 2018)”.

Percebe-se que, o uso do *toolkit* induz os gestores a reflexão em várias áreas da empresa, como também poderão ser implantados por empresas públicas, e que ao serem implementadas trazem um conjunto de benefícios que geram impacto nos seus resultados.

4.3. Fatos subsequentes

Para finalizar a entrevista, este último bloco tem a finalidade de buscar a percepção da entrevistada quanto ao futuro do *toolkit*, seus aprimoramentos e expansão para outros tipos de empresas.

4.3.1. Expectativas quanto ao futuro do Toolkit diagnóstico SCA – EMP

A entrevistada descreveu as seguintes expectativas: a primeira delas seria que as empresas utilizem mais e quanto ao técnico da ferramenta que possa ser desenvolvida em outras versões, como por exemplo, num aplicativo *online*, que seja mais conveniente e simples de ser preenchida no computador, celular ou tablete, portanto, o mais fácil para o usuário.

As empresas, que utilizarem o *toolkit* no momento, possam no futuro apresentar as informações por meio de estudos de casos. Os estudos empíricos evidenciarão o que foi feito em termos de ações, qual o resultado alcançado e a melhoria que foi obtida a partir de uma experiência prática.

Outros planos para o futuro quanto ao *toolkit* seria expandir para outros países como Espanha e Portugal, e possivelmente outras línguas como o espanhol. No momento, a ferramenta funciona em duas línguas, inglês e português.

Observou-se que, o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão apresenta como objetivo e expectativa maior dos pesquisadores verem-na sendo aplicada por um número maior de empresas. Em sendo uma pesquisa internacional, a maior das expectativas é que em outros países maior número de empresas procurem implementá-las, servindo, de exemplo, para que mais empresas sejam motivadas a adotá-las.

4.3.2. Medidas tomadas para o aprimoramento do Toolkit e sua expansão para outros tipos de empresas

De acordo com a entrevistada, para isso será necessário coletar informações dos usuários para que seja detectado qualquer problema que o *toolkit* possa apresentar. Outra medida será a apresentação de um projeto para dar continuidade ao estudo e tornar possível com a obtenção de novos recursos o desenvolvimento da parte técnica.

A entrevistada relembra que durante a realização do *workshop* no Brasil surgiu à pergunta a respeito da expansão do *toolkit* para outros tipos de empresas, como por exemplo, ONG. Apresentou-se como resposta que o *toolkit* foi desenvolvido para atender fábricas de manufaturas, mas que poderia ser adaptado para setores específicos.

Diante do contexto, identificou-se que, o *toolkit* foi sendo aprimorado à medida que foi sendo apresentado para a comunidade acadêmica e empresarial em 2015 e 2016, por meio dos *workshops* e visitas as empresas. Houve um avanço nestas adaptações uma vez que em 2018, o *toolkit* foi utilizado por empresas públicas na Inglaterra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender o processo de construção, implementação e aperfeiçoamento de uma ferramenta de gestão elaborada por uma equipe de pesquisadores multidisciplinar e internacional.

A ferramenta de gestão objeto desta pesquisa é denominada *Toolkit* Diagnóstico SCA – EMP (*Supply Chain Accounting and Employment Practices*) e envolve as seguintes áreas na sua aplicação: Contabilidade, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Práticas de Empregabilidade. É um instrumento que permite aos gestores fazerem uma autoavaliação e efetuarem um

planejamento para conduzir novas ações ou melhorarem algo que não esteja bem nas suas empresas, interligando e chamando a ação para o gestor responsável pela sua execução.

Por meio do estudo foi possível verificar a relevância de conhecer pesquisadores de outras instituições, nacionais e internacionais, bem como de outras áreas interdisciplinares contribuindo com o desenvolvimento desta ferramenta.

Além disso, foi possível identificar que houve dificuldades tanto na elaboração quanto na sua implementação. Durante a construção, as dificuldades apontadas foram às diferenças culturais entre os três países envolvidos na pesquisa e quanto à dificuldade na sua implementação tem-se a dimensão das três áreas de gestão envolvidas neste instrumento, muitas vezes não conseguindo aplicar por completo, por exemplo, com os integrantes da cadeia de suprimentos. Quanto às expectativas esperadas quanto ao futuro do *toolkit*, espera-se que as empresas utilizem mais e que possa alcançar outros países, caso consigam adaptar a ferramenta para mais uma língua, o espanhol.

Como limitação deste estudo destaca-se o fator tempo, não sendo possível a realização da entrevista com outros integrantes do grupo, mas acredita-se que os resultados foram alcançados em virtude do alcance do objetivo geral proposto na pesquisa. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se um estudo que possa apresentar esta ferramenta gratuita e como seria sua aplicação nas três áreas envolvidas.

Diante do exposto, acredita-se que os resultados deste estudo possa contribuir para a construção, desenvolvimento e implementação de outras/novas ferramentas de gestão, fornecendo subsídios aos pesquisadores de forma que minimize as dificuldades que possam surgir com o desenvolvimento de um novo instrumento de gestão, favorecendo as empresas em seus diversos seguimentos públicos, privados e terceiro setor a partir da narrativa apresentada.

REFERÊNCIAS

Aligreri, L. M. (2011). A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas. *Tese* (Administração). Universidade de São Paulo, USP.

Atkinson, A.A; Kaplan, R., S.; Matsumura, E. M.; Young, M. S. (2015). Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

Baxter, J.; Chua, W. F.(2003). *Alternative management accounting research: whence and whither. Accounting, Organizations and Society*. 28, 97–126.

Caglio, A.; Ditillo, A. (2008). *A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. Accounting, Organizations and Society*, 33, 865–898.

Caglio, A.; Ditillo, A. (2012). Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer–supplier relationships. *Management Accounting Research*, 23(2), 61-78. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.03.001>

Christopher, Martin.(2009) *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: criando redes que agregam valor*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning

Cullen, J.; Meira, J. (2010). *Inter-organisational accounting in dyadic settings. In: Accounting in Networks. Routledge*. 35 – 58.

Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23. Recuperado de : [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(02\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(02)00067-7)

Dibben; P.(2014).. *Supply Chain Accounting And Employment Practices (Scap-Emp) Project. Perspectives Development is freedom: Development ideas after 20 years of freedom*. Recuperado de: <http://extranet.coega.co.za/Coega e Album/COEGA Perspectives Report/COEGA Perspectives Report Edition 5.pdf..>

Dibben, P.; Meira, J.M; Linhares, C.; Bruce, R.; Wood, G. (2016). *Vanishing value chains, industrial districts and HRM in the Brazilian automotive industry. The International Journal of Human Resource Management*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1233446>

Fletcher, C.(2001) *Performance appraisal and management: the developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 473–487.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

Free, C. (2008). *Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. Accounting, Organizations and Society*, 33, 629-662

Gil, A. C.(2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Meira, J.M. (2011) *Supply chain management and inter-organisational accounting: a brazilian case*. Tese (Ph.d. at the management school). University of Sheffield Management School.

Mentzer, J.T; Dewitt, W..; Keebler, J. S.; Min, S.; Nix, N. W; Smith, C. D..; Zacharia, Z.G. (2011) .*Defining Supply Chain Management*. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

Munday, M. (1992) Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure. *Management Accounting*, 70 (6), 28.

Nyaga , G. N.; Whipple, J.M.; Lynch, D.F.(2010) .*Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?* *Journal of Operations Management*. 28. 101–114.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE.(2019) Conheça As Principais Ferramentas de Gestão. e-book. Recuperado de: <<https://www.sebraeatende.com.br/e-book/conheca-principais-ferramentas-de-gestao>>. Acesso em: 02 out 2021

SCA-EMP. (2017). Toolkit diagnóstico SCA – EMP. Recuperado de: <http://sca-emp.com/br>. Acesso em: 16 jan 2019

SCA-EMP. (2018). Toolkit no YouTube.. Recuperado de <http://youtu.be/OcuD7FN9b4o>. Acesso em: 19 jun 2020

Timming, A. R; Brown, R. (2015).*Employee Voice through Open- Book Accounting: The Benefits of Informational Transparency*. *Social and Environmental Accountability Journal*.

Wiengarten, F. Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B; Mkittrick, A. (2010) *Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality*. *Supply Chain Management – An International Journal*, 15, 6, 463-473.

Yin, R.t K.(2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.