



## Reflexões teóricas sobre Confiança Interorganizacional e Mecanismos de Governança da Gestão de Custos Interorganizacionais

**Eric Ferreira dos Santos**

UEL – Universidade Estadual de Londrina

*ericferreira@uel.br*

### Resumo

Este estudo objetiva verificar as relações teóricas entre os mecanismos de controle da área de *interface* da Gestão de custos interorganizacionais (GCI) e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998) tendo como base a Teoria Econômica dos Custos de Transação. Para o alcance do objetivo, desenvolveu-se um ensaio teórico, pelo qual são apresentadas e discutidas as características dos mecanismos gerenciais e dos tipos de confianças, observando os aspectos convergentes. O estudo evidencia que as características das confianças baseadas em contrato, em competência e boa vontade permeiam os mecanismos gerenciais disciplinadores, capacitores e incentivadores, respectivamente. A pesquisa contribui ao revelar que os mecanismos da GCI na *interface* dos relacionamentos interorganizacionais (RIOs) são suportadas pela confiança interorganizacional o que proporciona condições favoráveis para a aplicação da GCI. Os três tipos de confianças podem ser graduados de fracas à fortes, conforme a forma de vantagem competitiva que se busca. Para as empresas, a confiança pode provar relacionamentos à medida em que elas desenvolvem suas experiências pelos mecanismos gerenciais da GCI, mediante iniciativas próprias ou conjuntas, para gerar retornos totais as organizações da cadeia de suprimentos. Para a gestão, a confiança afeta a tomada de decisões quando reflete na aplicação de atitudes interorganizacionais para o desenvolvimento de RIOs.

**Palavras-chave:** gestão de custos interorganizacionais; confiança interorganizacional; mecanismos gerenciais; teoria econômica dos custos de transação.

ISSN: 1984-6266

Recebimento:

04/02/2021

Aprovação:

19/04/2021

Editor responsável pela  
aprovação do artigo:

Dra. Nayane Thais Krespi Musial

Editor responsável pela edição do  
artigo:

Dra. Nayane Thais Krespi Musial

Avaliado pelo sistema:

*Double Blind Review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial,  
pode ser feita desde que citada a fonte.



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
**CONTABILIDADE**  
MESTRADO E DOUTORADO

DOI:

<http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79241>

## ABSTRACT

This study aims to verify the theoretical relationships between the control mechanisms of the Interorganizational Cost Management (IOCM) *interface* area and interorganizational trust, according to the typology of Sako (1992, 1998) based on the Economic Theory of Transaction Costs. To achieve the objective, a theoretical essay was developed, through which the characteristics of the managerial mechanisms and types of trust are presented and discussed, observing the converging aspects. The study shows that the characteristics of trusts based on contracts, competence and goodwill permeate the disciplining, capacitating and encouraging managerial mechanisms, respectively. The research contributes by revealing that the IOCM mechanisms at the interface of interorganizational relationships (IORs) are supported by interorganizational trust, which provides favorable conditions for the application of the GCI. The three types of trust can be graded from weak to strong, depending on the form of competitive advantage sought. For companies, trust can prove relationships as they develop their experiences through IOCM's management mechanisms, through their own or joint initiatives, to generate total returns for supply chain organizations. For management, trust affects decision-making when reflected in the application of interorganizational attitudes to the development of IORs.

**Keywords:** interorganizational cost management; interorganizational trust; managerial mechanisms; economic theory of transaction costs.

## 1 Introdução

A globalização, as inovações tecnológicas e as modificações no ambiente nos negócios têm impactado nos relacionamentos interorganizacionais (RIOs). Na expectativa de aumentarem a vantagem competitiva, as empresas tem buscado a explorarem capacidades, recursos e fontes de forma conjunta para reduzirem custos e incertezas e o desenvolvimento da confiança recíproca, (Cooper & Slagmulder, 1999; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Mantere, 2015).

Nem sempre os RIOs logram os ganhos da cooperação em razão de incertezas não previstas nos desenhos contratuais. Os aspectos de controles são evidentes em contratos formais (Anderson & Dekker, 2005). Mesmo servindo ao controle e à coordenação na criação de proteções contra o oportunismo e medidas preventivas acerca da racionalidade limitada, por vezes, os contratos podem ser imperfeitos ou incompletos (Nooteboom, 1996).

As relações contratuais proporcionam o uso de práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), o qual representa uma abordagem estruturada para a coordenação de atividades conjuntas de pelo menos duas empresas para a otimização custos totais de uma cadeia de suprimentos (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009). A GCI favorece para a uma gestão dos custos que otimiza resultados nas atividades dos RIOs e propicia o incentivo, a criação e a manutenção da confiança (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; J. Mouritsen, Hansen, & Hansen, 2001).

Nesse aspecto, a confiança como mecanismo de coordenação é relevante para o desenvolvimento industrial e da competitividade, pois ela representa um dispositivo para a redução de custos, oportunismos e incertezas nas transações (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998; Zaheer & Harris, 2006). A confiança possui um intento constitutivo de alianças (Ring & Van De Ven, 1992), compensatório da incompletude dos contratos (Williamson, 1985), sendo também um sinal de compromisso com o relacionamento (Zaheer & Harris, 2006).

Os RIOs são levados a fundar-se na confiança de que a outra parte cumprirá seus acordos, pela própria iniciativa, complementando as atitudes empresariais não expressas em contratos escritos (Sako, 1992).

Há na literatura de RIOs uma multiplicidade de definições e tipologias da confiança (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). Sako (1992, 1998) propôs uma categorização para a confiança composta pelas confianças baseada em contrato, em competência e em boa vontade (ou *goodwill*). Essa tipologia tem sido referenciada por diversos autores da área de estudo de GCI, tais como Cooper e Slagmulder (2004), Dekker (2004), Jakobsen (2010), Möller et al. (2011), Kumra, Agndal e Nilsson (2012), Mantere (2015).

Cooper e Slagmulder (1999) afirmam, categoricamente, que a confiança é a base da GCI. Tal afirmação suscita a possibilidade da existência de relação direta da confiança com os mecanismos da GCI. Isso parece lógico, tendo em vista que a atuação interorganizacional promove um aumento de transações, exigindo elevados níveis de confiança (Das & Teng, 1998; Ring & Van De Ven, 1992; Sako, 1992, 1998), ao passo que demanda maior uso de mecanismos gerenciais para coordenar os RIOs (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005; Gonçalves & Silva, 2015).

Souza e Rocha (2009) definem mecanismos de controle da GCI como instrumentos ou artefatos que auxiliam a gestão de custos para a orientação e controle com vista a tornar factível, pragmática e efetiva da GCI. Pela perspectiva de Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2005), no que tange a *interface* do relacionamento, a GCI pode ser aplicada por meio de mecanismos disciplinadores e capacitores, os quais são, em essência, atitudes interorganizacionais de transmissão de pressões de redução de custos e de competências e coordenação de esforços, respectivamente. Neste contexto, pode-se considerar também os mecanismos incentivadores, instrumentos gratificadores, que rege a coerência comportamental e a motivação organizacional (Dekker, 2004; Souza & Rocha, 2009).

Para Souza, Braga e Krombauer (2014) e Oliveira, Borges, Carvalho e Santos (2016), a GCI é um tema recente, contemporâneo e, comprovadamente, pouco explorado na prática e na literatura, com um campo de pesquisa amplo. Por outro lado, a confiança carece de discussão, embora este tema esteja amadurecido (Alves, Barreto, & Martins, 2015). Em suma, a confiança e os mecanismos interorganizacionais parecem ter uma complementaridade sinérgica no que tange ao RIOs.

A confiança tem sido identificada como um tópico-central nos RIOs (Bachmann & Zaheer, 2014; Singh & Teng, 2016) e como um importante fator de controle dos custos de transações, fundamental para a redução da incerteza mútua e promoção da efetividade das atividades do negócio (Jarvenpaa, Shaw, & Staples, 2004).

Para Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) e Ring e Van de Ven (1992), a confiança é relevante nos RIOs para o aumento da complexidade e o conhecimento do ambiente de negócio. A confiança versa em ser uma condição necessária a gestão dos RIOs (Dekker, 2004; Jakobsen, 2010), para o aumento da previsibilidade, adaptação e flexibilidade estratégica (Sako, 1992; Seppänen et al., 2007), reduzindo custos de transações, melhorando o desempenho, sendo fonte de vantagem competitiva (Seppänen et al., 2007; Williamson, 1993).

Com base no exposto, apresenta-se duas premissas: i) a confiança interorganizacional como mecanismo de controle em ambientes de maior complexidade incerteza; e ii) as empresas necessitam tomar atitudes na *interface* dos RIOs que reduzam custos de transação e incerteza. Considerada as premissas, questiona-se: **à luz da Teoria Econômica dos Custos de Transação, quais relações teóricas existem entre os mecanismos gerenciais da *interface* da GCI e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998)?**

Esta pesquisa objetivou verificar as relações teóricas entre os mecanismos de controle da área de *interface* da GCI e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998), tendo como base a Teoria Econômica dos Custos de Transação. Neste sentido, a proposta é desenvolver e apresentar um *framework* teórico com base em uma articulação teórica descritiva acerca dos aspectos convergentes da confiança com os mecanismos de controle da GCI, pelos estudos que embasam a discussão proposta, buscando a compreensão em uma parte inexplorada da GCI.

Considera-se que a compreensão das relações teórica lógico-conceitual pode motivar as empresas a aplicarem conscientemente os mecanismos da GCI ao atuarem no mercado, seja desenvolvendo a confiança ou lidando com as incertezas, propiciando a possibilidade efetiva otimização de retorno total em relações interorganizacionais e a redução de custos conjuntos (Camacho, 2010; Souza & Rocha, 2009). Além disso, este estudo focaliza a *interface* do relacionamento pela razão de que aplicação final da GCI ocorre quando empresas cooperam entre si na busca de maneiras que tornem a *interface* do relacionamento interorganizacional mais eficiente (Cooper & Slagmulder, 1999).

Evidências na literatura têm demonstrado, teoricamente, que a afirmação de Cooper e Slagmulder (1999) sobre a confiança ser a base da GCI, o qual envolve os mecanismos gerenciais, é realmente categórica. As evidências, como as discutidas no estudo de Soares (2013) sobre GCI, reforçam que aos RIOs de longo prazo dependem de uma elevada confiança. Nesse sentido, a confiança mútua, entre outros elementos, tem sido apontada como altamente essencial para as práticas de GCI (Agndal & Nilsson, 2009; Bastl, Grubic, Templar, Harrison, & Fan, 2010; Uddin, Fu, & Akhter, 2020), sendo fundamental para aumentar a satisfação econômica e social e preservar a continuidade das relações (Rocha & Fehr, 2018).

Por isso, existe a ideia na literatura de que o aumento da confiança eleva o uso de mecanismos gerenciais. O pensamento contrário também é válido, pois a ausência de demonstração de confiabilidade numa relação interorganizacional está entre os motivos para a não aplicação da GCI (Moura, 2014). Explorar essa relação pode trazer benefícios na compreensão de que, dependendo do tipo e nível confiança existente nos RIOs, o ambiente para a aplicação de mecanismos gerenciais fica favorável em contextos, nas quais as empresas buscam vantagens competitivas e otimização do retorno econômico total.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão de Custos e a Confiança em Relações Interorganizacionais

É comum as organizações focarem na gestão e controle dos custos internos, entretanto a necessidade em gerir os custos relacionados aos parceiros é inerente. A abordagem colaborativa que atende a esta necessidade chama-se Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) (Fayard, Lee, Leitch, & Kettinger, 2014). A GCI é uma abordagem estruturada para a coordenação das atividades organizacionais em uma rede com o propósito de otimizar resultados ao gerenciar os custos (Cooper & Slagmulder, 1999). O conceito de Cooper e Slagmulder (1999) enfatiza a redução de custos na busca da eficácia, da qualidade do produto, da eficiência das atuações, da otimização de tempo, da qualidade da gestão de processos, tal como propõem o conceito de cadeia de suprimentos. Contudo, o conceito de GCI pode incorporar a cadeia de valores, bem como adotar perspectivas estratégicas e operacionais, contanto que considere as ações colaborativas (Coad & Scapens, 2006; Souza & Rocha, 2009).

As primeiras características da GCI provêm da Teoria Econômica dos Custos de Transação (ECT) (Uddin, 2013). Para Coad e Scapens (2006), o conceito de GCI implica em reconhecer a incidência dos custos de transação, ao passo que as relações com clientes, fornecedores e parceiros são geridas, bem como as eficiências internas.

A GCI encoraja as empresas a buscarem a redução de custos pelas ações colaborativas. As reduções dos custos totais representam aumento de benefício financeiro todas as empresas envolvidas, as quais possuem o potencial de adotar a GCI. Caso contrário, se as empresas atuam isoladamente, o oportunismo pode aumentar, gerando dificuldades de criação da confiança interorganizacional (Coad & Scapens, 2006; Cooper & Slagmulder, 1999).

Considerando a cadeia de valores, Souza e Rocha (2009) e Camacho (2010) compreendem que a GCI não contempla apenas a redução de custos, mas visa a garantia do retorno total para todos os envolvidos, haja vista as vantagens competitivas.

Isto é alcançado se houver o compartilhamento de informações, relevante para a GCI e a para confiança. O compartilhamento decorre de experiências passadas, das ações de cooperação e da confiança (Agndal & Nilsson, 2010). Tal prática permite minimizar o oportunismo, confirmando a confiança sem restringir a redução de custos (Cooper & Slagmulder, 1999; Hoffjan & Kruse, 2006).

Pela aplicação da GCI, a contabilidade interorganizacional visa os controles e o apoio a tomada de decisões (Dekker, 2003, 2004; Hoffjan, Lührs, & Kolburg, 2011; J. Mouritsen et al., 2001; Zhang & Liu, 2005). Os controles efetuam a transmissão de pressões, de incentivos e capacidades, servindo de motivação às empresas para na busca dos benefícios colaborativos de reduções de custos de transação e de incertezas (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2004, 2005).

Pela visão de Cooper e Slagmulder (1999), a dimensão do relacionamento da GCI manifesta a formação de estruturas de relações contratuais, interorganizacionais ou transacionais, estabelecendo o ambiente colaborativo, e considera a eficiência da *interface* das RIOs, possibilitando o compartilhamento de informações (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005; Kajüter, 2002). Segundo Cooper e Slagmulder (1999), a *interface* trabalha com as atividades e processos relativos à transferências de bens e serviços, é constituída por iniciativas interorganizacionais e expressas por mecanismos gerenciais, de coordenação ou de controle.

Diferentes naturezas e variedades de mecanismos de coordenação podem suportar a cooperação interorganizacional. Mecanismos da GCI são instrumentos ou artefatos de planejamento e controle gerencial, criados, desenvolvidos e aplicados para dar sustentações às práticas de GCI (Souza & Rocha, 2009). Para Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2005), mecanismos disciplinadores, capacitores e incentivadores são requeridos para atuar nos RIOs, pois são mecanismos de controle que criam alinhamentos organizacionais e o sincronismo em todos os processos interorganizacionais (Mouritsen et al., 2001).

### 2.1.1 *Interface* do relacionamento da GCI e seus mecanismos

Para Cooper e Slagmulder (1999), a *interface* refere-se à todas as atividades e processos relativos a transferência de bens e serviços de uma empresa para outra e sua averiguação reflete nas atitudes interorganizacionais. Espera-se que atitudes na *interface* possibilite a minimização de custos transacionais e

incertezas em processos e atividades, ao passo que a eficiência seja aumentada (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005; Slagmulder, 2002).

A exploração da *interface* do relacionamento refere-se à coordenação das atividades, representadas por iniciativas comportamentais individuais e conjuntas das organizações que visam reduzir custos de transação e incerteza. Tida como o primeiro passo na GCI, a exploração da *interface* consiste na busca de sua melhoria e eficiência, pela qual sucede-se os eventos transacionais (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005; Slagmulder, 2002).

Cooper e Slagmulder (1999) estruturam as atuações na *interface* em três tipos: i) a empresa na condição de uma entidade compradora; ii) a empresa na condição de uma entidade fornecedora; e iii) a empresa na condição de uma entidade que atua em conjunto com seus compradores e fornecedores ao ponto de modificar seus comportamentos (Cooper & Slagmulder, 1999; Slagmulder, 2002). Estes três tipos de atuações revelam três tipos de iniciativas: as iniciativas compradoras, as iniciativas fornecedoras e as iniciativas conjuntas. Tais iniciativas são expressas por meio de mecanismos disciplinadores, capacitores (ou potencializadores) e incentivadores, os quais servem para a coordenação das atividades (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Os mecanismos disciplinadores (MD), conforme Souza e Rocha (2009), são instrumentos gerenciais que regem, adestram, criam obrigações de coordenação dos RIOs. Para Cooper e Slagmulder (1999), a finalidade dos MD é transmitir as pressões de redução de custos a todas as empresas da rede, considerando os objetivos de redução de custos em todas as particularidades das relações contratuais. Os MD são úteis para a aplicação de penalidades, e para ações preventivas, as quais evitam condutas inesperadas em torno dos acordos contratuais (Souza & Rocha, 2009), sendo ações potenciais de melhoria das relações contratuais (Cooper & Slagmulder, 2004; Rocha & Fehr, 2018) Para Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2005), os MD inerentes a área de *interface* são a redução da incerteza e a redução dos custos de transação, os quais podem ser iniciativas compradoras ou iniciativas fornecedoras.

Nesse contexto, a incerteza é compreendida em incerteza ambiental e incerteza comportamental. A primeira delas reflete as mudanças ambientais imprevistas em torno das circunstâncias de uma transação (Noordewier, John, & Nevin, 1990) ou, enquanto a segunda é gerada pela racionalidade limitada, a qual em elevados níveis pode acarretar em altos custos de transação (Hoffmann, Schiele, & Krabbendam, 2013). As iniciativas, ligadas à redução de incerteza, permitem uma minimização dos níveis de estocagem (Cooper & Slagmulder, 1999, 2005; Slagmulder, 2002) e diminuição da imprevisibilidade das mudanças ambientais, decrescendo as dificuldades de avaliação de desempenho e monitoramento do ambiente onde ocorrem as relações contratuais (Williamson, 1985).

Segundo a ECT, a redução de custos de transação é o objetivo fundamental dos RIOs e também dos mecanismos disciplinadores da *interface* (Cooper & Slagmulder, 1999; Singh & Teng, 2016). Nisto, o mercado manifesta as transações econômicas como operações recorrentes de relacionamentos e a busca da eficiência pela redução dos custos de transação com uma atuação natural das organizações (Han, 1997).

Dentre as iniciativas compradoras relativas ao mecanismo de redução de incerteza estão: a) Gestão de demanda; b) Provisão adequada do *lead time* do pedido; c) Redução de pedidos especiais; e d) Compartilhamentos de previsões (*sharing forecasts*). Dentre as iniciativas compradoras relativas ao mecanismo de redução de custos de transação estão: e) Contratos de compra; f) Pagamento no momento do recebimento e g) Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005).

Os mecanismos capacitores (MC), para Souza e Rocha (2009), são instrumentos de capacitação e desenvolvimento de competências. Para Cooper e Slagmulder (1999), o objetivo dos MC é ajudar duas ou mais

empresas a encontrarem maneiras de associar suas competências e coordenar os seus esforços conjuntos de planejamento e fabricação do produto, bem como conceber maneiras de interação interorganizacional que as levem a alcançar os objetivos desejados de gerenciamento de custos. Os MC estimula a resolução de dificuldades inerentes ao processo de GCI que aumentam a colaboração (Souza & Rocha, 2009), pelo qual as entidades reduzem juntas os custos de transação e as incertezas ao trabalharem iniciativas conjuntas para o alcance da eficiência (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005).

Os mecanismos incentivadores (MI) são reflexos da coerência de comportamento e da motivação organizacional (Kudla, 2012). No contexto da GCI, os MI são baseados no princípio do alcance de benefícios mútuos, caracterizado pelo compartilhamento de benefícios (Cooper & Slagmulder, 2004). Para Souza e Rocha (2009), os MI são instrumentos gratificadores, utilizados com o objetivo de premiar e remunerar as empresas, depois de alcançadas as metas propostas. As iniciativas para os MI podem ser originadas da empresa como compradora ou fornecedora e/ou da relação da empresa com seus compradores e fornecedores (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005). O compartilhamento de riscos e benefícios e o compartilhamento de informações são exemplos comuns de iniciativas referentes ao MI.

Em suma, os mecanismos são a instrumentação gerencial para as empresas atuarem por suas iniciativas (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005). O Quadro 1 sintetiza os tipos de atuação, de iniciativas e de Mecanismos da GCI inerentes aos RIOs na área de *interface*.

*Quadro 1 - Tipos de atuação, iniciativas e mecanismos da GCI*

Tipo de Mecanismo da GCI	Disciplinadores	Capacitores (Potencializadores)
	Incentivadores	
Tipo de atuação	Empresa como comprador; Empresa como fornecedor.	Empresa em relação ao seu comprador; Empresa em relação ao seu fornecedor.
Tipo de iniciativa	Iniciativas próprias do comprador; Iniciativas próprias do fornecedor.	Iniciativas conjuntas

Fonte: elaborado pelo autor com base em Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2005) e Souza e Rocha (2009).

Portanto, ao aplicar mecanismos disciplinadores, a empresa na condição de compradora ou fornecedora pode tomar iniciativas próprias que beneficiam o seu relacionamento interorganizacional, gerando ganhos para si mesma e para a empresa com a qual se relaciona. Por outro lado, mecanismos capacitores podem ser exercidos apenas de forma colaborativa, levando a empresa focal a atuar em relação ao parceiro, seja ele um comprador ou fornecedor. Já os mecanismos incentivadores podem ser exercidos a partir de qualquer tipo de iniciativa (individual ou conjunta), mas sempre gerarão benefícios mútuos e ganhos conjuntos (Souza & Rocha, 2009).

### **2.1.2 Confiança Interorganizacional**

A confiança interorganizacional possui múltiplas concepções (Seppänen et al., 2007). Para Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998), a confiança é uma expectativa assumida por um parceiro econômico, cujo comportamento e reações são vistas de maneira previsível e reciprocamente aceitável. É também uma aposta sobre a ação contingente dos outros.

Williamson (1985, 1993) visualiza a confiança como restritamente interpessoal e calculista. Bachmann e Zaheer (2014) contrapõem a visão de Williamson (1993) sobre a confiança como algo insignificante com três argumentos: i) a constituição da confiança acontece pelo desejo de assumir o risco, ao invés do próprio risco; ii) a confiança de que a outra empresa não agirá com oportunismo em situações contingenciais, levando a redução de custos de controle (Bachmann & Zaheer, 2014); e iii) a complexidade dos RIOs em sujeição ao cumprimento contratual (Sako, 1992), enquanto fundamenta-se na confiança para a existência de “contratos implícitos”.

Os argumentos expostos relevam a utilidade da confiança para se assumir o risco, reduzir custos e incertezas. Há ainda outros benefícios possíveis. Segundo Ring e Van De Ven (1992), Sako (1992), Gietzmann (1996), Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000), Chenhall e Langfield-Smith (2003), a confiança pode reduzir a percepção de risco de oportunismo de outras organizações, reduzir o oportunismo em si, aumentar a confiabilidade de soluções de curto prazo, reduzir custos de transação. Ela pode ainda servir como um método eficiente para a coordenação (Dekker, 2004; Jakobsen, 2010).

Sako (1992) oferece um *framework* composto por três tipos de confiança para o ambiente interorganizacional: confiança baseada em contrato, em competência e em boa vontade. A confiança contratual baseia-se sob a forma de uma promessa escrita de maneira específica ou sob acordos orais, a qual reflete uma norma moral compartilhada de honestidade pelas partes (Sako, 1992, 1998). A suposição nesta confiança reside no fato de que uma parte realizará seus compromissos ou acordos, mantendo a promessa, conforme expõe os contratos escritos ou conforme o combinado (Jakobsen, 2010; Laaksonen, Pajunen, & Kulmala, 2008), já que ela se baseia na predisposição em manter promessas (Sako, 1992).

A confiança por competência refere-se a expectativa do parceiro em desempenhar com competência as suas atribuições, os quais incluem a competência técnica e gerencial (Jakobsen, 2010; Sako, 1992). Esta confiança possui um foco na habilidade e capacidade organizacional (Nooteboom, 1996) e envolve certificar-se que os parceiros possuem a capacidade necessária para se realizar as tarefas e cumprir as promessas (Seal, Cullen, Dunlop, Berry, & Ahmed, 1999). Ainda, pode ser proveniente de um padrão profissional e da realização de atividades especializadas de um parceiro (Miyamoto & Rexha, 2004).

A confiança baseada em boa vontade (ou *goodwill*) refere-se às expectativas futuras de compromisso mútuo e aberto (Sako, 1992). O compromisso mútuo e aberto, de acordo com Sako (1992), pode ser compreendida como vontade de se realizar algo mais do que aquilo que está formalmente estabelecido. A característica fundamental para o entendimento deste tipo de confiança está na ausência de promessas explícitas a serem cumpridas (Sako, 1992). Ela é marcada pela intencionalidade, boa-fé, integridade e pela capacidade de tomadas de iniciativas (Das & Teng, 2001; Nooteboom, 1996; Sako, 1992, 1998).

Por fim, quando a busca pela vantagem competitiva é avaliada, esses três tipos de confiança podem ter transições graduais, indo de uma confiança contratual (mais fraca) a uma confiança baseada em boa vontade (mais forte). A força da confiança é relativa ao estágio de raridade em que se pode encontrá-la nos relacionamentos interorganizacionais (Sako, 1992). As empresas passam por interações e experiências que pode também oscilar de uma confiança mais formal para uma confiança menos formal (ou mais abstrata). Apesar disso, destaca-se que os três tipos de confianças são mais ou menos existentes em todos os RIOs (Sako, 1992).

### 3 Procedimentos Metodológicos



A presente pesquisa foi conduzida como um ensaio teórico. Assim, nesse método, a pesquisa consiste na exposição “lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal” (Severino, 2007, p. 206), a qual permite uma liberdade ao autor para defender uma posição. Neste tipo de estudo, busca-se a expansão de constructos ou refinamentos de ideias para demonstrar relações entre eles (American Psychological Association, 2012). Além disso, possibilita a análise de pesquisas divulgadas sobre o tema para apresentar contribuições teóricas sobre eles, conforme as inferências dos autores.

Considerando o objetivo deste estudo, foi realizada uma revisão da literatura base mediante pesquisa bibliográfica para a realização das discussões do ensaio que são desenvolvidas a partir de leituras e análises de trabalhos desenvolvidos (Gil, 2010; Severino, 2007). Seguindo as orientações de Gil (2010), a pesquisa bibliográfica deste trabalho se pauta em referências como livros, dissertações, teses, artigos publicados em congresso, artigos de periódicos, entre outras fontes.

Nessa revisão, foram realizadas buscas, em julho de 2020, em algumas das principais bases de dados de pesquisa acadêmica (Periódicos CAPES, EBSCO, Emerald, Scopus, Science Direct, Proquest e Web of Science), por meio dos termos “*trust*” AND “*supplier relations*” OR “*buyer-supplier relationship*” AND “*interorganizational*” e “*interorganizational cost management*” OR “*IOCM*”, em inglês.

Dentro da proposta deste estudo, analise-se as relações de conceitos, características e funções dos mecanismos gerenciais da GCI, destacados na literatura, e os aspectos advindos da tipologia de confiança interorganizacional de Sako (1992, 1998). Por isso, é realizado uma análise de conteúdo de trabalhos que abordam tanto os mecanismos quanto a tipologia, na busca por similaridades ou pontos de convergências.

Assim, para realização dessa análise e discussão, tida na seção 4 da presente pesquisa, foram selecionados, a partir da leitura dos títulos, resumos e leituras prévias dos trabalhos, 25 estudos de periódicos relativos ao conteúdo Gestão de Custos Interorganizacionais que abordavam aspectos sobre confiança e mecanismos da GCI da interface dos RIOs e/ou retratavam a confiança interorganizacional segundo a tipologia de tipologia de Sako (1992, 1998). Além dessa seleção, foram consideradas os dois únicos livros sobre GCI de Cooper e Slagmulder (1999), em inglês, e Souza e Rocha (2009), em português, resultando em 27 publicações.

Essa análise foi motivada pelo fato de que, após leituras prévias de vários trabalhos, percebeu-se que: i) a tipologia de Sako (1992, 1998) tem sido muito referenciada por diversos autores de trabalhos sobre GCI, apesar da confiança interorganizacional possuir diversas tipologias (Bromiley & Harris, 2006; Laaksonen et al., 2008); ii) a confiança é frequentemente mencionada como um gatilho ou impulso para a efetiva Gestão de Custos Interorganizacionais (Cooper & Slagmulder, 2004); iii) a afirmação categórica de Cooper e Slagmulder (1999) de que a confiança é a base da GCI indica a possível relação entre a confiança com os mecanismos da GCI.

Embora haja discussões recentes da confiança em RIOs para aplicação ferramentas, como o *Open-book accounting*, associadas a GCI (Rocha & Fehr, 2018), ainda não se discutiu, de forma específica, se e como a tipologia de Sako estaria associada aos tipos de mecanismos gerenciais da GCI apresentadas por Cooper e Slagmulder (1999) e Souza e Rocha (2009), considerados autores bases do tema.

Os elementos de análise, relativos aos mecanismos gerenciais e à tipologia de confiança, são considerados em categorias padronizadas que foram geradas a partir de leituras prévias de materiais e da literatura sobre RIOs, sendo eles demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Objetivos	Finalidade da confiança ou do mecanismo quanto as relações interorganizacionais.
Mecanismo de governança	Representa um conjunto respostas às condições de incerteza, dependência e oportunismo que existe num relacionamento empresarial. (Alvarez, Barney, & Bosse, 2003; Heide, 1994)
Controle	Refere-se a capacidade de controle comportamental pela aplicação de e procedimentos que sirva ao monitoramento de comportamentos(Langfield-Smith & Smith, 2003)
Colaboração	Representa a maneira como as pessoas de diferentes organizações se reúnem para lidar com uma preocupação ou aproveitar uma oportunidade e explorar suas interdependências e como elas podem agregar valor umas às outras, resultando em uma formulação de problemas e metas conjuntas (Schruijer, 2020)
Forma	Relativo ao tipo de iniciativa e/ou a intensidade de incentivos em relacionamentos interorganizacionais (Cooper & Slagmulder, 1999).
Aplicação	Meio pelo qual a confiança ou o mecanismo é praticado, aplicado ou desenvolvido.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pela análise proposta, é esperado os pontos convergentes ou de similaridades aumentem a clareza quanto a reduzir os custos conjuntos ou a otimizar o retorno total das empresas envolvidas numa mesma cadeia ou numa relação interorganizacional.

## 4 Resultados

### 4.1 Relações entre os Mecanismos da *Interface* e a Confiança Interorganizacional

#### 4.1.1 Mecanismo disciplinador e a confiança baseada em contrato

As conduções dos relacionamentos interempresariais acontecem mediante aplicação de mecanismos de controle, a qual flui conteúdos, informações e coordenações de atividades nos relacionamentos (Cropper, Ebers, Huxhan, & Ring, 2014; Kajüter & Kulmala, 2005). Os MD da GCI, vistos também como mecanismos de governança, conduzem os RIOs para a redução de custos e de incertezas (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005), tal como propõem a teoria econômica (Gonzaga, Aillón, Fehr, Borinelli, & Rocha, 2015; Williamson, 1985).

Os mecanismos e a confiança, em termos de objetivos, são complementares quando se considera que as empresas necessitam criar, manter e cumprir suas obrigações e promessas. Em razão disso, o estabelecimento de relação contratual está incluso no conceito de confiança baseado em contrato (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998), enquanto os MD servem para a integração organizacional e a execução das relações contratuais (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003; Gonzaga et al., 2015). Acerca disso, compreende-se que a confiança contratual transpassa os mecanismos disciplinadores.

Os MD servem de controle ao criar obrigações, coordenando os RIOs, e transmitir as pressões de redução de custos e de incertezas das relações transacionais, inibindo condutas indesejadas (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009). A confiança contratual acompanha essas características ao visar o

aumento da previsibilidade comportamental e a absorção incertezas, fundamentais para dificultar as ações oportunistas e minimizar riscos (Langfield-Smith & Smith, 2003; Mellewigt, Madhok, & Weibel, 2007). O controle requer confiança e a confiança requer controle.

As atuações disciplinadoras dependem das iniciativas compradores e fornecedoras (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005). De modo semelhante, a responsabilidade constituída na confiança baseada em contrato, de que cada organização cumprirá os seus compromissos, também demonstra a disposição inicial e individual de cada empresa (Jakobsen, 2010; Laaksonen et al., 2008). A exigência de pressão contínua se equipara a pontualidade exigida pela confiança baseada em contrato nas relações contratuais. Isto condiciona o relacionamento para uma expectativa de que uma transação será efetuada eficientemente (Ireland & Webb, 2007) e que as relações dos envolvidos serão colaborativas (Cooper & Slagmulder, 1999; Sako, 1992).

A atuação interorganizacional com a confiança contratual pode ser considerada como um primeiro passo no desenvolvimento dos relacionamentos, mas é considerada fraca em termos estratégicos (Barney & Hansen, 1994). Isto não é muito diferente das iniciativas disciplinadoras que podem ser considerados como uma aplicação primária de interação interorganizacional de iniciativa própria, embora os benefícios fluam de maneira colaborativa.

Por fim, a confiança é aplicada quando a empresa cumpre o combinado oral ou escrito feito com outra empresa, preferencialmente com contratos com o menor detalhamento possível (Sako, 1992, 1998), ao passo que os mecanismos são aplicados por meio de atitudes (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005). Ambas são ações interorganizacionais voltadas aos RIOs. Em suma, os apontamentos verificados do mecanismo disciplinador e da confiança baseada em contrato são demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Características do mecanismo disciplinador e da confiança baseada em contrato

	<b>Categorias</b>	<b>Características</b>	<b>Fonte</b>
Confiança contratual	Objetivos	Manter a promessa e cumprir os contratos.	g; h; m; n
	Mecanismo de governança	Reduz em certa medida custos de transação, incertezas, riscos e oportunismos.	i; j
	Controle	Aumenta a previsibilidade de comportamentos interorganizacionais, absorvendo incertezas comportamentais.	j; k; m;
	Colaboração	As transações, quando eficazes, geram as relações de reciprocidade e aumenta a colaboração.	f
	Forma	Fraca para vantagens competitivas, pois é comum na maioria das empresas.	a; d
	Aplicação	Exercida via cumprimento de promessa escrita ou oral, pela presença de contratos pouco detalhados e transmitida pelos relacionamentos.	m; n
MD	Objetivos	Criar obrigações, transmitir pressão e disciplinar o comportamento interorganizacional.	b; c; e; o
	Mecanismo de governança	Transmite pressão de redução de custos de transação e incerteza.	b; c; d; e
	Controle	Previne comportamentos indesejados.	b; c; d; e
	Colaboração	Busca eficiência e promove a melhoria da relações colaborativas.	b; c; d; e; l
	Forma	Iniciativas próprias e individuais que fornecem benefícios conjuntos.	b; c; d; e
Aplicação	Exercida por meio de atitudes interorganizacionais e transmitida pelos relacionamentos.	b; c; d; e	

Nota: a = Barney e Hansen (1994); b = Cooper e Slagmulder (1999); c = Cooper e Slagmulder (2003); d = Cooper e Slagmulder (2004); e = Cooper e Slagmulder (2005); f = Ireland e Webb (2007); g = Jakobsen (2010); h = Laaksonen et al. (2008); i = Langfield-Smith (2008); j = Langfield-Smith e Smith (2003); k = Mellewigt, Madhok e Weibel (2007); l = Rocha e Ferh (2018); m = Sako (1992); n = Sako (1998); o = Souza e Rocha (2009).

Fonte: elaborada pelo autor.

Os MD da *interface* são potenciais maneiras de melhoria RIOs colaborativos. Tanto o comprador quanto o fornecedor, numa relação, podem tomar iniciativas que melhoram da *interface* e fortificam o relacionamento. As iniciativas da empresa na condição de comprador, por exemplo, exigem que seu comportamento mude de maneira a beneficiar o fornecedor (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005).

#### 4.1.2 Mecanismo capacitador e a confiança baseada em competência

Os mecanismos capacitadores (MC) interligam múltiplas empresas ao promover interações conjuntas, estimulando-as à localizar meios de associar suas competências e coordenar seus esforços (Cooper & Slagmulder, 1999). Estes mecanismos servem para capacitação e desenvolvimento de competências conjuntas (Souza & Rocha, 2009). A confiança baseada em competência reflete estas atitudes, pois exprime a expectativa de que os parceiros irão desempenhar, competentemente, as suas atribuições técnicas e gerenciais (Jakobsen, 2010; Sako, 1992). A concepção dessas competências depende essencialmente do compartilhamento de informações constante (Das & Teng, 2001).

A confiança se interliga ao mecanismo em questão por servir como redutora de risco percebido do desempenho empresarial, dos custos de transações, das incertezas e dos oportunismos. Por vezes, a confiança é gerada quando uma empresa busca outra para obter acesso aos recursos interorganizacionais, essenciais para as transações (Ireland & Webb, 2007). Ela requer que uma empresa certifique a outra quanto a capacidade de cumprimento de tarefas especializadas (Cullen, Berry, Seal, Dunlop, & Al, 1999; Nooteboom, 1996) e isto leva ao aumento do potencial de atuação conjunta para resolução de problemas e maior interação organizacional (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005; Souza & Rocha, 2009). Deste modo, investimentos conjuntos estimulados pela confiança potencializa a eficiência colaborativa. Devido aos investimentos, a confiança em questão é comum algumas empresas, as quais tomam iniciativas conjuntas (Barney & Hansen, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999).

Acerca disso, a Tabela 2 organiza e exhibe as características encontradas do mecanismo capacitador e da confiança baseada em competência.

Tabela 2 - Características do mecanismo capacitador e da confiança baseada em competência

	<b>Categorias</b>	<b>Características</b>	<b>Fonte</b>
Confiança - competência	Objetivos	Manter a expectativa do parceiro em desempenhar com competência as suas atribuições técnicas e gerenciais.	g; k; l
	Mecanismo de governança	Reduz o risco percebido do desempenho organizacional, os custos de transações, as incertezas e os oportunismos.	f; h; k; l
	Controle	Certifica a capacidade dos parceiros em realizar as tarefas e cumprir as promessas.	j; m
	Colaboração	A colaboração é tratada por meio de investimentos conjuntos.	o
	Forma	Semiforte para vantagens competitivas, pois é comum em algumas empresas.	a; d
	Aplicação	Exercida via certificações, reputação de mercado, transações recorrentes e confiáveis, padrão de atividades especializadas, e transmitida pelos RIOs..	i; k; l
MC	Objetivos	Promover interações e estimular a associação de competências e coordenação de esforços conjuntos no planejamento e na execução.	b; c; e
	Mecanismo de governança	Pela capacitação e desenvolvimento de competências, potencializa a redução dos custos de transação, incertezas, riscos e oportunismos.	b; c; e; n
	Controle	Aumenta a capacidade de resolução de problemas e superação de dificuldades organizacionais e concebe maneiras de interações dos RIOs.	b; c; e; n
	Colaboração	Potencializa a eficiência e promove a melhoria das relações colaborativas.	b; c; e

Forma	Iniciativas conjuntas que fornecem benefícios conjuntos.	b; c; e
Aplicação	Exercida por meio de atitudes interorganizacionais e transmitida pelos relacionamentos.	b; c; e

Nota: a = Barney e Hansen (1994); b = Cooper e Slagmulder (1999); c = Cooper e Slagmulder (2003); d = Cooper e Slagmulder (2004); e = Cooper e Slagmulder (2005); f = Das e Teng (2001); g = Jakobsen (2010); h = Lui e Ngo (2004); i = Miyamoto e Rexha (2004); j = Nooteboom (1996); k = Sako (1992); l = Sako (1998); m = Seal et al. (1999); n = Souza e Rocha (2009); o = Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000).

Fonte: elaborada pelo autor.

Quando a empresa busca melhorar sua posição do mercado em função das habilidades técnicas e gerenciais, nas certificações de produtos ou serviços e nas atividades especializadas, na padronização de processos interorganizacionais, preocupando-se com as atuações das empresas parceiras, ela está exercendo a confiança por competência (Miyamoto & Rexha, 2004; Sako, 1992, 1998; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Por meio de atitudes assim, a empresa aplica os mecanismos capacitores, criando envolvimento nos RIOs.

#### 4.1.3 Mecanismo incentivador e a confiança baseada em boa vontade

Os mecanismos incentivadores (MI) dependem da coerência de comportamento e da motivação organizacional, opostos ao oportunismo e a racionalidade limitada, e são provenientes da intenção e da capacidade de tomar iniciativas (Kudla, 2012). A confiança baseada em boa vontade (ou *goodwill*) segue estes aspectos, pois expressa a intenção positiva da empresa em atuar sem intenções oportunistas (Das & Teng, 2001; Sako, 1992, 1998). Os MI e a confiança revelam a inerente intenção de uma empresa na execução de contratos (Nooteboom, 1996; Ring & Van De Ven, 1992). Neles, as iniciativas são tomadas a partir do intento de explorar novas oportunidades ou de se realizar algo além daquilo que está formalmente estabelecido (Ireland & Webb, 2007; Sako, 1992).

As intenções referem-se ao compartilhamento de benefícios monetários ou não monetários, caracterizado pelo ganha-ganha (Cooper & Slagmulder, 2004; Langfield-Smith & Smith, 2003). Em outras palavras, trata-se da produção de benefícios futuros com comportamentos interorganizacionais previsíveis. Nisto, as intenções se concretizam quando ocorre as premiações para as empresas pelos sistemas de incentivos, o qual torna a confiança como mecanismo de controle impulsionador (Dekker, 2004; Kumra et al., 2012). Desta maneira, com os MI, aumenta-se a capacidade de resolução de problemas e a interação interorganizacional (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003, 2005).

A *goodwill* reduz a assimetria informacional, motiva o compartilhamento de informações valiosas (Kumra et al., 2012; Langfield-Smith & Smith, 2003), e é caracterizada pela reciprocidade dos RIOs ao promover os endividamentos ou ganhos conjuntos (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). De modo semelhante, a gratificação, entre outras coisas, oportuniza as relações colaborativas, o compartilhamento de informações e o aumento da eficiência (Souza & Rocha, 2009). A Tabela 3 demonstra os aspectos do mecanismo incentivador e da confiança *goodwill*, evidenciando as principais relações verificadas.

Tabela 3 - Características do mecanismo incentivador e da confiança baseada em boa vontade

Categorias	Características	Fonte
☞ Objetivos	Gerar expectativas futuras de compromissos mútuos e abertos e ter a disposição em exceder acordos contratuais.	h; m; n

	Mecanismo de governança	Reduz riscos, assimetrias informacionais e motiva o compartilhamento de informações estratégicas.	i; j
	Controle	Intenciona a produção de benefícios futuros e ao comportamento previsível de quem age com boa fé.	k
	Colaboração	Qualificada pela reciprocidade nos RIOs, pela distribuição de possíveis endividamentos ou ganhos conjuntos e pela troca de informações.	l; q
	Forma	Forte para vantagens competitivas, sendo comum em poucas empresas.	b; e
	Aplicação	Exercida por meio de uma troca de presentes ou gratificações de benefícios (ganha-ganha), transmitidos pelos relacionamentos.	a
MI	Objetivos	Promover os benefícios mútuos, premiar e remunerar as empresas.	c; e; f
	Mecanismo de governança	Pela gratificação, potencializa a redução dos custos de transação, incertezas, riscos e oportunismos e o compartilhamento de informações.	c; e; f; o
	Controle	Aumenta a capacidade de resolução de problemas organizacionais, concebe maneiras de interações dos RIOs e inibe conflitos.	c; e; f; g; k; o
	Colaboração	Potencializa a eficiência e promove a melhoria das relações colaborativas.	c; e; f
	Forma	Iniciativas compradoras, fornecedoras ou conjuntas que fornecem benefícios conjuntos.	c; e; f; g; o
	Aplicação	Exercida por meio de atitudes interorganizacionais e transmitida pelos relacionamentos.	c; e; f

Nota: a = Akerlof (1982); b = Barney e Hansen (1994); c = Cooper e Slagmulder (1999); d = Cooper e Slagmulder (2003); e = Cooper e Slagmulder (2004); f = Cooper e Slagmulder (2005); g = Dekker (2003); h = Ireland & Webb (2007); i = Kumra et al. (2012); j = Langfield-Smith e Smith (2003); k = Meng (2015); l = Möller et al. (2011); m = Sako (1992); n = Sako (1998); o = Souza e Rocha (2009); q = Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000).

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme observa-se na Tabela 3, a atuação com confiança boa vontade está associada a troca de presentes (Akerlof, 1982; Sako, 1992), os quais são reconhecidos nos MI como atitudes que gratificam, premiam e remuneram as empresas (Souza & Rocha, 2009). Estas ações pouco acontecem nas empresas. Além disso, qualquer tipo de iniciativa pode gerar benefícios conjuntos em mecanismos de incentivos, os quais acabam refletindo a boa vontade nos RIOs (Dekker, 2003). Assim, a manutenção da confiança garante a efetividade dos MI (Cooper & Slagmulder, 2004) e a distribuição de ganhos conjuntos, possibilitando a inibição de conflitos de interesse nas relações entre empresas (Dekker, 2003; Meng, 2015). Portanto, a *goodwill* serve como uma proteção ao oportunismo da informações divulgadas (Kulmala, 2004; Möller et al., 2011).

#### 4.1.4 Discussões sobre a tipologia de confiança e os mecanismos da GCI

Os mecanismos da GCI apoiam o planejamento e controle das atuações interorganizacionais por meio de instrumentos que coordenam, orientam e integram as empresas (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003).

A GCI está pautada pela construção e manutenção da confiança interempresarial e nas transações que acontecem ao longo da cadeia de suprimentos, por isso a utilização de mecanismos é necessária (Bachmann & Zaheer, 2014; Cooper & Slagmulder, 1999; Sako, 1992). Eles são justificáveis porque ajudam na minimização de oportunismos, custos de transações e incertezas.

Por outro lado, a confiança em si também serve ao controle, útil para a coordenação e controle das atividades nas RIOs, permitindo ou restringindo o comportamento das empresas, a fim de melhorar um

relacionamento (Kajüter & Kulmala, 2005). A natureza das RIOs é gerida pela criação de confiança entre as partes que se interagem (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003) e requer que haja condições propícias para emergi-la (Nooteboom, 1996).

As transações comerciais geram a confiança contratual, propiciando relações de mutualidades. As organizações podem escolher parceiros baseados em reputações, aumentando a confiança por competência (Barney & Hansen, 1994). Durante um relacionamento firmado, a potencialidade das empresas aumentarem a confiança mútua e a confiança por competência depende do processo de entrega consistente e tempestiva de produtos de alta qualidade (Cooper & Slagmulder, 2004). Se a confiança por boa vontade for elevada o suficiente, mecanismos da GCI que instigam a aplicação de sistemas de incentivos podem ser consideradas.

A contabilidade gerencial pode gerenciar os conflitos de objetivos interorganizacionais nos relacionamentos. Para isso, os comportamentos empresariais devem ser coordenados, sobre a base da cooperação, da confiança e da comunicação efetiva, ainda que as empresas sejam problemáticas em desenvolver a confiança mútua (Jan Mouritsen & Thrane, 2006).

Assim, com base nas discussões, compreende-se que as características das confianças permeiam os mecanismos gerenciais, sendo proposta três relações ou hipóteses:

- a) P1 - há relação entre o Mecanismo Disciplinador e o nível da confiança baseada em contrato;
- b) P2 - há relação entre o Mecanismo Capacitor e o nível da confiança baseada em competência;
- c) P3 - há relação entre o Mecanismo Incentivador e o nível da confiança baseada em boa vontade.

Desta forma, os mecanismos interorganizacionais são sustentados pela confiança interorganizacionais, ou seja, quando uma empresa atua com determinada confiança, ela gerencia suas ações por meios dos respectivos mecanismos interorganizacionais.

Todos os três tipos de confianças são interdependentes, dado que podem ser graduadas de fracas à fortes, conforme a forma de vantagem competitiva que se busca. Mas, se a ideia for evitar ao máximo comportamentos oportunistas, a confiança baseada em boa vontade, tende a oferecer um baixo nível de oportunismos, desde que aliada a mecanismos que estimule o benefício mútuo e os ganhos conjuntos. Se desenvolver confianças baseada em competência, ela estará enfrentando riscos operacionais decorrentes da busca pelas habilidades de empresas parceiras por meio de mecanismos capacitores.

A existência de confianças baseada em contrato denota que alguma pressão é transmitida de uma empresa para a outra, na medida em que uma empresa possui a necessidade de honrar o compromisso firmado. Contudo, a utilização excessiva de controles contratuais formais pode levar a uma descrença em relação às confianças baseadas em competências e boa vontade (Das & Teng, 1998). De maneira semelhante, a existência de muito monitoramento e controle por mecanismos gerenciais da GCI pode criar suspeitas por parte de empresas parceiras, o que poderia prejudicar as confianças ou criar desconfianças. Contudo, na busca por vantagens competitivas, as empresas em RIOs quanto percebem que há mais necessidade de coordenação do que monitoramento, suspeitas ou ações oportunistas podem ser evitadas. A confiança não é gerada de maneira imediata, mas pode provar relacionamentos à medida em que as empresas desenvolvem suas experiências pelos mecanismos gerenciais da GCI para gerar retornos totais as organizações da cadeia de suprimentos.

## 5 Considerações finais

A presente pesquisa verificou as relações teóricas entre os mecanismos da área de *interface* da GCI e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998). Demonstrou-se, teoricamente, aspectos que permitem compreender que para os três tipos de mecanismos de controle da GCI, no que tange a *interface* do relacionamento, há três tipos de confiança correlatas, o que denota um *framework* teórico no contexto da GCI a ser explorado empiricamente.

Os mecanismos da GCI auxiliam no planejamento e controle das ações interorganizacionais, servindo como instrumentos de coordenação, orientação e criação de interações nos RIOs (Cooper & Slagmulder, 1999). As interações dependem da confiança interorganizacional, pois ela exerce um papel relevante para lidar com a incerteza, o oportunismo e custos transacionais (Sako, 1992; Zaheer & Harris, 2006). Em vista disso, a confiança insere-se aos mecanismos gerenciais por possuírem propósitos em comum, propiciando condições favoráveis para a aplicação da GCI.

Foram identificadas três relações. O mecanismo disciplinador está relacionado com a confiança baseado em contrato. Seus propósitos estão ligados a reduções incertezas e custos de transação e suas aplicações representam os primeiros passos nas atuações interorganizacionais. As transações comerciais geram a confiança contratual, segundo Sako (1992, 1998), gerando uma pressão advindo do compromisso criado, ao passo que na GCI a transmissão de pressões para outra empresa caracteriza o mecanismo disciplinador. A relação da confiança contratual com os mecanismos disciplinadores tonifica o relacionamento entre duas ou mais empresas ao exigir que uma se posicione em relação a outra para pressionar, disciplinar e modificar comportamentos.

Os mecanismos capacitores estimulam a interação dos RIOs com as atuações conjuntas das organizações e possuem uma ênfase voltada às habilidades técnicas e gerenciais de cada empresa. Ao mesmo tempo, a confiança por competência acompanha essa característica primordial dos mecanismos capacitores ao ligar-se às habilidades e capacidades organizacionais. A capacidade de colaboração e o propósito, voltado ao controle dos problemas técnicos para ganho de desempenho, são características evidentes em ambos. A associação entre o mecanismo capacitor e a confiança baseada em competência pode potencializar a redução de incerteza, estimulando as mudanças comportamentais das empresas e suas competências.

De maneira semelhante, os mecanismos incentivadores existem pelo princípio do alcance dos benefícios mútuos, pela coerência comportamental e pela motivação organizacional. Estes três elementos estão inerentes a intencionalidade de boa vontade para execução contratual contida na confiança *goodwill*, cuja relação pode elevar o potencial e a capacidade de compartilhamento de informações interorganizacionais.

A afirmação de Cooper e Slagmulder (1999) sobre a confiança ser a base da GCI guarda uma relação teórica a partir de um detalhamento do conceito e dos tipos de confiança. O desempenho da GCI depende da confiança entre as empresas nas relações transacionais ou está associada a ela. Para uma gestão, os três tipos de confiança servem de parâmetros para a tomada de decisões quando refletem na aplicação de atitudes interorganizacionais como o desenvolvimento do relacionamento, o aprimoramento das capacidades e o compartilhamento das informações, cujas relações podem melhorar o retorno total das empresas na cadeia de suprimentos e possibilitar novos caminhos para a busca da vantagem competitiva.

Reforça-se que o trabalho buscou uma conversação entre construtos e abordagens que não se comunicam tradicionalmente ao se observar os atributos convergentes. À vista disso, acredita-se que pesquisas futuras possam investigar a existência ou a ausência das relações, identificando seus níveis, e a direção delas



por meio de estudos inferenciais. As três relações no *framework* teórico proposto podem ser investigadas em diversos setores e circunstâncias, por meio de entrevistas ou pesquisas *survey*, por exemplo, de modo observar a existência ou não das associações.

## Referências

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85–101.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, 21(3), 147–166.
- Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 543–569.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Bosse, D. A. (2003). Trust and its alternatives. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 393–404.
- Alves, C. de S., Barreto, J., & Martins, R. S. (2015). Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais e a Formação de Cadeias de Suprimentos. *Desafio Online*, 3(1).
- American Psychological Association. (2012). *Manual de publicação da APA* (6th ed.). Porto Alegre: Penso.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 51(12), 1734–1752.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2014). Confiança nas relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford* (pp. 479–498). Bookman.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175–190.
- Bastl, M., Grubic, T., Templar, S., Harrison, A., & Fan, I.-S. (2010). Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. *International Journal of Logistics Management*, 21(1), 65–88.
- Bromiley, P., & Harris, J. (2006). Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms. In *Handbook of Trust Research* (pp. 124–143). Edward Elgar.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 117–143.
- Coad, A., & Scapens, B. (2006). Inter-organisational cost management. *Financial Management*, 38–39.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003). Interorganizational costing, part 1. *Cost Management*, 17(5), 14–21.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1–26.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2005). Interorganizational costing. In R. L. Weil & M. W. Maher (Eds.), *Handbook of cost management* (2nd ed., pp. 289–312). John Wiley & Sons, Inc.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). Introdução às relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), & H. J. Cademartori (Trans.), *Handbook de Relações Interorganizacionais*

da Oxford. Porto Alegre: Bookman.

- Cullen, J., Berry, A. J., Seal, W., Dunlop, A., & Al, E. (1999). Interfirm supply chains: The contribution of management accounting. *Management Accounting*, 77(6), 30–32.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, 24(1), 21–42.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1–23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2014). Interorganizational cost management in supply chains: practices and payoffs. *Management Accounting Quarterly*, 15(3), 1.
- Gietzmann, M. B. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 611–626.
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. In *São Paulo* (5th ed.). São Paulo: Altas.
- Gonçalves, W. M., & Silva, T. N. da. (2015). Revisitando o Conceito de Mecanismo de Coordenação: Confiança Como Um Mecanismo de Coordenação na Análise de Formas Organizacionais Plurais no Agronegócio. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(3), 15–26.
- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., Fehr, L. C. F. de A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 9(3), 258–274.
- Han, S.-L. (1997). A conceptual framework of the impact of technology on customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 22–32.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71–85.
- Hoffjan, A., & Kruse, H. (2006). Open Book Accounting in Supply Chains -- When and How is it Used in Practice? *Cost Management*, 20(6), 40–47.
- Hoffjan, A., Lührs, S., & Kolburg, A. (2011). Cost transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. *Schmalenbach Business Review : ZFBF*, 63(3), 230–251.
- Hoffmann, P., Schiele, H., & Krabbendam, K. (2013). Uncertainty, supply risk management and their impact on performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 199–211.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482–497.
- Jakobsen, M. (2010). Management accounting as the inter-organisational boundary. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 96–122.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, Vol. 15, pp. 250–267.
- Kajüter, P. (2002). Proactive Cost Management in Supply Chains. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains* (pp. 31–51). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks. *Management Accounting Research*, 16(2), 179–204.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.

- Kudla, N. L. (2012). *Design of interorganizational incentive mechanisms for sustainability management of logistics service providers*. University of St. Gallen.
- Kulmala, H. I. (2004). Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 65–77.
- Kumra, R., Agndal, H., & Nilsson, U. (2012). Open book practices in buyer-supplier relationships in India. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 196–210.
- Laaksonen, T., Pajunen, K., & Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910–920.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307.
- Lui, S. S., & Ngo, H.-Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.
- Mantere, A. (2015). *Management of a supplier collaboration - The usage of control and coordination mechanisms*. Aalto University School Business.
- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships: substitutes and complements. *Managerial & Decision Economics*, 28(8), 833–847.
- Meng, X. (2015). Incentive Mechanisms and Their Impact on Project Performance. In *Handbook on Project Management and Scheduling* (Vol. 2, pp. 1063–1078). Springer.
- Miyamoto, T., & Rexha, N. (2004). Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer–supplier relationship. *Journal of Business Research*, 57(3), 312–319.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121–131.
- Moura, M. F. De. (2014). *Gestão de custos interorganizacionais para o gerenciamento dos custos totais: estudo de caso em uma usina de cana-de-açúcar na região do triângulo mineiro-MG*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221–244.
- Mouritsen, Jan, & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241–275.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships. *The Journal of Marketing*, 80–93.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, 17(6), 985–1010.
- 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. *RAGC*, 4(16), 62–74.
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Rocha, W., & Fehr, L. C. F. de A. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 597–621. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2018-0034>
- Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance. In *Organizational Trust: A Reader* (pp. 88–117). Oxford

University Press: Oxford, UK.

- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387–417.
- Schrujjer, S. G. L. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(1/2), 17–28. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2019-0106>
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, 10(3), 303–322.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23rd ed.). São Paulo: Cortez.
- Singh, A., & Teng, J. T. C. (2016). Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust. *Computers in Human Behavior*, 54, 290–300.
- Slagmulder, R. (2002). Managing Costs Across the Supply Chain. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains*. Physica-Verlag HD.
- Soares, I. C. (2013). *A Gestão de custos interorganizacionais e a contabilidade de livros abertos em uma montadora de veículos automotores na região do grande ABC*. Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.
- Souza, B. C. de, & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Altas.
- Souza, M. A. de, Braga, A. V., & Krombauer, C. A. (2014). Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *Revista ConTexto*, 14(28), 41–52.
- Uddin, M. B. (2013). Techniques of interorganizational cost management: A review essay. *Journal of Statistics and Management Systems*, 16(1), 89–108.
- Uddin, M. B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 909–923. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0348>
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51–77.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law & Economics*, 36(1), 453–486.
- Zaheer, A., & Harris, J. (2006). Interorganizational Trust. *Management*, pp. 169–197.
- Zhang, G., & Liu, Z. (2005, December). Managing Coordination Costs of Interorganizational Relationships : An Analysis of Determinants. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong*, pp. 54–589.

## DADOS DO AUTOR

### Eric Ferreira dos Santos

Mestre em Ciências Contábeis

Universidade Estadual de Londrina - UEL

Endereço: Rua João de Freitas Rocha Filho, 550 – Londrina, PR.

E-mail: [eric\\_ferreira\\_net@hotmail.com](mailto:eric_ferreira_net@hotmail.com) e [ericferreira@uel.br](mailto:ericferreira@uel.br)

Telefone: (43) 99105-8874

**Contribuição dos Autores:**

<b>Contribuição</b>	<b>Eric Ferreira dos Santos</b>
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	√
2. Definição do problema de pesquisa	√
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	√
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√
7. Processo de coleta de dados	√
8. Análises estatísticas	
9. Análises e interpretações dos dados coletados	√
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√
11. Revisão crítica do manuscrito	√
12. Redação do manuscrito	√