

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

Eric Ferreira dos Santos (KROTON/UEM) - eric_ferreira_net@hotmail.com

Resumo:

Este estudo objetiva verificar criticamente as relações teóricas entre os mecanismos de governança da área de interface da Gestão de custos interorganizacionais (GCI) e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998). Para o alcance do objetivo, por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma articulação teórica, o qual expôs-se as características dos atributos dos mecanismos e das confianças, observando os aspectos convergentes. A pesquisa revela que as características das confianças baseadas em contrato, em competência e boa vontade permeiam os mecanismos gerenciais disciplinadores, capacitores e incentivadores, respectivamente. Constatou-se que, a afirmação de Cooper e Slagmulder (1999) sobre a confiança ser a base da GCI pôde ser verificada teoricamente pela pesquisa. Constata-se que a GCI é suportada pela confiança entre as empresas nas relações transacionais.

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

Área temática: *Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos*

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

Resumo

Este estudo objetiva verificar criticamente as relações teóricas entre os mecanismos de governança da área de interface da Gestão de custos interorganizacionais (GCI) e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998). Para o alcance do objetivo, por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma articulação teórica, o qual expôs-se as características dos atributos dos mecanismos e das confianças, observando os aspectos convergentes. A pesquisa revela que as características das confianças baseadas em contrato, em competência e boa vontade permeiam os mecanismos gerenciais disciplinadores, capacitores e incentivadores, respectivamente. Constatou-se que, a afirmação de Cooper e Slagmulder (1999) sobre a confiança ser a base da GCI pôde ser verificada teoricamente pela pesquisa. Constatou-se que a GCI é suportada pela confiança entre as empresas nas relações transacionais.

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

1 Introdução

A globalização, as inovações tecnológicas e as modificações no ambiente nos negócios têm impactado nos relacionamentos interorganizacionais (RIOS). Isto tem motivado as empresas a explorarem capacidades, recursos e fontes além dos limites organizacionais para alcançarem os objetivos de reduções de custos e de incertezas e de desenvolvimento da confiança recíproca, na expectativa de aumentarem a vantagem competitiva (COOPER; SLAGMULDER, 1999; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; MANTERE, 2015).

Nem sempre os RIOS não logram os ganhos da cooperação em razão de incertezas não previstas nos desenhos contratuais. Mesmo sendo recurso de controle e coordenação para criar proteções contra o oportunismo e medidas preventivas acerca da racionalidade limitada, os contratos são sempre imperfeitos ou incompletos (NOOTEBOOM, 1996).

Neste âmbito, a confiança como mecanismo de coordenação é relevante para o desenvolvimento industrial e da competitividade, pois ela representa um dispositivo para reduzir, diante de uma maior complexidade cognitiva e maior incerteza 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).

As relações contratuais tem proporcionado ferramentas como a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) para suprir a necessidade de gestão dos custos nas atividades dos RIOS, auxiliando no incentivo, criação ou manutenção da confiança (COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2004; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001).

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).

A GCI pode ser compreendida como uma abordagem estruturada para a coordenação de atividades das empresas, em cadeias ou em redes, para reduzir os custos totais (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza & Rocha, 2009). 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).

Cooper e Slagmulder (1999) afirmam, categoricamente, que a confiança é a base da GCI. A afirmação deles 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). Para Souza, Braga e Krombauer (2014), a GCI é um tema recente e incipiente, com um campo de pesquisa amplo e praticamente inexplorado, devido a sua jovialidade. 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), bem como um importante fator de governança dos custos de transações, fundamental para reduzir a incerteza mútua e promover uma efetividade das atividades do negócio (JARVENPAA; SHAW; STAPLES, 2004).

Para Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) e Ring e Van de Vem (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; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007), reduzindo custos de transações e de governança, melhorando o desempenho, sendo fonte de vantagem competitiva (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007; WILLIAMSON, 1993).

Com base no exposto, apresenta-se duas premissas: i) a confiança interorganizacional como mecanismo de governança 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: **quais as relações, teórica lógico-conceitual, existem entre os mecanismos gerenciais da interface da GCI e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998)?**

Esta pesquisa objetivou verificar criticamente as relações teóricas entre os mecanismos de governança da área de *interface* da GCI e a confiança interorganizacional, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998). 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 governança da GCI, pelos principais estudos que embasam a discussão proposta, buscando a compreensão em uma parte inexplorada da GCI. Dessa maneira, a presente investigação caracteriza-se, metodologicamente, como uma articulação teórica, o qual consiste na exposição “lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal” (SEVERINO, 2007, p. 206). Neste estudo, busca-se a expansão de constructos ou refinamentos de ideias para demonstrar relações entre eles (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 2012). Assim, realizou-se uma pesquisa bibliográfica mediante uma Revisão Narrativa de Literatura.

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.

Diversas evidências na literatura tem demonstrado, teoricamente, que a afirmação de Cooper e Slagmulder (1999) sobre a confiança ser a base da GCI, o qual envolve os mecanismos gerenciais de governança, 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. 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 numa RIOS, o ambiente para a aplicação de mecanismos gerenciais fica favorável.

2 A Confiança Interorganizacional e a GCI: Articulando Conceitos

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 et al., 2014). A GCI é uma abordagem estruturada para a coordenação das atividades organizacionais em uma rede com o propósito de reduzir os custos totais (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 Teria 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 reduzir 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; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 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* dos 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 relacionadas a transferências de bens e serviços, é constituída por iniciativas interorganizacionais e expressas por mecanismos.

Diferentes naturezas e variedades de mecanismos de coordenação podem suportar a cooperação interorganizacional. 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; HANSEN; HANSEN, 2001).

2.1 Interface do relacionamento da GCI e seus mecanismos

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).

Segundo 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. Nisto, espera-se que os custos transacionais e incertezas em processos e atividades sejam reduzidos, enquanto a eficiência seja aumentada (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.

As iniciativas na *interface* 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 regram, 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). Os MD são ações potenciais de melhoria das relações contratuais (DE MELO; GRANJA, 2012). 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.

As iniciativas ligadas à redução de incerteza permitem uma minimização dos níveis de estocagem (COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2005; SLAGMULDER, 2002) e diminui a imprevisibilidade das mudanças ambientais, decrescendo as dificuldades de avaliação de desempenho e monitoramento do ambiente onde ocorre 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 as empresas da cadeia ou rede a encontrar maneiras de associar suas competências e coordenar os seus esforços planejamento do produto e fabricação, bem como conceber maneiras de interação interorganizacional que as levem a alcançar os objetivos desejados de gerenciamento de custos. Os MC auxiliam na resolução de problemas organizacionais (SOUZA; ROCHA, 2009), bem como reduzem os custos de transação e as incertezas por meio de iniciativas conjuntas e de maneira indireta, as quais devem ser coordenadas para alcançar a 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 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 |
| Tipo de Mecanismo da GCI | Disciplinadores | Capacitores (Potencializadores) |
| | Incentivadores | |

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

2.2 Confiança interorganizacional

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

Williamson (1985, 1993) visualiza a confiança como restritamente interpessoal e calculista. Em contrapartida, 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 governança (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 confiança de resolução duradoura de inquietudes 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). 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 et al., 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).

3 Relações entre os Mecanismos da Interface e a Confiança Interorganizacional

3.1 Mecanismo disciplinador e a confiança baseada em contrato

As conduções dos relacionamentos interempresariais são feitas meio de mecanismos de governança, a qual flui conteúdos, informações e coordenações de atividades nos relacionamentos (CROPPER et al., 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 et al., 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 inclusa 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 e as incertezas, 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; PAJUNEN; KULMALA, 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 aplicadas 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

| | Categorias | Características | Fonte |
|----------------------|---|--|---------------|
| 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 = Melo e Granja (2012); m = Sako (1992); n = Sako (1998); o = Souza e Rocha (2009).

Fonte: elaborada pelo autor.

3.2 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 et 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

| | Categorias | Características | Fonte |
|-------------------------|-------------------------|--|--------------|
| 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; VOSSSELMAN, 2000). Por de atitudes assim, a empresa aplica os mecanismos capacitores, criando envolvimento nos RIOS.

3.3 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 governança impulsionador (DEKKER, 2004; KUMRA; AGNDAL; NILSSON, 2012). Desta maneira, com os MI, aumenta-se a capacidade de resolução de problemas e a interação interorganizacional (COOPER; SLAGMULDER, 1999, 2003, 2005).

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

| | Categorias | Características | Fonte |
|-------------------------|-------------------------|---|------------------|
| Confiança - boa vontade | 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.

A *goodwill* reduz a assimetria informacional, motiva o compartilhamento de informações valiosas (KUMRA; AGNDAL; NILSSON, 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 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, provenientes de MI, a inibição de conflitos entre parceiros em razão da boa vontade (DEKKER, 2003; MENG, 2015). Portanto, a *goodwill* serve como uma proteção ao oportunismo da informações divulgadas (KULMALA, 2004; MÖLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011). A Tabela 3 demonstra os aspectos do mecanismo incentivador e da confiança *goodwill*, evidenciando as principais relações verificadas.

Com base nas discussões, compreende-se que as características das confianças permeiam os mecanismos gerenciais, sendo proposto três relações: P1 - há relação entre o Mecanismo Disciplinador e o nível da confiança baseada em contrato; P2 - há relação entre o Mecanismo Capacitor e o nível da confiança baseada em competência; P3 - há relação entre o Mecanismo Incentivador e o nível da confiança baseada em boa vontade.

4 Considerações Finais

A presente pesquisa verificou criticamente 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, diversos aspectos que permitem compreender que para os três tipos de mecanismos de governança 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 a racionalidade limitada (SAKO, 1992; ZAHEER; HARRIS, 2006). Em vista disso, a confiança insere-se aos mecanismos gerenciais por possuírem propósitos em comuns.

Foram identificadas três relações fundamentais. 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 (SAKO, 1992, 1998), ao passo que 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 empresa 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 capacitador e a confiança baseada em competência pode potencializar a redução de incerteza, estimulando as mudanças no 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. 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.

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, dos níveis de cada relação e a direção delas por meio de evidências empíricas. As três relações no *framework* teórico proposto podem ser investigadas em diversos setores e circunstâncias, por meio de entrevistas ou pesquisas *survey*, de modo observar a existência ou não das associações.

Referências

AGNDAL, H.; NILSSON, U. Different open book accounting practices for different purchasing strategies. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 3, p. 147–166, set. 2010.

AKERLOF, G. A. Labor contracts as partial gift exchange. **The Quarterly Journal of Economics**, p. 543–569, 1982.

ALVES, C. DE S.; BARRETO, J.; MARTINS, R. S. Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais e a Formação de Cadeias de Suprimentos. **Desafio Online**, v. 3, n. 1, 2015.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Manual de publicação da APA**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Confiança nas relações interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). **Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**. [s.l.] Bookman, 2014. p. 479–498.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 175–190, 1994.

CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência**. [s.l.] Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, p. 117–143, 2003.

COAD, A.; SCAPENS, B. Inter-organisational cost management. **Financial Management**, p. 38–39, 2006.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management**. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc., 1999.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational costing, part 1. **Cost Management**, v. 17, n. 5, p. 14–21, 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 1–26, jan. 2004.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational costing. In: WEIL, R. L.; MAHER, M. W. (Eds.). **Handbook of cost management**. 2. ed. [s.l.] John Wiley & Sons, Inc, 2005. p. 289–312.

CROPPER, S. et al. Introdução às relações interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). **Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**. Tradução: Heitor José Cademartori. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CULLEN, J. et al. Interfirm supply chains: The contribution of management accounting. **Management Accounting**, v. 77, n. 6, p. 30–32, jun. 1999.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 21–42, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. **Organization studies**, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001.

DE MELO, R. S. S.; GRANJA, A. D. **Interorganizational cost management and its implications for target costing in construction**. IGLC 2012 - 20th Conference of the International Group for Lean Construction. **Anais...2012**

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 1, p. 1–23, mar. 2003.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 27–49, jan. 2004.

FAYARD, D. et al. Interorganizational cost management in supply chains: practices and payoffs. **Management Accounting Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 1, 22 mar. 2014.

GIETZMANN, M. B. Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, n. 6, p. 611–626, 1996.

GONÇALVES, W. M.; SILVA, T. N. DA. 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**, v. 2, n. 3, p. 15–26, 2015.

GONZAGA, R. P. et al. Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 3, p. 258–274, 2015.

HAN, S.-L. A conceptual framework of the impact of technology on customer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 1, p. 22–32, 1 fev. 1997.

HOFFJAN, A.; KRUSE, H. Open Book Accounting in Supply Chains -- When and How is it Used in Practice? **Cost management**, Cost management. - Warren, Gorham & Lamont, ISSN 0899-5141, ZDB-ID 21176759. - Vol. 20.2006, 6, p. 40-47. v. 20, n. 6, p. 40–47, 2006.

HOFFJAN, A.; LÜHRS, S.; KOLBURG, A. Cost transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. **Schmalenbach Business Review : ZFBF**, v. 63, n. 3, p. 230–251, jul. 2011.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413–446, jun. 2002.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 482–497, mar. 2007.

JAKOBSEN, M. Management accounting as the inter-organisational boundary. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 6, n. 1, p. 96–122, 2010.

JARVENPAA, S. L.; SHAW, T. R.; STAPLES, D. S. **Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams** **Information Systems Research**, 2004.

KAJÜTER, P. Proactive Cost Management in Supply Chains. In: SEURING, S.; GOLDBACH, M. (Eds.). . **Cost Management in Supply Chains**. Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2002. p. 31–51.

KAJÜTER, P.; KULMALA, H. I. Open-book accounting in networks. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, p. 179–204, jun. 2005.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management journal**, v. 49, n. 5, p. 894–917, 2006.

KUDLA, N. L. **Design of interorganizational incentive mechanisms for sustainability management of logistics service providers** University of St. Gallen, , 2012.

KULMALA, H. I. Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 2, p. 65–77, mar. 2004.

KUMRA, R.; AGNDAL, H.; NILSSON, U. Open book practices in buyer-supplier

relationships in India. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 3, p. 196–210, 2012.

LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 8, p. 910–920, nov. 2008.

LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 3, p. 281–307, set. 2003.

MANTERE, A. **Management of a supplier collaboration - The usage of control and coordination mechanisms**. [s.l.] Aalto University School Business, 2015.

MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships: substitutes and complements. **Managerial & Decision Economics**, v. 28, n. 8, p. 833–847, dez. 2007.

MENG, X. Incentive Mechanisms and Their Impact on Project Performance. In: **Handbook on Project Management and Scheduling**. [s.l.] Springer, 2015. v. 2p. 1063–1078.

MIYAMOTO, T.; REXHA, N. Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer–supplier relationship. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 312–319, mar. 2004.

MÖLLER, K.; WINDOLPH, M.; ISBRUCH, F. The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n. 2, p. 121–131, maio 2011.

MOURA, M. F. DE. **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**. [s.l.] Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. Ø. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 2, p. 221–244, jun. 2001.

NOOTEBOOM, B. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. **Organization Studies**, v. 17, n. 6, p. 985–1010, 1996.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483–498, 1992.

SAKO, M. **Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan**. [s.l.] Cambridge University Press, 1992.

SAKO, M. Does trust improve business performance. In: **Organizational Trust: A Reader**. [s.l.] Oxford University Press: Oxford, UK, 1998. p. 88–117.

SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the

automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 34, n. 3, p. 387–417, 1 mar. 1998.

SEAL, W. et al. Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 3, p. 303–322, set. 1999.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQUIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 249–265, fev. 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SINGH, A.; TENG, J. T. C. Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust. **Computers in Human Behavior**, v. 54, p. 290–300, jan. 2016.

SLAGMULDER, R. Managing Costs Across the Supply Chain. In: SEURING, S.; GOLDBACH, M. (Eds.). . **Cost Management in Supply Chains**. [s.l.] Physica-Verlag HD, 2002.

SOARES, I. C. **A Gestão de custos interorganizacionais e a contabilidade de livros abertos em uma montadora de veículos automotores na região do grande ABC**. [s.l.] Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

SOUZA, B. C. DE; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo: Altas, 2009.

SOUZA, M. A. DE; BRAGA, A. V.; KROMBAUER, C. A. Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. **Revista ConTexto**, v. 14, n. 28, p. 41–52, 2014.

UDDIN, M. B. Techniques of interorganizational cost management: A review essay. **Journal of Statistics and Management Systems**, v. 16, n. 1, p. 89–108, 1 jan. 2013.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; VOSSelman, E. G. J. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. **Accounting, organizations and society**, v. 25, n. 1, p. 51–77, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. **The Journal of Law & Economics**, v. 36, n. 1, p. 453–486, 1993.

ZAHEER, A.; HARRIS, J. **Interorganizational Trust Management**, 2006.

ZHANG, G.; LIU, Z. Managing Coordination Costs of Interorganizational Relationships : An Analysis of Determinants. **Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong**, p. 54–589, dez. 2005.