

---

# GESTÃO DE CUSTOS INTER-ORGANIZACIONAL: DISCUSSÕES SOBRE O PAPEL DOS CONTRATOS COMO INSTRUMENTO LEGAL DESSA ABORDAGEM À LUZ DA ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DA TEORIA INTEGRADA DO CONTRATO SOCIAL

Rodrigo Paiva Souza<sup>1</sup>  
Juliana Mazzotti Marini<sup>2</sup>

---

▪ Artigo recebido em: 08/07/2013 ▪ Artigo aceito em: 15/08/2014 ▪▪ Segunda versão aceita em: 26/02/2015

## RESUMO

Os contratos entre sociedades apresentam dupla função, uma legitimadora e outra limitadora. Dentre os objetivos desse instrumento legal, destacam-se o aperfeiçoamento do relacionamento entre agentes econômicos, diminuir o nível de incerteza e reduzir os custos de transação. A teoria integrada do contrato social constitui uma abordagem multidisciplinar que auxilia os gestores sobre atitudes e políticas a serem consideradas no relacionamento inter-organizacional. A gestão de custos inter-organizacional, por sua vez, é uma abordagem de gestão estratégica de custos que visa otimizar a utilização e consumo de recursos na cadeia de valor. Os contratos são instrumentos de formalização dessa abordagem, entretanto, existem princípios universais que influenciam e determinam sua adequação, conhecidos como “hipernormas”. O sistema legal enquadra-se como princípio universal e, quando ignorado, pode levar ao fracasso na operacionalização dos contratos e, conseqüentemente, da gestão de custos inter-organizacional. Este ensaio teórico discute o papel dos contratos em relações inter-organizacionais à luz da teoria integrada do contrato social e da economia dos custos de transação. Dentre as principais proposições deste ensaio, destacam-se que a abordagem de gestão de custos inter-organizacional poderá aumentar os custos de transação, caso os princípios universais da teoria integrada do contrato social não sejam observados de forma que, onde há o predomínio do Direito Civil, os contratos devem ser elaborados com maior nível de detalhamento, em relação aos países com outros sistemas legais. Não obstante, mecanismos de controle dos contratos devem ser priorizados com objetivo de mitigar comportamentos oportunistas, reduzir incerteza e de aumentar a confiança no relacionamento.

**Palavras-chave:** Gestão de custos inter-organizacional; Teoria integrada do contrato Social; Economia dos custos de transação.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGC/FEA/USP). Professor da Faculdade FIPECAFI. Endereço: Rua Paulo de Avelar, 535, apto 41B, CEP 02243-010, São Paulo – SP. E-mail: [rodrigo.paiva.souza@usp.br](mailto:rodrigo.paiva.souza@usp.br). Telefone: (11) 99706-8905.

<sup>2</sup> Bacharel em Direito pela Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU. Endereço: Rua Silvio de Moura, 308, apto 123, CEP 02241-100, São Paulo – SP. E-mail: [jomazzotti@hotmail.com](mailto:jomazzotti@hotmail.com). Telefone: (11) 97668-0083.

# INTER- ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT: DISCUSSIONS ON THE ROLE OF CONTRACTS AS A LEGAL INSTRUMENT OF THIS APPROACH IN THE LIGHT OF THE TRANSACTION COSTS ECONOMICS AND INTEGRATED SOCIAL CONTRACT THEORY

## ABSTRACT

Contracts between companies have dual function, legitimizing and limiting. Among the objectives of this legal instrument, it is highlighted the improvement of the relationship between economic agents, reduce the level of uncertainty and reduce transaction costs. The integrated social contract theory is a multidisciplinary approach that helps managers on attitudes and policy to consider the inter-organizational relationship. The inter-organizational cost management, in turn, is a strategic cost management approach that aims to optimize the use and consumption of resources in the value chain. The contracts are instruments of formalization of this approach, however, there are universal principles that influence and determine their adequacy, known as "hipernorms". The legal system is one of those universal principle and, when ignored, can lead to failure in the implementation of contracts and hence the inter-organizational cost management. This theoretical essay discusses the role of contracts in inter-organizational relations in the light of integrated social contract theory and transaction costs economics. Among the main propositions of this paper, it is highlighted that the inter-organizational cost management approach can increase transaction costs if the universal principles of integrated social contract theory are not observed so that where there is a predominance of civil law, contracts should be drawn up with more details than in countries with other legal systems. Nevertheless, contract control mechanisms must be emphasized in order to mitigate opportunistic behavior, reduce uncertainty and increase confidence in the relationship.

**Keywords:** inter-organizational cost management; Integrated theory of social contract; transaction costs economics.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de custos inter-organizacional (GCI) é uma abordagem contemporânea para gerenciar os custos que são incorridos nas transações comuns de uma cadeia de valor. Para que esse artefato seja implantado com sucesso, é imprescindível a colaboração entre a empresa e seus fornecedores e/ou clientes (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 25). Para formalizar essa relação colaborativa entre as sociedades, o instrumento legal é o contrato.

A teoria integrada do contrato social (TICS) é uma abordagem multidisciplinar e tem despertado grande interesse em pesquisa no campo da ética nos negócios. Apesar disso, muitos autores não têm dado a devida atenção ao fato de a TICS ser um tema pluralístico (DEMPSEY, 2011). A TICS é uma abordagem complexa, porém a multidisciplinaridade pode auxiliar as

partes contratantes a encontrarem soluções simples para muitas dificuldades operacionais, através da utilização compartilhada de recursos (DEMPSEY, 2011).

A TICS ajuda a conquistar credibilidade e confiança no relacionamento inter-organizacional e deve orientar os gestores sobre atitudes e política que devem ser adotadas (DONALSON; DUNFEE, 1994, p. 252). A discussão sobre a TICS deriva da teoria clássica do contrato social e fundamenta-se em dois níveis de conteúdo: primeiro, o "contrato macro social", relacionado ao ambiente e contexto em que os contratos são formulados; segundo, o "contrato micro social", que é restrito a um grupo limitado de participantes inter-relacionados (DONALSON; DUNFEE, 1994, p. 253).

Uma das principais críticas relacionadas à TICS é a dificuldade de identificação e justificação de normas universais que regem o comportamento das partes contratantes. A essas normas universais, por vezes ocultas, convencionou-se chamar "hipernormas" (DUNFEE, 2006). Aludidas normas, que influenciam os contratos sociais, foram definidas por pensadores como Thomas Hobbes, John Locke e Jean-Jacques Rousseau como sendo princípios de direito do Estado sobre a sociedade. Porém foram contextualizadas para a TICS como princípios éticos e valores morais que governam as partes contratantes.

Identificar e justificar as "hipernormas" é fundamental para que os contratos sociais sejam elaborados e executados de forma adequada e possam ser um instrumento que promova credibilidade e confiança no relacionamento entre agentes econômicos e, conseqüentemente, possa contribuir para redução dos custos de transação entre esses agentes (JOHNSEN, 2009).

Williamson (1985, p. 20) explica que os custos de transação relacionados aos contratos são divididos entre *ex ante*, que são os custos de negociação, construção e definição de garantias, e *ex post*, relacionados ao custo da má execução dos contratos, duplicação de esforços entre as partes, da estrutura de governança, e os custos com registro do contrato. Portanto, os contratos são instrumentos que visam a reduzir determinados custos de transação, porém geram outros custos que as organizações devem tentar reduzir ou eliminar para chegar a uma situação de equilíbrio contratual (COASE, 1937, p. 391).

A fim de que se elevem as possibilidades de constituir um contrato adequado, é mister conhecer todos os fatores que influenciam no relacionamento, especificamente aqueles atinentes às normas universais do ambiente no qual o instrumento será executado. Um possível fator a ser considerado é o sistema legal predominante do país ou região em que o contrato se aplica. O sistema legal é um fenômeno complexo que inclui aspectos culturais, educacionais, econômicos e políticos de um país (MANNE, 1997, p.13).

O escopo precípua deste ensaio é discutir a influência dos sistemas legais e da abordagem da economia de custos de transação (ECT) sobre a eficácia dos contratos entre sociedades, demonstrando-se que esses conceitos constituem os fundamentos para a bem-sucedida implantação da abordagem de GCI.

Este ensaio teórico foi estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução são apresentados os conceitos fundamentais da GCI e da ECT. Em

seguida, é descrita uma visão do contrato social sob as perspectivas jurídica e econômica e também é apresentada uma sinopse das principais distinções entre os sistemas legais no mundo. Por derradeiro, é discutido a relação entre os temas e são apresentadas proposições acerca da formalização de contratos e suas possíveis implicações quanto à redução ou aumento de custos de transação.

## 2 GESTÃO DE CUSTOS INTER-ORGANIZACIONAL

Para Souza e Rocha (2009, p. 25), a gestão de custos inter-organizacional é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que se diferencia dos métodos tradicionais de gestão de custos, porque extrapola os limites internos da empresa e inclui outras organizações de uma cadeia de valor. O objetivo da GCI é tornar a cadeia mais lucrativa, porém, esse benefício será atingido somente se houver compartilhamento dos ganhos entre os parceiros envolvidos (COOPER; SLAGMULDER, 2003b, p. 12).

A natureza do relacionamento entre as empresas na cadeia de valor, portanto, é fundamental para o sucesso da implantação e execução da GCI. Souza e Rocha (2009, p. 78) lembram quatro atributos que devem ser os alicerces do relacionamento colaborativo: cooperação, confiança, estabilidade e interdependência.

A cooperação é o oposto da competição e ocorre quando as entidades têm objetivos comuns e realizam esforços mútuos para atingir as metas definidas. No contexto da GCI, a cooperação dá-se quando as empresas da cadeia de valor buscam soluções conjuntas para otimizar a utilização dos recursos (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 83).

A confiança no relacionamento inter-organizacional pode ser compreendida como ausência de dúvida em relação ao comportamento e atitudes de uma contraparte (Grover; Malhotra, 2003). Em geral, esse atributo é desenvolvido ao longo do tempo e, quanto maior a quantidade e frequência das transações, maior a confiança entre os agentes (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 81). A estabilidade possui uma acepção semelhante: o relacionamento é estável quando permanece sem alterações por um período de tempo, assim, cria-se um panorama favorável a investimentos conjuntos que, por sua vez, está relacionado ao atributo da interdependência. A interdependência, por seu turno, ocorre quando decisões de uma organização influenciam as decisões de outra e vice-versa (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 80).

Entretanto todos esses atributos de relacionamento, valorizados no contexto da GCI, são analisados por outro ângulo no âmbito da teoria da economia de custos de transação. Williamson (1985, p. 53) entende que a interdependência, especialmente quando relacionada a investimentos conjuntos em ativos específicos, pode levar a uma situação em que uma das partes poderá ter maior benefício do que a outra (comportamento oportunista). Essa possibilidade obriga as empresas a buscarem mecanismos de controle mais sofisticados para garantir o adimplemento dos termos contratuais e, conseqüentemente, incorrem em custos para implantar e controlar esses

mecanismos. Dessa forma, a interdependência poderá aumentar os custos de transação, ao invés de reduzi-los.

Sobre a estabilidade e confiança no relacionamento Williamson (1985, p. 60) concorda que a frequência das transações possibilita o fortalecimento desses atributos. Todavia a redução de custos ocorre apenas quando o volume de transações é grande o suficiente para compensar os investimentos para criação de uma estrutura de governança. Assim sendo, é recomendável que todos os atributos de relacionamentos da GCI sejam investigados sob o prisma da teoria da economia de custos de transação.

### 3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) assevera que os custos dos contratos são compostos basicamente pelo custo de aquisição da informação e de negociação (COASE, 1960), e tem como pressupostos básicos a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1987).

Segundo Coase (1937, p. 391), contratos entre organizações são elaborados para tentar reduzir determinados custos de transação, todavia os mesmos geram outros custos, que as organizações devem tentar equacionar ou eliminar para atingir uma situação de equilíbrio contratual. Williamson (1985) explica que a natureza da relação empresarial e a economia dos custos de transação são fundamentadas em três dimensões: (1) especificidade de ativos; (2) incerteza; e (3) frequência de execução dos contratos.

A primeira dimensão diz respeito a investimentos específicos que geram interdependência e visam a desenvolver os relacionamentos, mas podem gerar custos irrecuperáveis (*sunk cost*). A segunda dimensão está relacionada ao risco intrínseco dos contratos, devido à possibilidade de comportamento oportunista por uma das partes envolvidas. A terceira concerne à quantidade de vezes que os contratos são executados em determinado período.

Contratos que demandam investimento em ativos específicos são os mais críticos, em termos de custos de transação, pois obrigam que os agentes econômicos envolvidos tenham responsabilidades bilaterais. Dessa forma, é possível criar valor econômico apenas através da harmonização dos esforços e, portanto, existe algum nível de incerteza envolvido e também possibilidade de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985, p. 30).

O comportamento oportunista alude a ações de interesse próprio e pode manifestar-se *ex ante* ou *ex post* da elaboração do contrato e são gerados pela inaptidão para detectar os problemas intrínsecos ao negócio ou pela ineficácia dos mecanismos de mitigação de riscos (WILLIAMSON, 1985, p. 30). Deste modo, é importante que todos os fatores capazes de gerar comportamento oportunista sejam identificados no momento da constituição do contrato.

Na abordagem da GCI, o contrato é o instrumento legal que formaliza e delimita a relação colaborativa entre empresas, portanto é essencial para fortalecer os atributos do relacionamento inter-organizacional. Todavia, quando

analisado sob o prisma da ECT, o contrato pode criar situações que aumentam os custos de transação, ao invés de reduzi-los.

O contrato é um instrumento legal que pode definir o desenho dos processos de uma cadeia de valor e a responsabilidade dos parceiros. Esses instrumentos devem definir questões como metas de desempenho, recompensas e penalidade, assim como ferramentas formais e informais de controle dos termos acordados (ANDERSON; DEKKER, 2009, p. 204).

Conhecer todos os aspectos que possam influenciar o sucesso do negócio é uma premissa fundamental para a elaboração dos contratos. Todavia, a teoria integrada do contrato social um tema pluralístico, prevendo fatores inerentes ao negócio (contrato micro social) ou universais (macro social), assim, é preciso conhecer os aspectos jurídicos e econômicos desse instrumento, além das características típicas do ambiente de negócio e dos parceiros envolvidos.

#### **4 O CONTRATO SOCIAL SOB A PERSPECTIVA JURÍDICA**

O contrato social, ou pacto social, é uma abordagem jus-filosófica que tem como finalidade explicar o surgimento da relação entre a sociedade e o Estado, em que os indivíduos são livres e iguais. Sua função é encontrar fundamentos de legitimidade para essas relações (SANTOS 1998). Os principais autores que deram origem à discussão desse tema foram: Thomas Hobbes, John Locke e Jean-Jacques Rousseau, porém, cada um teve um ponto de vista peculiar sobre a definição e a função do contrato social.

Hobbes viveu nos anos de 1588 a 1679, na Inglaterra, à época da Revolução Puritana, quando os parlamentares depuseram o Rei, sob o comando de Oliver Cronwell, e o objetivo era o de perseguir a segurança e a estabilidade e defender o poder dos monarcas absolutistas contra os revolucionários. Nesse contexto, Hobbes definiu que o contrato social simboliza a transferência de poderes dos partícipes do contrato para um terceiro, o Estado, cuja função é assegurar a paz e emanar as leis civis universais, que todos os homens deveriam cumprir (HOBBS, 1983, p. 75).

Para Hobbes (1983), o contrato social é irrevogável e significa a renúncia do indivíduo a seus poderes naturais, exceto a vida, e também a transferência da propriedade e da força, que poderão ser utilizadas para garantir a segurança. Na visão de Hobbes, os contratos individuais não podem contradizer o contrato social entre o Estado e os cidadãos (leis civis universais).

Por sua vez, John Locke, considerado o pai do liberalismo clássico, que viveu de 1632 a 1704, na Inglaterra, durante o período da Revolução Gloriosa, e assinala o triunfo do liberalismo político contra o absolutismo, tem uma visão diferente sobre o tema. Para Locke (1998, p. 381), o direito à propriedade do homem é anterior à sociedade e não pode ser violado pelo Estado. Segundo González (1996, p. 69), Locke criou o conceito do valor do trabalho, em que os homens devem ser remunerados pelo seu esforço.

Locke defendeu que a alienação dos direitos de propriedade, liberdade e igualdade é parcial em relação ao soberano. Para Locke, existem dois tipos

de contratos sociais: *Contrato de associação*, entre a sociedade política e civil (irrevogável); e *Contrato de submissão*, que institui o poder político, este sim revogável, quando o soberano não cumprir a sua parte em prover a sociedade (HÖFFE, 1991, p. 344). Assim, os contratos sociais passam a ser questionáveis ou mesmo contestáveis, de modo que as partes contratantes devem estar sujeitas ao cumprimento das obrigações avençadas.

Já na perspectiva de Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), o contrato social existe em razão da natureza humana. O homem natural nada tem de sociável, ao contrário, ele é livre, solitário, ocioso, seus sentidos são proporcionais às suas necessidades e, nesse diapasão, questões como a linguagem, a razão, família, sociedade, trabalho, propriedade e moral, não são naturais ao homem (ROUSSEAU, 1989, p. 49).

Para Rousseau, as causas para as associações humanas são externas ao homem, assim sendo, nasce o contrato social, que visa a localizar uma forma de associação que defenda e proteja a pessoa e os bens de cada associado com toda a força comum (ROUSSEAU, 1989, p. 69). Assim sendo, em razão da natureza humana, conforme descrito por Rousseau, as partes contratantes têm interesse em construir mecanismos de controle para garantir a execução dos contratos, porque têm consciência de que o comportamento oportunista é natural ao homem.

Os fundamentos do contrato social concentram-se em um pacto de dois níveis (associação e submissão), que implica uma dupla significação: um sentido legitimador, e outro limitador, que fixa a origem, a amplitude e os limites de um relacionamento entre partes (HÖFFE, 1991, p. 362). Esses fundamentos são preservados e sustentam o desdobramento da teoria para a perspectiva econômica.

## **5 TEORIA INTEGRADA DO CONTRATO SOCIAL SOB A PERSPECTIVA ECONÔMICA**

A teoria integrada do contrato social (TICS), na visão de Donaldson e Dunfee (1994), é uma abordagem que auxilia a conquistar credibilidade e confiança no relacionamento inter-organizacional. A TICS é normativa, porém está baseada em princípios filosóficos relacionados à ética e à moral, mais especificamente, no princípio da ética empresarial. A TICS deve orientar os gestores sobre ações e política que devem ser adotadas. O termo normativo aqui empregado deve ser interpretado no sentido prescritivo e não descritivo, ou seja, agir eticamente é um ato que se justifica em si e não por força de contrato (DONALSON; DUNFEE, 1994, p. 252).

A discussão sobre a TICS é um desdobramento da teoria clássica do contrato social e está baseada em dois níveis de conteúdo: primeiro, o “contrato macro social”, que está relacionado ao ambiente e contexto em que os contratos são formulados; e, segundo, o “contrato micro social”, que é restrito a um grupo limitado de participantes inter-relacionados (DONALSON; DUNFEE, 1994, p. 253).

Dempsey (2011) reconhece que a TICS tem sido fonte de crítica e inspiração por mais de uma década, influenciando as normas e trabalhos sobre relacionamento inter-organizacional. Apesar disso, o autor argumenta que os trabalhos não têm dado devida atenção ao fato de se tratar de um tema pluralístico, no sentido da tradição político-filosófica. Dessa forma, a apreciação integral da complexidade da teoria é dificultada, e os agentes envolvidos simplesmente ignoram recursos existentes que poderiam ajudar a solucionar muitas dificuldades operacionais (DEMPSEY, 2011).

Gilbert e Behnam (2009) recordam que a principal crítica e dificuldade para a TICS no contexto internacional é o que se convencionou chamar de “hipernormas”. Dunfee (2006, p. 308) explica que as “hipernormas” podem ser de três tipos: 1) Processual, que está relacionada a um contrato macro social com a comunidade; 2) Estrutural, que representa os princípios básicos comuns, como diferentes sistemas legais, economias, orientação religiosa e culturas; e 3) Intrínseca, relacionada ao contexto da negociação. Gilbert e Behnam (2009) basearam-se no filósofo alemão Jürgen Habermas para sustentar que, no campo da ética empresarial, é preferível que os contratos tenham o foco na justificação de procedimentos do que na gestão de relacionamento com *stakeholders* (GILBERT; BEHNAM, 2009, p. 215).

Outra crítica à TICS diz respeito à natureza dinâmica da relação entre principal e agente. Phillips e Cramer (2006) discutem o impacto de mudanças ambientais sobre os contratos e sugerem quatro princípios que devem ser observados pelos gestores de contratos:

- a. Princípio do grupo de *stakeholders*: em que os gestores do principal (organizações) devem certificar que os *stakeholders* entenderam quais os sacrifícios e benefícios advindos dos contratos;
- b. Princípio do espaço máximo de liberdade moral: em que os gestores devem permitir aos agentes um espaço para flexibilizações das obrigações, porém sem comprometer as transações, nem os relacionamentos cooperativos;
- c. Princípio da consistência: em que os gestores devem buscar mecanismos incentivadores, a fim de que os termos contratados sejam respeitados no tempo;
- d. Princípio da transparência: em que o principal e agente possam comunicar mudanças, notadamente em momentos de conflito e transições.

Gosling e Huang (2009), por seu turno, abordaram a teoria integrada do contrato social como uma estrutura para resolução de conflitos relacionados ao conceito de integridade entre agentes econômicos. Sugerem que a integridade possui quatro dimensões: abrangência do contrato; consistência nos períodos de adversidade; consistência entre palavras e atitudes; e ética e moralidade. Esses conceitos devem ser constantes ao longo do tempo, sendo o contrato social a ferramenta apta para legitimar as normas acordadas entre agentes e estimular a integridade (GOSLING; HUANG, 2009, p. 413).

Dunfee (2006) realizou um balanço da evolução das discussões sobre TICS, pouco mais de dez anos após o trabalho seminal de Donaldson e Dunfee (2004) nesse campo. Confirmou que, dentre as principais críticas à TICS, incluem-



se aquelas relacionadas à identificação e justificação do reconhecimento das “hipernormas”.

A utilidade da TICS como subsídio para decisões depende da habilidade de seus usuários em identificar as normas universais do ambiente em que está inserido (DUNFEE, 2006, p. 305). Não existe um rol abrangente de “hipernormas”, havendo dificuldade em identificá-las, já que se trata de um exercício indutivo, e não dedutivo. São imprescindíveis mais pesquisas, tanto empíricas quanto normativas, para avançarmos nesse ponto (DUNFEE, 2006, p. 308).

Neste ensaio, é sugerido que uma dessas normas universais, capaz de impactar a elaboração dos contratos e, conseqüentemente, os custos de transação e o sucesso da GCI, é o sistema legal em que o instrumento foi elaborado e executado. Portanto, realizou-se uma pesquisa sobre as principais diferenças entre sistemas legais no mundo, para discutir possíveis relações com a teoria integrada do contrato social.

## **6 SISTEMAS LEGAIS NO MUNDO**

Existe um crescente interesse da sociedade civilizada em saber como estabelecer uma comunidade aberta e um mercado de livre negociação, porém pouco se sabe, ainda, a respeito de qual o sistema legal mais adequado para essa ação (MANNE, 1997, p. 11). O sistema legal, por sua vez, é um fenômeno complexo que inclui características culturais, educacionais, econômicas e políticas de uma região (MANNE, 1997, p.13).

Tendo em vista a complexidade de características que constitui um sistema legal espera-se que exista uma ampla variedade de sistemas pelo mundo. Para tentar isolar esse fenômeno e estudar seu relacionamento com outros temas, tais como os contratos sociais, inicialmente é preciso realizar um mapeamento dos sistemas jurídicos globais. O grupo de pesquisadores do Juriglobe, formados pela Universidade de Direito da Universidade de Ottawa (Canadá), realizam tal mapeamento.

A segunda edição do mapeamento do sistema legal mundial, concluída em 2008, possibilita uma visão geral da distribuição desses sistemas ao redor do globo. Foram classificados em cinco categorias: Direito Civil, Direito Comum, Direito Islâmico (religioso), Direito consuetudinário, e Sistemas Mistos, conforme pode ser observado na Figura 1.

**Figura 1 - Mapa dos sistemas jurídicos no mundo**

Fonte: [www.juriglobe.ca/eng/index.php](http://www.juriglobe.ca/eng/index.php)

Foram estudados os sistemas legais de 246 nações. O sistema de Direito Civil predominou em 98 países e outros 95 foram classificados como Sistema Misto. Contudo em 69 desses países o Direito Civil esteve na composição do sistema misto. Portanto, o Direito Civil foi o sistema legal mais recorrente no mundo. Apenas 3 nações foram consideradas como Direito Islâmico e outras 3 Direito Consuetudinário. Houve ainda 47 nações que foram classificadas como de Direito Comum. O grupo de pesquisadores do Juriglobe também forneceu uma breve sinopse dos critérios considerados por eles para a classificação dos sistemas legais dos países.

### 6.1 Direito Civil

Foi classificada como Direito Civil a entidade política que tem como sua maior inspiração o direito romano, que confere prioridade às normas escritas, e que opta decididamente pela decodificação sistemática de seu código legal. Também foi classificada nessa categoria a entidade política menos influenciada pelo direito romano, mas cujas leis, codificadas ou não, são fundamentadas sobre a percepção do papel da lei estatutária que, em muitos aspectos, torna a abordagem legal de países em "tradição civil pura", por exemplo, países escandinavos, que ocupam uma posição original no direito civil chamado de Romano-Germânico (OTTAWA, 2008).

### 6.2 Direito Comum

Assim como no Direito Civil, o sistema de Direito Comum adotou uma variedade cultural ao redor do mundo. Apesar das nuances significativas que essa diversidade pode criar, e que a circunstância política pode acentuar ainda mais, essa categoria inclui entidades políticas cuja lei, em sua maior parte, é tecnicamente baseada em conceitos jurídicos ingleses de direito comum e métodos organizacionais que atribuem uma posição predominante à jurisprudência, em oposição à legislação, como meio ordinário de expressão da

lei geral. Assim, essa categoria inclui entidades políticas que possuem laços mais ou menos estreitos com a tradição inglesa e que às vezes possuem uma abundância de códigos, legislação e instrumentos normativos não jurisprudenciais, mas para as quais a jurisprudência mantém seu caráter como a lei fundamental, por exemplo, Estados Unidos (OTTAWA, 2008).

### **6.3 Direito Islâmico**

O Direito Islâmico é um sistema jurídico autônomo de natureza religiosa e predominantemente baseada no Corão. Em vários países de tradição muçulmana o Direito Islâmico tende a ser limitado às leis relativas ao estatuto do cidadão, embora tal estatuto possa ser amplamente definido (OTTAWA, 2008).

### **6.4 Direito Consuetudinário**

Hoje, dificilmente qualquer entidade política no mundo opera sob um sistema legal que poderia ser dito típica ou totalmente consuetudinário (de hábitos). Os hábitos podem assumir muitas formas, dependendo se estão enraizados na sabedoria nascida da experiência diária ou intelectualmente baseada em grandes tradições espirituais ou filosóficas. Seja como for, o direito consuetudinário (como um sistema legal, não apenas como um acessório do direito positivo) ainda desempenha um papel por vezes significativo, principalmente em matéria de estatuto do cidadão, em um número relativamente elevado de entidades políticas com sistema legal misto. Isso se aplica a um número de países africanos e também é o caso, ainda que em circunstâncias muito diferentes, no que diz respeito à lei, da China e Índia, por exemplo. (OTTAWA, 2008)

### **6.5 Sistemas Mistos**

O termo "misto", escolhido em detrimento de outros termos, como "híbrido" ou "composto", não deve ser interpretado de maneira limitada. Essa categoria inclui entidades políticas nas quais dois ou mais sistemas legais aplicam-se cumulativa ou interativamente, e também entidades onde há uma justaposição de sistemas legais, como resultado de uma definição não muito clara do campo de aplicação (OTTAWA, 2008).

## **7 RESUMO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A GCI é uma técnica contemporânea no contexto da Contabilidade Gerencial, no campo da gestão estratégica de custos. No passado, os gestores colimavam aperfeiçoar a utilização de recursos apenas sob a ótica do ambiente interno da organização. Ao buscar eficiência econômica na cadeia de valor, o gestor vislumbra oportunidades de otimização de custo, por meio do compartilhamento de recursos com outros agentes. Dessa forma, a GCI representa uma abordagem evolutiva da gestão estratégica de custo (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 22).

Johnsen (2009) acredita que são necessários incentivos econômicos para desenvolver o relacionamento entre empresas de uma cadeia. Souza e Rocha (2009, p. 98) concordam e classificam esses incentivos como mecanismos incentivadores da GCI, como, por exemplo, a divisão proporcional dos

investimentos bem como dos ganhos oriundos das práticas colaborativas. A GCI é uma abordagem para construir alianças visando a reduzir os custos de transação no ambiente produtivo, aumentando a competitividade das empresas envolvidas.

Entretanto alguns dos atributos de relacionamento inter-organizacional, necessários ao desenvolvimento da GCI, como interdependência, estabilidade, confiança e cooperação devem ser estruturados com cautela. De acordo com a teoria da ECT, a tentativa de desenvolvimento desses atributos pode criar um cenário favorável para comportamentos oportunistas por integrantes da cadeia, especialmente quando essas iniciativas se realizam por meio de investimentos em ativos específicos e são formalizadas por contratos.

Na abordagem da ECT, comportamento oportunista ocorre quando um agente tem atitudes em benefício próprio (WILLIAMSON, 1985, p. 53). Spicer (2009, p. 835) explica que o comportamento oportunista geralmente é iniciado por alguns membros de um determinado grupo e pode ser transformado, com o tempo, em uma norma coletiva. Portanto, alguns cuidados específicos devem ser considerados para constituir o instrumento legal que irá formalizar a relação inter-organizacional.

Os contratos, por sua vez, representam um instrumento legal das relações inter-organizacionais. Da teoria clássica do contrato, proposta por pensadores como Thomas Hobbes, John Locke e Jean-Jacques Rousseau, tem-se que esse instrumento possui duas funções básicas, uma delas é a legitimação da relação, a outra é a limitação de escopo. Rousseau (1989, p. 49) argumenta, ainda, que os contratos existem devido à natureza oportunista do homem.

No contexto das relações econômicas emergiu a TICS, que fornece princípios e normas básicas para gerar credibilidade no relacionamento entre empresas (DONALSON; DUNFEE, 1994). Todavia existem muitas críticas aos estudos que abordam a TICS. A principal delas é a dificuldade em se identificar as chamadas normas universais, que influenciam o comportamento dos agentes e pertencem ao ambiente onde o contrato é executado (DUNFEE, 2006).

Uma possível norma universal identificada neste estudo é o sistema legal da região onde o contrato é executado. O Direito Civil, sistema legal mais recorrente no mundo e predominante no Brasil, tem como característica mais relevantes a preferência pela codificação das normas. Sendo assim, um cuidado importante a ser observado pelos gestores na elaboração dos contratos em regiões nas quais predomina esse sistema legal é a necessidade de detalhamento das transações e apontamento das características peculiares ao relacionamento em questão.

Por outro lado, é preciso cuidar também para que o contrato não se transforme em uma armadilha, pois o detalhamento minucioso das transações confere maior margem ao comportamento oportunista dos agentes, em vez de desencorajá-lo (POPPO; ZENGER, 2002, p. 707). Essa situação é potencializada quando existem falhas na identificação dos riscos na etapa de elaboração dos contratos, ou quando há mecanismos de controle deficientes durante a etapa de execução (WILLIAMSON, 1985, p. 30).

Todo relacionamento econômico envolve algum conflito de interesse, uma vez que existem custos de transações relacionados (JOHNSON, 2009, p. 796). A GCI, enquanto abordagem da gestão estratégica de custos baseado no relacionamento entre empresas, deve considerar os princípios da TICS e da ECT para desenvolver os instrumentos legais da relação inter-organizacional, sob o risco de a GCI aumentar custos de transação, ao invés de reduzi-los.

Estudos adicionais devem ser conduzidos para verificar evidências empíricas da relação entre a GCI e os comportamento dos custos de transação, bem como a influência do sistema legal sobre a forma de constituição e controle dos contratos. Também há oportunidade de pesquisa para aprofundar a análise da relação entre a TICS e a teoria da contingência, pois a TICS preconiza que os contratos devem ser flexíveis e adaptáveis. A validação dessa relação poderá contribuir sobremodo para o avanço nas teorias organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- COASE, Ronald. *The nature of the firm*. **Economica**, Vol. 4, 1937.
- COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. *Interorganizational cost management and relational context*. **Accounting, Organization and Society**, v. 29, n. 1, 2003a.
- \_\_\_\_\_. *Interorganizational costing. Part I*. **Cost Management**, v. 17, n. 5, 2003b.
- \_\_\_\_\_. *Interorganizational costing. Part II*. **Cost Management**, v. 17, n. 5, 2003c
- DEMPSEY, James. Pluralistic business ethics: the significance and justification of moral free space in integrative social contract theory. **Business Ethics-A European Review**, v. 20, n. 3, 2011
- DONALDSON, T. **Corporations & Morality**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.
- DONALDSON, Thomas. **The Ethics of International Business**. Oxford University Press: New York, 1989.
- DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas W. *Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contract theory*. **Academic of management review**, v. 19, n. 2, 1994.
- DONALDSON, Thomas; DUNFEE Thomas W. **Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics**. Harvard Business School Press, 1999.
- DOUGLAS, Mark. *Integrative social contracts theory: Hype over hypernorms*. **Journal of Business Ethics**. V. 26, n. 2, 2000.
- DUNFEE, Thomas W. *Business ethics and extant social contract*. **Business Ethics Quarterly**. v. 1, n. 1, 1991.
- DUNFEE, Thomas W. A Critical Perspective of Integrative Social Contracts Theory: Recurring Criticisms and Next Generation Research Topics. **Journal of Business Ethics**, 2006.
- GILBERT, Dirk U.; BEHNAM Michael. Advancing Integrative Social Contracts Theory: A Habermasian Perspective. **Journal of Business Ethics**, 2009.

- GROVER, Varun; MALHOTRA, Manoj K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.
- GONZÁLEZ, Rodrigo S. Teorias da propriedade privada em Hobbes e Locke. **Estudos Jurídicos**: São Leopoldo, v. 29, n. 77, 1996.
- JOHNSEN, D. B. The Ethics of commercial bribery: Integrative Social Contract Theory Meets Transaction Cost Economics. **Journal of Business Ethics**, 2009.
- GOSLING, Mark; HUANG, Heh J. The Fit Between Integrity and Integrative Social Contracts Theory. **Journal of Business Ethics**, 2009
- HAYASHI, Maria C. P. I. *et al.* Um estudo bibliométrico da produção científica sobre a educação jesuítica no brasil colonial. **Biblios**, v. 8, n. 27, 2007
- HOBBS. **Leviatã**. Os pensadores. Trad. João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- HÖFFE, Otfried. **Justiça política: Fundamentação de uma filosofia crítica do direito e do estado**. Petrópolis: Vozes, 1991. p. 344-345).
- HUSTED, Bryan W. A Critique of the Empirical Methods of Integrative Social Contracts Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 20, n. 3, 1999
- LOCKE, John. **Dois tratados sobre o governo**. Trad. Julio Fischer. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- MANNE, Henry G. *The judiciary and free markets*. **Harvard Journal of Law and Public Policy**; v. 21, n. 1, 1997.
- PHILLIPS, Robert A.; CRAMER, Michael E. Johnson. Ties that Unwind: Dynamism in Integrative Social Contracts Theory. **Journal of Business Ethics**, 2006.
- POPPO, L.; ZENGER, T. *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* **Strategic Management Journal**, v. 23, 2002
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do Contrato Social**. Trad. Lourdes Santos Machado. São Paulo: Nova Cultural, 1997. p. 69).
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Os fascismos sociais. **Folha de São Paulo, Tendências e Debates**, opinião, 6 set. 1998.
- SOUZA, Bruno C.; ROCHA, Welington. **Gestão de custos interorganizacionais**. Atlas: São Paulo, 2009
- SPICER, Andrew. The Normalization of Corrupt Business Practices: Implications for Integrative Social Contracts Theory (ISCT). **Journal of Business Ethics**, 2009.
- SPICER, Andrew *et al.* Does national context matter in ethical decision making? An empirical test of integrative social contracts theory. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 4, 2004.
- UNIVERSITY OF OTTAWA – JuriGlobe world legal system research group, 2008: disponível em <<http://www.juriglobe.ca/eng/index.php>>
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.