

## **Fundamentos da gestão de custos interorganizacional: O contrato social como instrumento de economia de custos de transação e a influência do sistema legal.**

### **Síntese.**

Os contratos sociais apresentam dupla função, uma legitimadora e outra limitadora. Dentre os objetivos desse instrumento, na perspectiva dos negócios, destacam-se: aprimorar o 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 política a serem consideradas no relacionamento interorganizacional. A gestão de custos interorganizacional, por sua vez, é um artefato de gestão que visa a otimizar os custos na cadeia de valor. O contrato social, por fim, é o instrumento de formalização desse artefato. Todavia existem princípios universais, muitas vezes ocultos, que influenciam a formalização e determinam a adequação dos contratos sociais. Tais princípios são conhecidos na literatura como “hipernormas”. O sistema legal enquadra-se nesses princípios universais e, quando ignorado, pode levar ao fracasso na execução dos contratos. Este estudo discute a influência do sistema legal nos contratos sociais e a contribuição da teoria da economia do custo de transação para o ajustamento desse instrumento. A conclusão é que a gestão de custos interorganizacional poderá aumentar os custos de transação na cadeia de valor e torna-la ineficiente, caso esses fundamentos não sejam observados. Nos países 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 sociais devem ser priorizados, qualquer que seja o sistema legal predominante, com os objetivos de mitigar comportamentos oportunistas e de fortalecer relacionamentos.

### **1. Introdução.**

A gestão de custos interorganizacional (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). O instrumento legal que formaliza essa relação colaborativa entre empresas é o contrato social.

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 (JOHNSON, 2009).

Williamson (1985, p. 20) explica que os custos de transação relacionados aos contratos sociais 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, manutenção da estrutura de governança, e os custos com registro do contrato. Portanto, os contratos sociais 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 sociais, demonstrando-se que esses conceitos constituem os fundamentos para a bem sucedida implantação da GCI.

Apresentaremos os conceitos fundamentais da GCI e da ECT. Em seguida, será descrita uma visão do contrato social sob as perspectivas jurídica e econômica. Posteriormente, será apresentada uma sinopse das principais distinções entre os sistemas legais no mundo. Por derradeiro, discutiremos a relação entre os temas e apresentaremos algumas proposições acerca da formalização de contratos e suas possíveis implicações quanto à redução ou aumento de custos de transação.

## **2. Gestão de custos interorganizacional.**

Para Souza e Rocha (2009, p. 25), a gestão de custos interorganizacional é um processo cooperativo de gerenciamento de custos que se diferencia dos métodos tradicionais, 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).

Confiança no relacionamento interorganizacional pode ser compreendida como ausência de dúvida em relação ao comportamento e atitudes de uma contraparte. Em geral, esse atributo é desenvolvido ao longo do tempo, sendo que, quanto maior a quantidade e frequência das transações executadas, 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. 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 as 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. 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 implantação e manutenção desses mecanismos. Dessa forma, existe a possibilidade de a interdependência 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 de processos especializada. 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 social. 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, sendo a teoria integrada do contrato social um tema pluralístico, é importante que todos os fatores capazes de gerar comportamento oportunista sejam identificados no momento da constituição do contrato, sejam fatores inerentes (contrato micro social) ou universais (macro social).

Na abordagem da GCI, o contrato social é o instrumento legal que formaliza a relação colaborativa entre empresas, portanto é essencial para fortalecer os atributos do relacionamento interorganizacional. Todavia, quando analisado sob o enfoque da ECT, o contrato pode aumentar os custos de transação, ao invés de reduzi-los.

O contrato social é um instrumento legal que pode definir o desenho dos processos de uma cadeia de valor e a responsabilidade dos parceiros. Os contratos devem definir questões como metas de desempenho, recompensas e penalidade, assim como instrumentos formais e informais de controle de 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 sociais. Como se trata de um tema pluralístico 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 Cromwell, 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 (HOBBES, 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. Dessa forma, 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 interorganizacional. 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 interorganizacional. 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 uma teoria integrada do contrato social 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 macrossocial 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). Confirmou que, dentre as principais críticas à teoria, 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 estudo, sugere-se 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 é 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.

Felizmente, podem-se encontrar grupos de pesquisadores como o Juriglobe, formados pela Universidade de Direito da Universidade de Ottawa (Canadá), que já realizam esse trabalho de 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.

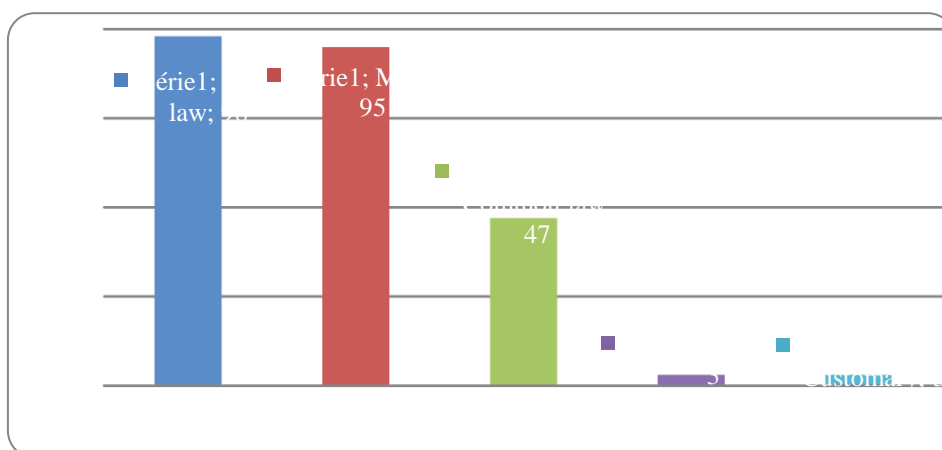


**Figura 1 - Mapa dos sistemas jurídicos no mundo**

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 legal.

**Gráfico 1 - Distribuição da quantidade de nações de cada sistema legal**



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 na 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 e importante no contexto da gestão 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 os fornecedores e clientes-chaves da empresa. 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. Essa é uma estratégia para construir alianças e visa a reduzir o nível de incerteza entre as empresas. O propósito final da GCI é reduzir os custos de transação.

Entretanto notamos que alguns dos atributos de relacionamento interorganizacional 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 realizam-se por meio de investimentos em ativos específicos.

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 interorganizacional.

O contrato social é o instrumento legal das relações interorganizacionais. Teve origem na teoria clássica do contrato, proposta por pensadores como Thomas Hobbes, John Locke e Jean-Jacques Rousseau. Segundo esses pensadores, os contratos sociais possuem duas funções básicas, uma delas é a legitimação de uma relação, a outra é a limitação de escopo. Rousseau (1989, p. 49) argumenta, ainda, que os contratos sociais existem justamente devido à natureza oportunista do homem.

A teoria integrada do contrato social é uma abordagem contemporânea, no contexto das relações econômicas, que fornece princípios e normas básicas para gerar credibilidade no relacionamento entre empresas (DONALSON; DUNFEE, 1994). Todavia existem ainda 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 do país ou região em que o contrato é executado. O Direito Civil, sistema legal mais recorrente no mundo, tem como uma de suas características mais relevantes a preferência pela codificação das normas. Sendo assim, um cuidado importante a ser observado pelos gestores na elaboração (*ex ante*) 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 também 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). Entendemos que, independentemente de qual o sistema legal predominante, os contratos sempre devem ser complementados com uma estrutura de governança de processos e mecanismos de controle.

Todo relacionamento econômico envolve algum conflito de interesse, uma vez que existem custos de transações relacionados (JOHNSEN, 2009, p. 796). Portanto, a GCI, como um artefato de gestão estratégica de custos baseado no relacionamento entre empresas, deve ser uma abordagem fundamentada nos princípios da TICS e da ECT. Os gestores devem observar e mensurar todos os *tradeoffs* relacionados ao estreitamento das relações interorganizacionais à luz da TICS e ECT. Caso contrário, a GCI poderá aumentar os custos de transação, ao invés de reduzi-los.

Recomendamos que estudos adicionais devam ser conduzidos, para verificar evidências empíricas de influência do sistema legal sobre a forma de constituição e controle dos contratos sociais, bem como se há relação entre o nível de economia de custos de transação e os sistemas legais. 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, Thomas. **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 Quartely**. 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.
- 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, Thomas. **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, Laura; ZENGER, Todd. *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.