



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Rodrigo Rengel

**Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da
indústria automotiva sob a perspectiva do capital social**

Florianópolis

2022

Rodrigo Rengel

Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rengel, Rodrigo

Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos
fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a
perspectiva do capital social / Rodrigo Rengel ;
orientadora, Valdirene Gasparetto, 2022.
180 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Capital Social. 3. Práticas de
contabilidade gerencial. 4. Relacionamentos fornecedor
comprador. 5. Indústria automotiva. I. Gasparetto,
Valdirene. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Rodrigo Rengel

Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Paulo Sergio Lima Pereira Afonso, Dr.
Universidade do Minho

Prof. Aldo Leonardo Cunha Callado, Dr.
Universidade Federal da Paraíba

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

Profª. Ilse Maria Beuren, Dra.
Coordenadora do Programa

Profª. Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado a todos que de alguma forma me apoiaram e compartilharam desse desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, mas de forma especial à minha noiva Letícia Weiss da Silva, ao meu pai Volnei Rengel e à minha mãe Clenes Regina Laurindo Rengel, por sempre me apoiarem durante toda a minha trajetória, não somente no doutorado, mas em toda a vida. Sem vocês, nada disso seria possível e nada faria sentido.

Gostaria de agradecer também à minha orientadora Valdirene Gasparetto por toda orientação, compartilhamento de conhecimento, incentivo, confiança e dedicação de seu tempo a este trabalho, aos demais realizados no doutorado, bem como ao acompanhamento nos estágios docência.

Agradeço os membros da banca, prof. Dr. Rogério João Lunkes, prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, prof. Dr. Paulo Sergio Lima Pereira Afonso e prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, por terem aceito o convite, disponibilizado sua atenção para análise e pelas ricas contribuições.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, mas, de forma especial àqueles com que tive contato direto nas aulas de doutorado: José Alonso Borba, Carlos Henrique Sancineto da Silva Nunes (do Programa de Psicologia), Ilse Maria Beuren, Pedro Alberto Barbetta e ao já mencionado professor Carlos Eduardo Facin Lavarda. Também agradeço aos demais servidores do PPGC, em particular à Maura Miranda.

Também agradeço aos respondentes da minha pesquisa, pela preciosa colaboração. Sem o envolvimento e participação voluntária destes, esta pesquisa seria inviabilizada. Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas de turma, que também possuem participação neste trabalho, por auxiliarem nas discussões do projeto nas aulas de Pesquisa Avançada e Seminário de Tese. Aos colegas de doutorado, agradeço de forma especial ao Januário José Monteiro e ao Anderson Betti Frare, pela parceria e pela amizade que formamos.

Outras tantas amizades pude formar/fortalecer durante o doutorado e assim devo agradecer, sem mencionar todos, ao Ernando Fagundes, Igor Pereira da Luz, Ronan Reis Marçal, Eduardo Tramontin Castanha e Amanda Manes Koch. Do mesmo modo, amigos que não conviveram neste ambiente acadêmico, mas que acompanharam esta trajetória e também fazem parte deste trabalho, assim agradeço de forma específica ao Luan Kaio Gabe, Bruna Zanella Kloch, Diogo Fernando Laurindo, Fernanda Fachini, Mainah Valentina Laurindo, Gustavo Roberto Sardá, Amanda Karolina da Silva Sardá, Lucas Laurindo, Gabriela Gomes Ribeiro.

Por fim, tomado pelo medo de ter esquecido alguém especial neste momento de agradecimentos, desejo sinceramente que todos sintam-se lembrados com este trabalho, que representa o fim de uma etapa, e não das oportunidades de oferecer, mas também de pedir um ombro amigo quando assim precisar. Vale destacar que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Jamais considere seu estudo como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a beleza libertadora do intelecto para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.

(Albert Einstein)

RESUMO

Relacionamentos interorganizacionais (RIOS) são firmados na busca das organizações por vantagens competitivas e criação de valor além dos seus limites. O envolvimento entre as partes deve proporcionar benefícios para fornecedores e compradores, de modo que os RIOS sejam recursos valiosos que propiciem ações coletivas, assim formam capital social. Embora os RIOS apresentem diversos benefícios, há uma elevada taxa de falhas devido a problemas de gestão e, nesse contexto, práticas de contabilidade gerencial podem auxiliar no controle de falhas, bem como melhorar a gestão do relacionamento fornecedor-comprador, de forma que promova melhor desempenho. Assim, o objetivo geral da tese é analisar o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva. Para isso, desenvolveu-se três estudos que foram estruturados para investigar tanto aspectos antecedentes, quanto consequentes do capital social. No primeiro estudo, buscou-se compreender a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle na relação entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos. O segundo estudo analisa a influência da distância geográfica, cultural e organizacional, da gestão de custos interorganizacionais (IOCM) e do poder coercitivo e de referência no capital social em relacionamentos fornecedor-comprador. No terceiro estudo, o objetivo foi analisar a influência do *open book accounting* na relação do capital social com o desempenho colaborativo na indústria automotiva. Para cumprir com os objetivos propostos, o primeiro estudo foi realizado por meio de um estudo de caso em uma fabricante de autopeças, realizou-se entrevistas semiestruturadas, analisou-se documentos da organização e foram feitas observações nas instalações da organização. Para análise dos resultados, foi efetuada a análise de conteúdo e triangulação dos dados. Para os estudos dois e três, realizou-se *surveys* com profissionais de fabricantes de autopeças e foi aplicada a modelagem de equações estruturais para análise dos dados. Os achados dos estudos indicam que as práticas de contabilidade gerencial atuam como variáveis intervenientes para desenvolvimento do capital social e de seus consequentes. Entende-se que as organizações ao utilizarem mecanismos de controle contratual e relacional em conjunto conseguem mitigar os riscos de se envolver em RIOS. O capital social também auxilia na mitigação de riscos, desde que não alcance níveis extremos - escassos ou excessivos. Para a manutenção de níveis equilibrados de capital social, observou-se a utilização de mecanismos de controle. No segundo estudo, os resultados indicam que nenhum tipo de distância (geográfica, cultural e organizacional), isoladamente, influencia no desenvolvimento do capital social. Entretanto, a gestão de custos interorganizacionais medeia totalmente esta relação. O poder neste setor não interfere na geração de capital social, mas impacta no nível de aplicação de gestão de custos interorganizacionais, devido ao receio de comportamento oportunistas. O terceiro estudo indica que o capital social influencia positivamente no *open book accounting* e no desempenho colaborativo, o que demonstra a importância de seu desenvolvimento e manutenção. Observou-se ainda a mediação do *open book accounting* entre capital social e desempenho colaborativo, o que comprova que esta prática possui efeito interveniente no relacionamento investigado. Contribuiu-se ao identificar as práticas de contabilidade gerencial como variáveis intervenientes na relação entre capital social e diferentes aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva. Para a prática, esta pesquisa demonstra a importância da aplicação de diferentes práticas de contabilidade gerencial em RIOS, seja para mitigar problemas e/ou falhas, ou para promover benefícios e fortalecer a relação, o que promove contribuições sociais, ao tornar as relações fornecedor-comprador mais seguras, estáveis e alinhadas.

Palavras-chave: Capital Social. Práticas de contabilidade gerencial. Relacionamentos fornecedor-comprador. Indústria automotiva.

ABSTRACT

Interorganizational relationships (IORs) are established in the organizations' search for competitive advantages and creation of value beyond their limits. The involvement between the parties should provide benefits for suppliers and buyers, so that RIOS are valuable resources that promote collective actions, thus forming social capital. Although RIOS present several benefits, there is a high rate of failures due to management problems and, in this context, management accounting practices can help control failures, as well as improve the management of the supplier-buyer relationship, in a way that better promotes performance. Thus, the general objective of the thesis is to analyze the effect of management accounting practices on the relationship between social capital and aspects of supplier-buyer relationships in the automotive industry. For this, three studies were developed that were structured to investigate both antecedent and consequent aspects of social capital. The first study sought to understand the interface between social capital, interorganizational risks and control mechanisms in the relationship between an auto parts manufacturer and vehicle assemblers. The second study analyzed the influence of geographic, cultural and organizational distance, interorganizational cost management (IOCM), and coercive and referral power on social capital in supplier-buyer relationships. In the third study, the objective was to analyze the influence of open book accounting on the relationship between social capital and collaborative performance in the automotive industry. In order to fulfill the proposed objectives, the first study was carried out through a case study in an auto parts manufacturer, semi-structured interviews were carried out, the organization's documents were analyzed and observations were made in the organization's facilities. To analyze the results, content analysis and data triangulation were performed. For studies two and three, surveys were carried out with professionals from auto parts manufacturers and structural equation modeling was applied for data analysis. The findings of the studies indicate that management accounting practices act as intervening variables for the development of social capital and its consequences. It is understood that organizations, when using contractual and relational control mechanisms together, manage to mitigate the risks of getting involved in RIOS. Social capital also helps in mitigating risks, as long as it does not reach extreme levels - scarce or excessive. In order to maintain balanced levels of social capital, the use of control mechanisms was observed. In the second study, the results indicate that no type of distance (geographical, cultural and organizational), alone, influences the development of social capital. However, interorganizational cost management fully mediates this relationship. Power in this sector does not interfere with the generation of social capital, but it does impact the level of interorganizational cost management application, due to fear of opportunistic behavior. The third study indicates that social capital positively influences open book accounting and collaborative performance, which demonstrates the importance of its development and maintenance. The mediation of open book accounting between social capital and collaborative performance was also observed, which proves that this practice has an intervening effect on the investigated relationship. It contributes by identifying management accounting practices as intervening variables in the relationship between social capital and different aspects of supplier-buyer relationships in the automotive industry. For practice, this research demonstrates the importance of applying different management accounting practices in RIOS, either to mitigate problems and/or failures, or to promote benefits and strengthen the relationship, which promotes social contributions, by making supplier- safer, more stable and aligned buyer.

Keywords: Social Capital. Management accounting practices. Buyer-supplier relationship. Automotive industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico da tese	22
Figura 2.1. Modelo teórico do estudo 1	37
Figura 2.2. Interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle	62
Figura 3.1. Modelo teórico do estudo 2.....	85
Figura 3.2. Papel moderador do poder coercitivo entre distância cultural e IOCM.....	92
Figura 3.3. Papel moderador do poder de referência entre distância e OBA	93
Figura 4.1. Modelo teórico do estudo 3.....	117
Figura 4.2. Resultados da pesquisa	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1. Construtos da pesquisa	38
Tabela 2.2. Informações sobre as entrevistas	40
Tabela 2.3. Códigos por construto e categoria de análise	42
Tabela 2.4. Características montadoras de veículos	44
Tabela 3.1. Modelo de mensuração	89
Tabela 3.2. Modelo estrutural	90
Tabela 4.1. Modelo de mensuração	120
Tabela 4.2. Modelo estrutural	121
Tabela 4.3. Análise de condição necessária para desempenho colaborativo	122
Tabela 4.4. Configurações que levam ao desempenho colaborativo	124

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABIPEÇAS – Associação Brasileira da Indústria de Autopeças

AVE – Variância Média Extraída

CEO – *Chief Executive Officer*

CS – Capital Social

CUL – Distância Cultural

DC – Desempenho Colaborativo

DIS – Distância

DP – Dependência do Parceiro

FA – Fabricante de Autopeças

FsQCA – *Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis*

GEO – Distância Geográfica

IOCM – *Interorganizational Cost Management*

OBA – *Open Book Accounting*

ORG – Distância Organizacional

PIB – Produto Interno Bruto

PLS – *Partial Least Square*

PODC – Poder Coercitivo

PODR – Poder de Referência

RIOs – Relacionamentos Interorganizacionais

SEM – *Structural Equation Modeling*

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCS – Teoria do Capital Social

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO DA TESE	17
2. INTERFACE DO CAPITAL SOCIAL COM RISCOS INTERORGANIZACIONAIS E MECANISMOS DE CONTROLE	27
2.1 INTRODUÇÃO.....	27
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
2.2.1 Capital social.....	30
2.2.2 Riscos interorganizacionais.....	32
2.2.3 Mecanismos de controle	33
2.2.4 Desenvolvimento das proposições	34
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
2.4.1 A Fabricante de Autopeças.....	42
2.4.2 Capital social entre a Fabricante de Autopeças e as Montadoras de Veículos ..	44
.....	
2.4.3 Riscos interorganizacionais entre a Fabricante de Autopeças e as Montadoras de Veículos.....	48
2.4.4 Mecanismos de controle utilizados no relacionamento entre a Fabricante de Autopeças e as Montadoras de Veículos.....	52
2.4.5 Interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle	56
2.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS.....	62
REFERÊNCIAS	64
3. RELAÇÃO ENTRE DISTÂNCIA E CAPITAL SOCIAL: O PAPEL DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E DO PODER	73
3.1 INTRODUÇÃO.....	73
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E SUSTENTAÇÃO DE HIPÓTESES	77
3.2.1 Distância e capital social	77
3.2.2 Distância e gestão de custos interorganizacionais.....	78
3.2.3 Gestão de custos interorganizacionais e capital social	80
3.2.4 Distância, gestão de custos interorganizacionais e capital social	82
3.2.5 Efeito moderador do poder coercitivo e de referência	82
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	86
3.3.1 População, amostra e coleta dos dados.....	86

3.3.2	Mensuração das variáveis	87
3.3.3	Procedimentos de análise dos dados	88
3.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
3.4.1	Modelo de mensuração.....	89
3.4.2	Modelo estrutural	90
3.4.3	Análise Adicional	94
3.4.4	Discussão dos resultados	97
3.5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS	99
	REFERÊNCIAS	100
4.	INFLUÊNCIA DO <i>OPEN BOOK ACCOUNTING</i> NA RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO COLABORATIVO	109
4.1	INTRODUÇÃO	109
4.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E SUSTENTAÇÃO DE HIPÓTESES	112
4.2.1	Capital Social e desempenho colaborativo	112
4.2.2	O papel do <i>open book accounting</i>	113
4.2.3	Efeito moderador da dependência do parceiro.....	116
4.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	117
4.3.1	População, amostra e coleta dos dados	117
4.3.2	Mensuração das variáveis	118
4.3.3	Procedimentos de análise dos dados	119
4.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	120
4.4.1	Modelo de mensuração.....	120
4.4.2	Modelo estrutural	121
4.4.3	<i>Fuzzy set qualitative comparative analysis</i>	122
4.4.4	Discussão dos resultados	125
4.5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS	128
	REFERÊNCIAS	129
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS DA TESE	138
	REFERÊNCIAS	142
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	161
	APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA	162
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTA	163

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	
– OBSERVAÇÃO	166
APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO (ESTUDO 1).....	169
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO (ESTUDOS 2 E 3)	173

1. INTRODUÇÃO DA TESE

Relacionamentos interorganizacionais (RIOS) são firmados na busca das organizações por vantagens competitivas e criação de valor além dos seus limites (Martins, Rossoni, Duarte & Martins, 2017), e isso ocorre como forma de as organizações se manterem no mercado frente ao ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico (Christ & Nicolaou, 2016; Wu, Wang & Chen, 2017). Weber e Heidenreich (2018) indicam que RIOS podem ser horizontais, na busca por recursos complementares junto a concorrentes; institucionais, com universidades e órgãos de pesquisa; ou verticais, em relações fornecedor-comprador (objeto de análise desta tese). Ao abordar relacionamentos verticais, Knoppen e Sáenz (2017) realçam a importância da aproximação entre fornecedores e compradores, já que cerca de 50% a 70% do valor dos produtos de uma organização é adquirido externamente.

Dentre os benefícios das relações entre organizações estão a redução de custos, a disponibilidade de acesso a recursos valiosos do parceiro, o compartilhamento de riscos entre as partes e o fortalecimento da posição de mercado (Anderson & Dekker, 2009; Ding, Dekker & Groot, 2010; 2013). Entretanto, embora diversos aspectos positivos estimulem RIOS, a literatura apresenta elevada taxa de falhas de desempenho e presença de riscos nessas relações (Das & Teng, 2001a; b; Langfield-Smith, 2008), que muitas vezes são devidos a problemas de gestão (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). Esse contexto fez a pesquisa em contabilidade gerencial demonstrar interesse nesses problemas em RIOS (Dekker, 2004), tendo em vista que as práticas de contabilidade gerencial podem auxiliar no monitoramento e controle de falhas, assim como promover a gestão adequada da relação fornecedor-comprador.

RIOs também devem ser analisadas quanto à capacidade de sinergia das partes relacionadas. O envolvimento entre as partes deve proporcionar benefícios para ambas, de modo que os relacionamentos sejam recursos valiosos que propiciem ações coletivas (Adler & Kwon, 2002; Alghababsheh & Gallear, 2020; Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998) que formam capital social, ou seja, uma propriedade conjunta dos parceiros de relacionamentos, em que nenhum possui exclusividade dos benefícios (Burt, 1992).

Nahapiet e Ghoshal (1998) introduziram o conceito de capital social na área de gestão, e o subdividiram em três dimensões: (i) capital estrutural, que se refere às características da estrutura da relação, e representa o padrão geral de conexões entre os parceiros em termos de presença, frequência e força das interações sociais; (ii) capital relacional, o *goodwill* proveniente do conteúdo das relações, que se intensifica a partir de interações repetidas e constantes (trata sobre confiança, obrigação, identificação, respeito e amizade); e (iii) capital cognitivo, que se manifesta quando os parceiros possuem alinhamento de cultura organizacional (compartilham

linguagem, códigos e sistema de significados). Embora existam outras abordagens sobre capital social, esta tese segue a proposta de Nahapiet e Ghoshal (1998) devido à perspectiva multidimensional, ao sintetizar ideias de pesquisadores seminais de capital social de forma simples, e por sua aceitação na literatura (Weiler & Hinz, 2019).

Advinda da sociologia, a Teoria do Capital Social (TCS) é discutida em diferentes campos nas ciências sociais (Kwon & Adler, 2014; Nahapiet & Ghoshal, 1998), desde nações, no nível macro (Fukuyama, 2001); comunidades (Putnam, 1993) e redes (Inkpen & Tsang, 2005), no nível meso; e indivíduos (Pena-López & Sánchez-Santos, 2017), no nível micro. Na área de gestão e negócios, diferentes níveis de análise foram investigados, tanto sob a perspectiva do indivíduo, em investigações sobre a colocação no conselho de diretores, criação de conhecimento, criatividade e empreendedorismo, quanto na perspectiva organizacional, ao tratar do acesso a recursos financeiros, competitividade da empresa, desempenho da equipe e da organização como um todo (Payne, Moore, Griffis, & Autry, 2011). Em RIOs as pesquisas têm relacionado capital social a desempenho (Son, Kocabasoglu-Hillmer & Roden, 2016; Villena, Revilla, & Choi, 2011), desenvolvimento conjunto (Lee, 2015), troca de conhecimento (Kim, Umanath, Kim, Ahrens & Kim, 2012) e outros fatores.

O capital social permite compreender tanto características e natureza das conexões que ocorrem nos relacionamentos (Koka & Prescott, 2002; Roden & Lawson, 2014), como seus comportamentos e resultados (Villena et al., 2011), o que possibilita sua investigação *ex ante* e *ex post*. Diferentemente de outros tipos de capital (humano e físico), sua origem a partir do desenvolvimento das relações (Coleman, 1988) torna o capital social relevante para investigações interorganizacionais. Dentre suas propriedades está a impossibilidade de ser negociado, o que o torna único para cada relação, e de se desfazer com o término da relação (Leana & Van Buren, 1999; Alghababsheh & Gallear, 2020).

Por ser um ativo conjunto, recíproco e que se refere à soma de recursos potenciais e reais, derivados e disponíveis a partir dos relacionamentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998), é difícil a diferenciação de antecedentes e consequentes do capital social (Alghababsheh & Gallear, 2020). Pode-se dizer que capital social é tanto um resultado, ou seja, um benefício de relacionamentos, quanto um antecedente, isto é, um meio para alcançar relações sociais, e essa dualidade conceitual dificulta as comparações com estudos prévios, o que requer novas pesquisas que investiguem ambos os aspectos (Weiler & Hinz, 2019).

Com base no exposto, poucas pesquisas investigaram antecedentes e não se sabe ao certo como o capital social é desenvolvido (Payne et al., 2011), potenciais aspectos negativos do capital social são negligenciados nas investigações (Yang, 2009; Villena et al., 2011; Son et al.,

2016) e os benefícios gerados pelo capital social apresentam achados ambíguos na literatura (Carey et al., 2011; Villena et al., 2011; Son et al., 2016). Esse contexto evidencia a necessidade de novos estudos sobre aspectos negativos do capital social, sobre seus antecedentes e seus consequentes, considerando condições que envolvem os relacionamentos (Alghababsheh & Gallear, 2020), nesta tese tratadas como fatores intervenientes, como as práticas de contabilidade gerencial, que atuam como elo entre capital social e aspectos de RIOs.

Níveis excessivos de capital social podem ser tão prejudiciais quanto níveis baixos (Yang, 2009; Villena et al., 2011; Son et al., 2016). Pouco capital social pode não permitir o compartilhamento de informações devido à falta de confiança. Porém, capital social excessivo pode levar a confiança demasiada, e a frequência exagerada de interações pode aumentar a probabilidade de comportamentos oportunistas (Villena et al., 2011), além de diminuir o aprendizado e a capacidade de inovação (Cho, Bonn, Giunipero & Jaggi, 2017), já que pode ocasionar um pensamento comum de grupo e acomodação na relação (Qian, Yang, & Xue, 2018). Assim, a subestimação e a negligência de pesquisas sobre os malefícios que o capital social pode gerar (Weiler & Hinz, 2019) levou à falta de compreensão a respeito de quando, por que e quais os riscos relacionados ao capital social em RIOs (Alghababsheh & Gallear, 2020). Nesse escopo, os mecanismos de controle podem ser úteis para mitigação de riscos interorganizacionais e para melhorar o desenvolvimento e a gestão do relacionamento (Anderson, Christ, Dekker & Sedatole, 2014; Dekker, 2004; Dekker, Sakaguchi & Kawai, 2013; Huang & Chiu, 2018).

O capital social também precisa ser compreendido quanto a seus antecedentes. Nahapiet e Ghoshal (1998) mencionam que o capital social se torna mais evidente à medida que a distância entre os parceiros do relacionamento diminui. Distância refere-se a aspectos geográfico, cultural e organizacional das organizações. A literatura aponta que relacionamentos mais próximos possuem mais troca de informações (Borgatti & Cross, 2003), o que, de acordo com Lee (2015), alavanca o capital social. Porém, a literatura carece de investigações para confirmar a veracidade e aplicabilidade desses conhecimentos teóricos na prática de relações fornecedor-comprador (Alghababsheh & Gallear, 2020). Espera-se que, ao reduzir os diversos tipos de distância, fornecedores e compradores tenham menos obstáculos para sua interação, proporcionando maior potencial para desenvolver o capital social.

Por envolver interações com parceiros, a gestão em RIOs precisa ultrapassar as fronteiras internas da organização, e as empresas que se envolvem nesses relacionamentos passaram a adotar a gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* ou IOCM) (Möller, Windolph & Isbruch, 2011; Fayard, Lee, Leitch & Kettinger, 2012; Chassagnon,

2014). Para que a IOCM seja aplicada, é necessário proximidade entre as partes (Cooper & Slagmulder, 2004; Möller et al., 2011) e, a partir disso, pode atuar como mediadora da relação, pois os esforços para redução de custos a partir da abertura e compartilhamento de informações contábeis facilitam a cooperação na relação fornecedor-comprador (Möller et al., 2011). Essas relações podem ainda ser intensificadas e/ou mitigadas pelo poder do comprador sobre o fornecedor (Wilhelm & Sydow, 2018) e impactar no desenvolvimento do capital social (Benton & Maloni, 2005; Alghababsheh & Gallear, 2020). A preocupação com assimetria de poder, em conjunto com IOCM, indica lacuna de pesquisa sobre os efeitos conjuntos, já que a IOCM pode coordenar ações entre fornecedores e compradores (Uddin, Fu & Akhter, 2020), bem como expor a condutas oportunistas de compradores que pressionam seus fornecedores e prejudicam seus resultados (Dekker, 2003; Wu et al., 2017), o que pode impactar no capital social.

Já em relação aos consequentes do capital social, tais como o desempenho, estudos apresentam achados inconsistentes (Carey et al., 2011; Villena et al., 2011; Son et al., 2016). Ao abordar o desempenho em relacionamentos fornecedor-comprador, a literatura voltou-se majoritariamente ao desempenho do comprador. Também há pesquisas sob a perspectiva do fornecedor, mas poucas apresentaram um olhar para o desempenho do relacionamento como um todo, avaliando a colaboração entre as partes (ver Carey et al., 2011; Cousins, Handfield, Lawson & Petersen, 2006; Krause, Handfield & Tyler, 2007; Lee, 2015; Gelderman, Semeijn & Mertschuweit, 2016).

A literatura também apresenta-se incipiente quanto à investigação de fatores intervenientes para geração de benefícios do capital social (Alghababsheh & Gallear, 2020), e sob este espectro o *open book accounting* (OBA) pode atuar como mediadora da relação entre capital social e desempenho colaborativo, já que pesquisas apontam a troca de conhecimentos (Kim et al., 2012) e o compartilhamento de informações (Li, Ye & Sheu, 2014) como consequentes do capital social (aspectos presentes quando as organizações abrem suas informações contábeis). Ademais, OBA visa aperfeiçoar o relacionamento com as demais partes envolvidas na cadeia de suprimentos (DhaifAllah, Md Auzair, Maelah & Ismail, 2016), o que pode promover benefícios colaborativos entre as partes, como maior eficiência e aumento de desempenho (Caglio, 2018). A relação entre capital social e OBA pode ser moderada positivamente pela dependência do parceiro, que pode promover elevados níveis de comprometimento e compartilhamento de informações (Razzaque & Boon, 2003; Fehr & Rocha, 2018).

Esta tese foi desenvolvida a partir da análise de relações fornecedor-comprador no setor automotivo, no qual a desintegração vertical da cadeia de suprimentos fez evoluir as relações

entre organizações (Augusto, de Souza & Cario, 2018). Antigas relações de curto prazo e natureza competitiva (compra e venda) passaram a ter o foco de longo prazo e se tornaram parcerias estratégicas com visões colaborativas (Vanalle & Salles, 2011), compartilhando informações em busca da redução de custos interorganizacionais (Fehr & Rocha, 2018).

A importância dada aos relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva melhorou a interação e integração entre as organizações e a coordenação de atividades (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011). Além disso, houve redução no número de fornecedores das montadoras, e se desenvolveram relações mais estreitas e próximas (Vanalle & Salles, 2011). Diante disso, a indústria automotiva intensificou a interdependência das atividades, o que gerou desafios e necessidades de gestão (Thun & Hoening, 2011). Na prática, observa-se que na indústria automotiva predominam relacionamentos próximos entre compradores e fornecedores, o que pode alavancar o capital social nas relações. Nesses contextos de RIOs há riscos, já que uma das partes pode ter maior poder, como se observa no setor automotivo, em que as montadoras têm maior poder frente a seus fornecedores (Jean, Sinkovics & Kim, 2010; Wilhelm & Sydow, 2018).

Neste estudo analisou-se RIOs entre fabricantes de autopeças e montadoras de veículos, no Brasil, em um contexto em que pode haver riscos, estruturas de poder não equilibradas e dependência de uma organização em relação a outra. A proximidade de fabricantes de autopeças com as montadoras pode ser um fator antecedente do aumento do capital social. Sob tais condições, espera-se que o capital social leve a melhor desempenho colaborativo. Com base no exposto, as práticas de contabilidade gerencial (oriundas dos mecanismos de controle, contabilidade aberta entre os parceiros e informações de custos compartilhadas) podem ser úteis para a gestão, de forma a relacionar o capital social a aspectos de RIOs (como riscos interorganizacionais, distância entre fornecedor e comprador e desempenho colaborativo).

A partir dos aspectos apresentados delineou-se como pergunta de pesquisa: qual o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva? Assim, o objetivo geral do estudo é analisar o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva. Como objetivos específicos tem-se: (i) compreender a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle na relação entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos; (ii) analisar a influência da distância geográfica, cultural e organizacional, da gestão de custos interorganizacionais (IOCM) e do poder coercitivo e de referência no capital social em relacionamentos fornecedor-comprador; e (iii) analisar a influência do *open book accounting* na

relação do capital social com o desempenho colaborativo na indústria automotiva. Apresenta-se a Figura 1 para melhor compreensão do fenômeno.

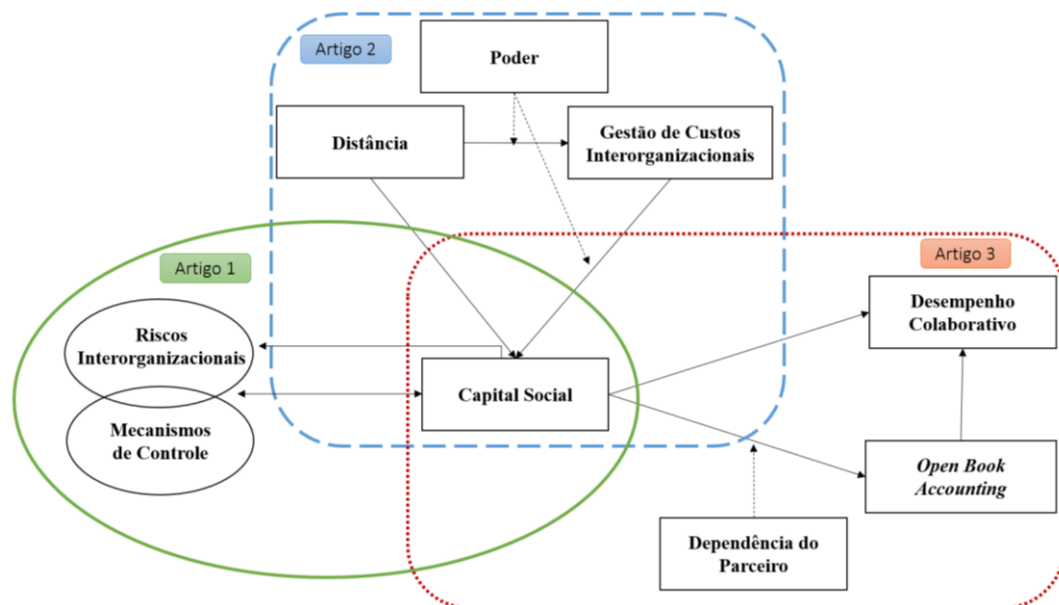


Figura 1. Modelo teórico da tese

Três estudos compõem a tese, conforme representação da Figura 1, que se apresentam interligados pelo capital social (construto central da pesquisa), e sua relação com as práticas de contabilidade gerencial em diferentes aspectos de relações entre organizações. Sob este prisma, declara-se a tese de que as práticas de contabilidade gerencial (mecanismos de controle, gestão de custos interorganizacionais e *open book accounting*) possuem efeito interveniente na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador (riscos interorganizacionais, distância entre fornecedor e comprador e desempenho colaborativo) na indústria automotiva.

No primeiro estudo, busca-se compreender como ocorre a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle, de forma a entender como o capital social afeta os riscos interorganizacionais e, por sua vez, como o uso de mecanismos de controle pode fornecer suporte para evitar desbalanceamento do capital social e ocorrência de riscos. Em RIOs pode ocorrer assimetria de poder, e esta levar a riscos interorganizacionais. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas, documentos e observação, na perspectiva da organização focal da análise, uma fabricante de autopeças.

O segundo estudo apresenta o capital social como variável dependente da pesquisa, e investigou-se seus antecedentes (distância entre fornecedor e comprador e gestão de custos interorganizacionais), sob o prisma de que relações mais próximas em termos geográficos,

culturais e organizacionais contribuem para maior propensão à abertura de informações contábeis no nível de desenvolvimento conjunto e aumento do capital social no relacionamento. O setor automotivo também foi escolhido para a pesquisa, devido às relações estreitas mantidas entre fabricantes de autopeças e montadoras de veículos, bem como pela necessidade de abertura de informações para redução constante de custos.

No terceiro estudo, o capital social figura como variável independente do modelo. Estima-se que relações estreitas, de confiança e com objetivos e metas compartilhados, impulsionam a utilização do OBA, o que faz com que as partes do relacionamento atuem de forma aberta. Assim, o segundo e o terceiro estudos são quantitativos e com aplicação de *survey*. A amostra destas pesquisas é formada por fabricantes de autopeças, que responderam os questionários de acordo com suas percepções sobre o relacionamento com a principal montadora de veículos com que possuem relação fornecedor-comprador.

Quanto ao posicionamento epistemológico, esta pesquisa segue a abordagem apresentada por Burrell e Morgan (2017). Possui posição ontológica realista, ao observar o fenômeno sob a perspectiva da indústria automotiva; direcionamento epistemológico positivista, por explicar e prever o que ocorre no mundo social pela busca de regularidade e relações entre as variáveis analisadas; natureza humana determinista, em que as atividades humanas são determinadas pela situação ou pelo ambiente; nomotética, por ser baseada em protocolos sistemáticos e técnicos, a partir de questionários, entrevistas e observações semiestruturadas; e de paradigma funcionalista e objetivista, devido à finalidade de buscar explicações racionais para o mundo social a respeito das práticas de contabilidade gerencial como fatores intervenientes entre aspectos interorganizacionais e capital social.

Esta tese se justifica ao discutir a relação entre capital social e práticas de contabilidade gerencial no âmbito de RIOs. Para Alghababsheh e Gallear (2020), uma compreensão dos fatores intervenientes para desenvolvimento do capital social e de seus consequentes pode contribuir com as descobertas ambíguas encontradas na literatura, assim faz-se a contribuição teórica do estudo. Sob este espectro, práticas de contabilidade gerencial atuam como fatores intervenientes para: (i) mitigar potenciais riscos interorganizacionais provenientes do capital social excessivo ou escasso, a partir de mecanismos de controle (Anderson et al., 2014; Dekker, 2004); (ii) fortalecer o capital social, com aproximação entre as partes e uso de IOCM (Möller et al., 2011; Uddin et al., 2020); e (iii) promover o desempenho colaborativo a partir da associação entre capital social e OBA (Kim et al., 2012; Li et al., 2014; Caglio, 2018). Ademais, contribui avançar os conhecimentos sobre gestão interorganizacional, conforme recomendação

de Ding et al. (2010), e por combinar métodos quantitativos e qualitativos para investigar o capital social, conforme sugestão de Weiler e Hinz (2019).

Justifica-se também a importância desta pesquisa devido à relevância econômica da indústria automotiva no Brasil. Daudt e Willcox (2018) apresentam que 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e mais de 20% do PIB da indústria nacional são referentes a este setor. Ainda apontam a importância do Brasil, tanto para a produção (décimo maior produtor mundial) quanto para o consumo (oitavo no mercado consumidor) de veículos. No setor investigado, além dos fatores econômicos, o desenvolvimento gerencial também é visto como relevante. Por ser pioneiro em diversos conceitos gerenciais (por exemplo, *just in time*), técnicas e inovações tecnológicas que são utilizadas por organizações de diversos setores, destaca-se a importância de compreender a gestão das organizações do setor para o desenvolvimento de outras organizações em geral (Pires, 1998; Vaz, Rauen & Lezana, 2017).

Há estudos que consideram o contexto automotivo e os elementos envolvidos na tese em contexto internacional, especialmente o japonês (ex.: Cooper & Slagmulder, 2004). A revisão de DhaifAllah et al. (2016) indica estudos sobre IOCM e OBA somente em países desenvolvidos, o que conota a necessidade de observar esse fenômeno também em RIOs de países emergentes. Weiler e Hinz (2019) ainda apontam que grande parte dos estudos incluídos na revisão de literatura sobre capital social foram realizados em países desenvolvidos, e apenas um estudo investigou o contexto de um país de economia emergente, o que indica a necessidade de se observar esse fenômeno em países nessa mesma condição, como o Brasil.

Turker (2014) destaca a dificuldade para coletar dados no contexto interorganizacional, o que prejudica o atendimento das abordagens teóricas em estudos empíricos. Sendo assim, justifica-se a relevância do desenvolvimento de estudos empíricos sobre RIOs, na área gerencial. Busca-se, neste estudo, explorar tanto antecedentes quanto consequentes do capital social (Alghababsheh & Gallea, 2020; Roden & Lawson, 2014; Villena et al., 2011), bem como diferentes aspectos de RIOs, como os riscos interorganizacionais a que fabricantes de autopeças estão sujeitas por serem mais fracas no relacionamento com as montadoras (Liker & Choi, 2004), a distância entre as partes, em termos culturais, organizacionais e geográficos (Martins, Souza Filho & Pereira, 2012; Vanalle & Salles, 2011) e a busca por desempenho colaborativo superior com a incorporação dos fornecedores à linha de montagem (Agndal & Nilsson, 2009; Liker & Choi, 2004), com práticas de contabilidade gerencial (mecanismos de controle, IOCM e OBA) como fatores intervenientes para tais associações entre variáveis.

Em termos práticos, RIOs são firmados devido à dinamicidade, competitividade e busca por recursos críticos (Christ & Nicolaou, 2016; Wu et al., 2017) e, embora objetivem gerar

vantagens competitivas (Anderson & Dekker, 2009; Ding et al., 2010; 2013), a literatura apresenta grande número de falhas de desempenho e presença de riscos interorganizacionais (Das & Teng, 2001a; b; Langfield-Smith, 2008), muitas vezes devido a problemas de gestão (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). Assim, esta tese busca oferecer *insights* de melhorias no processo gerencial das organizações que se envolvem em RIOs, de modo a mitigar riscos, promover relacionamentos mais próximos e congruentes, e alavancar o desempenho colaborativo. Portanto, uma melhor compreensão da relação do capital social e das práticas de contabilidade gerencial nos relacionamentos no setor estudado pode fazer com que as organizações busquem fomentar o capital social com seus parceiros. Com isso, podem tornar simples relações de compra e venda em relacionamentos cooperativos e de longo prazo, estabelecidos com parceiros estratégicos (Vanalle & Salles, 2011).

Sob o enfoque social, pretende-se contribuir ao proporcionar informações sobre os benefícios do uso de práticas de contabilidade gerencial em RIOs, de modo a desenvolver RIOs com maior capital social e proximidade, assim como mitigar riscos oriundos dessas conexões e melhorar o desempenho colaborativo. Também se faz relevante o estudo ao considerar a continuidade dos RIOs, o que impacta em toda a cadeia produtiva do setor automotivo, e se reflete direta ou indiretamente na sociedade, sob a forma de produtos, empregos, movimentação econômica, entre outros aspectos. Objetivos sustentáveis apresentados na agenda global 2030 de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) também são considerados como contribuições desta pesquisa. Pesquisas da área contábil possuem importante papel para o alcance deste desenvolvimento (Bebbington & Unerman, 2018), por compreender como as organizações apoiam esta demanda (Horne, Recker, Michelfelder, Jay & Kratzer, 2020). Neste prisma, busca-se contribuir com o Objetivo 8 – crescimento econômico, empregabilidade e trabalho decente; e Objetivo 9 – infraestrutura, indústria e inovação (ONU, 2015).

Esta tese aspira contribuir ainda para o desenvolvimento das pesquisas de contabilidade gerencial em RIOs, realizadas no *Interorganizational Relations, Costs and Competitiveness Research Group* (IOR2C) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), já que o tema abordado faz parte do escopo das investigações e projetos desenvolvidos pelo grupo.

Além deste capítulo introdutório, esta tese está dividida em outros quatro capítulos. No segundo é apresentado o primeiro estudo empírico, que versa sobre a interface do capital social com riscos interorganizacionais e mecanismos de controle. No capítulo três é apresentado o segundo estudo, que apresenta a distância como antecedente da relação entre IOCM e capital social. O terceiro estudo é abordado no capítulo quatro, em que se explora a influência do capital social e do OBA no desempenho colaborativo entre fabricantes de autopeças e montadoras de

veículos. Após, apresenta-se a conclusão da tese, as referências utilizadas e os apêndices da pesquisa.

2. INTERFACE DO CAPITAL SOCIAL COM RISCOS INTERORGANIZACIONAIS E MECANISMOS DE CONTROLE

Resumo: Este estudo tem como objetivo compreender a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle no relacionamento entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, a partir de estudo de caso em uma fabricante de autopeças, com entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental. Os resultados revelam que o capital social desenvolvido entre a fabricante de autopeças analisada e as montadoras de veículos auxilia na mitigação de riscos, desde que não alcance níveis extremos - escasso ou excessivo. Observa-se ainda que a utilização de mecanismos de controle, tanto contratual como relacional, faz com que a fabricante de autopeças mitigue os riscos interorganizacionais, bem como não permite que o capital social entre as partes atinja níveis extremos. Como contribuições, este estudo agrega à literatura que se fundamenta na Teoria do Capital Social, por fornecer contribuições teóricas ao estender os conhecimentos dos limites de capital social em relacionamentos interorganizacionais (RIOs), e à literatura contábil, por compreender o papel dos mecanismos de controle na interface entre capital social e riscos interorganizacionais. Como contribuições práticas, os achados indicam a importância da utilização de mecanismos de controle contratual e relacional, simultaneamente, já que questões não abordadas formalmente podem ser sanadas por meio de controle relacional. Adicionalmente, contribuições sociais podem ser observadas no estudo ao evidenciar o uso de mecanismos de controle em RIOs da indústria automotiva podem promover relacionamentos mais duradouros e saudáveis, por mitigar riscos interorganizacionais e atuarem na manutenção do capital social em níveis equilibrados.

Palavras-chave: Capital social; Riscos interorganizacionais; Mecanismos de controle; Indústria automotiva.

2.1 INTRODUÇÃO

Relacionamentos interorganizacionais (RIOs) são ativos críticos para as organizações, por permitir acesso a recursos complementares e valiosos, compartilhamento de riscos, redução de custos, fortalecimento da posição de mercado e aquisição de vantagem competitiva (Anderson & Dekker, 2009; Ding, Dekker & Groot, 2010; 2013; Cao & Zhang, 2011). No entanto, a literatura apresenta uma taxa elevada de falhas nesses relacionamentos (Das & Teng, 2001 a; b; Langfield-Smith, 2008) em decorrência de riscos (Das & Teng, 2001 a; b; Chang,

Ellinger & Blackhurst, 2015; Fan & Stevenson, 2018), que devem ser mitigados para atingir os benefícios pretendidos (Anderson, Christ, Dekker & Sedatole, 2014). Esses riscos podem ser classificados em riscos relacionais, que envolvem desvios de comportamento e conduta do parceiro (Das & Teng, 2001 a; b), e riscos de desempenho, que referem-se à oscilação negativa da performance do RIO em relação aos objetivos estabelecidos, mesmo que haja cooperação (Das & Teng, 1996; 2001).

Existem diferentes tipos de RIOS, os quais podem ser com concorrentes (horizontais); institucionais, com universidades e órgãos de pesquisa; e verticais, em relacionamentos fornecedor-comprador (Weber & Heidenreich, 2018), como o analisado neste estudo. Podem ainda ser de curto prazo, como em relações de compra e venda, ou serem até *joint ventures* ou alianças estratégicas de longo prazo (Marcon & Moinet, 2000). Independentemente do tipo de RIO, essas conexões entre organizações podem facilitar ações coletivas, como estipulado pela Teoria do Capital Social (TCS) (Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005). O desenvolvimento de capital social contribui para uma variedade de benefícios em RIOS (Alghababsheh & Gallear, 2020), dentre os quais a literatura aponta a mitigação de riscos, já que a proximidade entre as partes, a confiança e a troca frequente de informações, inibem tais problemas (Wang et al., 2013; Hartmann & Herb, 2014; Lioliou & Zimmermann, 2015).

Entretanto, o capital social pode se transformar em um recurso prejudicial quando escasso ou excessivo (Weiler & Hinz, 2019). Pouco capital social, ou sua ausência, podem não permitir o compartilhamento de informações devido à falta de confiança e pouca interação entre as partes. Capital social excessivo pode gerar confiança demasiada, e a frequência exagerada de interações pode aumentar a probabilidade de comportamentos oportunistas (Villena, Revilla, & Choi, 2011), além de diminuir o aprendizado e a capacidade de inovação (Cho, Bonn, Giunipero & Jaggi, 2017), pois pode ocasionar um pensamento comum de grupo e levar a acomodação no relacionamento (Qian, Yang, & Xue, 2018). Portanto, o capital social deve ser administrado para evitar tais problemas (Alghababsheh & Gallear, 2020).

Sob este espectro, a contabilidade gerencial pode auxiliar na mitigação de riscos a partir do uso de mecanismos de controle (Dekker, 2004; Anderson, Christ, Dekker & Sedatole, 2014). Em RIOS, o uso de mecanismos de controle é mais complexo do que sua aplicação em uma única organização (Dekker, 2016), já que envolvem diferentes objetivos e perspectivas (Dekker, Donada, Mothe & Nogatchewsky, 2019). Para isso, empresas envolvidas em RIOS utilizam-se de mecanismos de controle contratual, que abordam aspectos formais (Zhou & Xu, 2012; Zhang, Jin & Yang, 2020) e mecanismos de controle relacional, que tratam das relações sociais, normas compartilhadas e questões informais (Zhou & Xu, 2012; Chakkol, Karatzas,

Johnson & Godsell, 2018; Zhang, Jin & Yang, 2020). Ademais, além de formar e manter relacionamentos fornecedor-comprador, gerar sinergia para que sejam positivas é um dos principais desafios operacionais para a gestão organizacional (Narasimhan & Nair, 2005). Para tanto, os mecanismos de controle visam resolver problemas de alinhamento de metas, adaptabilidade e integração (Dekker et al., 2019a), o que leva ao equilíbrio do capital social.

Estudos prévios mostram que o capital social pode promover a diminuição de riscos em RIOs, mas também pode gerar efeitos negativos ao atingir níveis extremos, isto é, escasso ou excessivo (ex.: Villena et al., 2011; Son et al., 2016; Cho et al., 2017). A partir disso, Alghababsheh e Gallear (2020), em uma revisão de literatura, indicam que a compreensão de por que e como o capital social pode gerar tais consequências negativas é limitada, assim como recomendam pesquisas futuras para explorar como o desenvolvimento do capital social pode ser mais bem administrado para impedir que atinja níveis excessivos, que precipitam efeitos negativos. Lumineau e Oliveira (2018) apontam ainda que as pesquisas de gestão possuem limitado conhecimento sobre essas anomalias negativas que os RIOs podem provocar.

Complementarmente, Caglio e Ditillo (2021) apontam que pesquisas sobre RIOs concentram 55% da sua produção baseada na Teoria dos Custos de Transação (TCT) e na Teoria da Agência, de modo que teorias sociológicas são relativamente sub-representadas. Anderson et al. (2014) expõem que estudos anteriores se concentram majoritariamente na TCT e em um conjunto restrito de controles para mitigação de riscos, assim indicam o uso de um portfólio maior de controles e outra perspectiva teórica como pontos de partida para estudos futuros de controle de gestão em RIOs. Denota-se, assim, a lacuna que permeia esta pesquisa, cujo objetivo é compreender a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle no relacionamento entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos.

Para isso, esta pesquisa investiga, a partir de um estudo de caso, um relacionamento fornecedor-comprador da indústria automotiva, na perspectiva de uma fabricante de autopeças em relação às montadoras com que se relaciona. Vanalle e Salles (2011) demonstram que boa parte das fabricantes de autopeças sentem-se pressionadas pelas montadoras (elo mais forte), que faz imposições aos fornecedores, o que pode indicar que há mais riscos para este lado do RIO. Yang, Zhang, Zhou e Zhang (2021) ilustram com dois exemplos: por um lado apontam frustração de fornecedores da General Motors pela forma de relacionamento (com dependência) e por haver exploração pela parte mais forte (montadora) e, em contraste, citam que relacionamentos de fornecedores com a Toyota caracterizam-se por níveis adequados de confiança e dependência, de modo que não há exposição a riscos relacionais. Portanto, investigar o relacionamento de uma fabricante de autopeças com diferentes montadoras, e

analisar esses RIOs em um país com economia emergente, como é o caso do Brasil, pode evidenciar achados diversos em termos de riscos, mecanismos de controle e capital social.

Justifica-se o setor automotivo, pela maturidade do segmento e pela desintegração vertical que modificou a relação de curto prazo entre os membros da cadeia de suprimentos para parcerias estratégicas (Vanalle & Salles, 2011; Augusto et al., 2018) e pela importância econômica no Brasil, já que 5% do Produto Interno Bruto (PIB) e mais de 20% do PIB industrial são provenientes do setor. Complementarmente, a representatividade do Brasil na produção mundial (décimo maior produtor) e no mercado consumidor (oitavo maior) também demonstra relevância para se estudar este segmento (Daudt & Willcox, 2018). Outro ponto que torna relevante a pesquisa no setor automotivo são as implicações sem precedentes da crise da Covid-19 para as fabricantes de automóveis (Genzlinger, Zejnilovic, & Bustinza, 2020; Wang & Wells, 2020) e a falta de componentes, como os semicondutores (Wayland, 2021; Ramani, Ghoshb & Sodhic, 2022), o que instiga a busca por compreensão do papel de suporte que os mecanismos de controle possuem tanto para mitigação de riscos quanto para manutenção de RIOs a partir do capital social, para minimizar os danos frente a crises.

Esta pesquisa pretende contribuir ao investigar de forma conjunta como ocorre a interface entre capital social e riscos relacionais em RIOs, conforme sugerido por Alghababsheh e Gallear (2020). Complementarmente, os mecanismos de controle podem fornecer evidências para a literatura e para a prática gerencial de que seu uso possa ter papel duplo nessa situação, isto é, atuar tanto como suporte para mitigação de riscos interorganizacionais (Dekker, 2004; Wang & Fulop, 2007; Liu, Luo & Liu, 2009; Li, Xie, Teo & Peng, 2010; Anderson et al., 2014; Cao & Lumineau, 2015; Huang & Chiu, 2018), quanto como monitoramento dos RIOs (Dekker, 2016; Dekker et al., 2019), de modo a não permitir que o capital social alcance níveis extremos e que seja prejudicial aos RIOs (Villena et al., 2011; Son et al., 2016; Cho et al., 2017).

Daghar, Alinaghian e Turner (2020) apontam, em uma revisão de literatura, que as pesquisas costumam investigar riscos específicos, individualmente, em vez de analisar sob uma perspectiva que contemple vários riscos. Os autores ainda relatam que a abordagem de riscos de maneira mais ampla seria interessante ao tratar de relacionamentos na cadeia de suprimentos à luz da TCS. Assim, esta pesquisa contribui com a literatura ao abranger os riscos interorganizacionais na interface entre capital social e mecanismos de controle.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2.1 Capital social

A TCS possui como preceito central que a rede de conexões e relacionamentos entre organizações ou indivíduos são recursos de grande valia, que promovem e facilitam ações coletivas (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Inkpen & Tsang, 2005; Alghababsheh & Gallear, 2020). Trata-se de um ativo conjunto, recíproco e que se refere à soma dos recursos potenciais e reais, derivados e disponíveis a partir dos relacionamentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Três dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) costumam nortear estudos na área de gestão e negócios, propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998).

A dimensão estrutural do capital social refere-se aos padrões de conexões (Burt, 1992) e às características da estrutura do relacionamento em termos de presença, frequência e força das interações sociais entre fornecedores e compradores (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). São canais condutores para o compartilhamento de informações (Burt, 1992), e processos para coordenar o relacionamento estruturalmente (Roden & Lawson, 2014).

O capital relacional, por sua vez, é um complemento da dimensão estrutural (Tsai & Ghoshal, 1998), em que aborda o papel das relações e interações sociais (Inkpen & Tsang, 2005). Trata-se do *goodwill* que o conteúdo das conexões propicia às organizações. Interações repetidas e constantes intensificam seus aspectos (Nahapiet & Ghoshal, 1998), como confiança, obrigação, identificação, respeito e amizade no relacionamento entre fornecedor e comprador (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Roden & Lawson, 2014).

Já o capital cognitivo surge com o alinhamento cultural das organizações, a partir do compartilhamento de linguagem, códigos, sistema de significados (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Villena et al., 2011). Representa a reciprocidade de expectativas e percepções entre as partes, de forma que possibilita a identificação de procedimentos apropriados para atingir os objetivos e executar tarefas mútuas (Roden & Lawson, 2014; Son et al., 2016).

Portanto, em linhas gerais, o capital social permite compreender tanto as características e a natureza das conexões que ocorrem nos RIOs (Koka & Prescott, 2002; Roden & Lawson, 2014), como seus comportamentos e resultados (Villena et al., 2011). Ademais, por ser um ativo de propriedade conjunta dos parceiros, em que nenhum possui exclusividade dos benefícios (Burt, 1992), por se diferenciar de outros tipos de capital (humano e físico) devido à sua origem ser do próprio desenvolvimento das relações (Coleman, 1988), e pela impossibilidade de negociação, o que o torna único para cada relacionamento (Alghababsheh & Gallear, 2020), constitui-se em um tema relevante para investigações interorganizacionais.

2.2.2 Riscos interorganizacionais

O envolvimento em RIOs pode expor a organização a riscos interorganizacionais (Das & Teng, 2001 a; b; Langfield-Smith, 2008), que são de dois tipos: riscos relacionais e riscos de desempenho (Das & Teng, 2001 a; b; Dekker, Sakaguchi & Kawai, 2013).

Riscos relacionais referem-se ao comportamento do parceiro, principalmente relacionado a momentos em que a conduta cooperativa deixa de ser adotada e posturas oportunistas passam a ser praticadas (Das & Teng, 2001 a; b). Nessa perspectiva, há diversos aspectos que são considerados: comportamento oportunista, conflito disfuncional, assimetria de poder, diversidade de princípios, entre outros (Cheng, 2011; Fernandez, Roy & Gnyawali, 2014; Grafton & Mundy, 2017). Sua ocorrência deriva de tensões entre os objetivos de cooperação e individuais de cada parte do RIO (Tidström, 2014), assim como da exposição das organizações ao transferir informações confidenciais aos parceiros (Fernandez et al., 2014).

Esses riscos foram classificados por Delerue (2004) em três dimensões: riscos inerentes à parceria, riscos associados ao comportamento do parceiro, e possível deserção do parceiro. Riscos inerentes à parceria referem-se a aspectos associados a RIOs, como ausência de flexibilidade no relacionamento, dependência, assimetria de poder, perda das próprias capacidades e potencial conflito de interesses (Delerue, 2004). Riscos associados ao comportamento do parceiro provêm da assimetria de informações e podem estar associados à probabilidade de oportunismo e risco de invasão (Delerue, 2004). Já a possível deserção do parceiro trata de riscos de incompreensão, seja por diferenças de linguagem ou por interpretações conflitantes sobre o relacionamento (Delerue, 2004).

Riscos de desempenho estão associados à performance do relacionamento inferior aos objetivos estabelecidos e esperados, embora haja cooperação (Das & Teng, 1996; 2001). Compreende todos os tipos de riscos, exceto os riscos relacionais, que podem levar ao fracasso da parceria (Das & Teng, 1996). Maloni e Benton (1997) interpretaram os riscos de desempenho em termos de perda de competitividade, Hendricks e Singhal (2009) observaram como interrupções no fornecimento, e Gallear, Ghobadian, He, Kumar e Hitt (2021) mensuraram em termos de competitividade, interrupções no fornecimento e falhas em relação às expectativas do relacionamento. Fatores como volatilidade, competência e derivados de decisões estratégicas (como risco tecnológico, internacional, estratégico e corporativo) também se referem a riscos de desempenho (Das & Teng, 2001a; b).

Esses riscos podem variar quanto à forma (Kim & Vonortas, 2014), de acordo com as características dos relacionamentos, organizações, setores, ciclos econômicos e outros fatores (Hallikas et al., 2004; Jang & Park, 2019), assim como ter diferentes intensidades (Kim &

Vonortas, 2014), de modo que sua análise deve ser individualizada para cada caso, por estarem relacionados com os objetivos de cada organização e por suas incertezas (Hallikas et al., 2004).

2.2.3 Mecanismos de controle

Organizações envolvidas em RIOS utilizam mecanismos de controle para coordenar suas parcerias e salvaguardar seus interesses (Dekker, 2004; Anderson et al., 2014; Dekker et al., 2019a). Esses mecanismos de controle, em ambientes interorganizacionais, costumam ser ainda mais complexos do que sua aplicação apenas dentro da organização (Dekker, 2016), por envolver diferentes objetivos, sejam colaborativos ou individuais, assim, o controle deve atuar como facilitador para a tomada de decisões, de forma consistente com a estratégia estabelecida (Dekker et al., 2019a). Diferentes contextos e denominações são apresentados na literatura sobre mecanismos de controle em RIOS, como controle contratual, contemplado por aspectos formais, e controle relacional, que aborda aspectos informais.

Controle contratual envolve contratos e outros mecanismos de cunho formal (Zhou & Xu, 2012; Zhang, Jin & Yang, 2020), ou seja, consiste basicamente em documentar de forma detalhada os acordos que regem o RIO (Abdi & Aulakh, 2012; 2014). Em termos práticos, o controle contratual é adotado principalmente em estágios iniciais do RIO e representa uma fonte de estabilidade e eficiência, por seus procedimentos de monitoramento do comportamento do parceiro no RIO (Wang & Fulop, 2007; Li et al., 2010; Cao & Lumineau, 2015). Ao oferecer proteção legal e institucional, explicitar os deveres de ambas as partes do RIO, direcionar e auxiliar no acompanhamento de tarefas, o controle contratual assume papel importante para mitigar riscos e melhorar o desempenho colaborativo (Huang & Chiu, 2018).

Controle relacional refere-se a aspectos informais, como relações sociais e normas compartilhadas (Zhou & Xu, 2012; Chakkol, Karatzas, Johnson & Godsell, 2018; Zhang, Jin & Yang, 2020), que protegem o RIO de modo informal (Abdi & Aulakh, 2012; 2014). Referem-se a normas relacionais, confiança e controle informal que provêm de interações frequentes e repetidas entre as partes (Dekker et al., 2019a). Diferentemente do controle contratual, em que os mecanismos são pensados, escolhidos, projetados e implementados seguindo uma estrutura formal, o controle relacional é desenvolvido no decorrer das trocas entre as organizações, a partir de habilidades comportamentais que envolvem confiança (Dekker et al., 2019a). Logo, movem-se por características interpessoais, como as interações entre as partes, qualidades pessoais, conexões sociais e iniciativas (Dong et al., 2017), o que encoraja atitudes que limitam o oportunismo (Liu et al., 2009; Li et al., 2010; Cao & Lumineau, 2015), orienta para o longo

prazo, incentiva a comunicação (Das & Teng, 2001b; Liu et al., 2009; Tangpong, Hung & Ro, 2010), contribui para resolução de conflitos e para o desempenho (Day et al., 2013).

Devido às suas diferenças, mecanismos de controle contratual e relacional podem ser vistos como substitutos ou como complementares um do outro (Poppo & Zenger, 2002). Sob a vertente de complementaridade, relacionamentos contratualmente explícitos, determinam limites e expectativas (Parkhe, 1993), assim, o controle contratual garante reciprocidade (Liu et al., 2009) e o controle relacional auxilia no monitoramento de contratos incompletos (Anderson & Dekker, 2014). Por outro lado, podem ser substitutos, em momentos que o controle contratual prejudica fontes intrínsecas de motivação e confiança (Ghoshal & Moran, 1996; Gulati & Nickerson, 2008). Esta vertente entende que ao existir um sentimento de desconfiança (quando mecanismos de controle relacional não conseguem sustentar o RIO), há necessidade de usar o controle contratual para minimizar tais efeitos negativos (Dekker, 2004).

2.2.4 Desenvolvimento das proposições

O capital social proporciona acesso a recursos valiosos por meio de relacionamentos sociais (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Esse ativo é gerado a partir de relacionamentos de longo prazo, com confiança, troca de informações, conhecimentos, respeito, reciprocidade e interações frequentes, como postulam as dimensões estrutural, relacional e cognitiva da TCS. Entretanto, apesar do potencial de melhorar aspectos de desempenho, o capital social também pode prejudicar os RIOS (Villena et al., 2011; Son et al., 2016; Cho et al., 2017).

Villena et al. (2011) argumentam que este cenário ambíguo que o capital social proporciona aos RIOS pode fazer com que os parceiros repensem suas conexões. No setor automotivo, a literatura apresenta a montadora de automóveis Toyota como um *case* de estudo para o capital social. A organização, antes de ingressar em um RIO, verifica se os fornecedores possuem compatibilidade com sua filosofia de negócios e, em caso afirmativo, se compromete a desenvolver, em conjunto com cada parceiro, suas capacidades para alcançar objetivos mútuos (Liker & Choi, 2004), de forma a vincular o próprio sucesso ao de seus fornecedores (Dyer & Nobeoka, 2000) por meio de co-patentes (Borgstedt, Neyer & Schewe, 2017; Potter & Graham, 2018). Para garantir acesso a informações, incentiva interações frequentes em diferentes níveis hierárquicos (Liker & Choi, 2004), assim desenvolve capital social com fornecedores, o que é fundamental para a melhoria do desempenho (Villena et al., 2011). Entretanto, até mesmo em organizações como a Toyota, pode haver processos de reestruturação do relacionamento. Villena et al. (2011) argumentam que isso pode ter ocorrido com a parceria de longa data com a Johnson Controls Inc. (JCI) (as organizações possuíam a *joint venture* Trim Masters). Nesse

RIO, enquanto a Toyota parecia buscar mais concorrência entre os fornecedores de assentos, a JCI almejava mais autonomia para explorar outros compradores e empreendimentos em potencial, de forma que a Toyota comprou a Trim Masters.

Essa discussão percorre todas as dimensões do capital social. Para o capital estrutural, frequentes interações fornecem diversidade informacional (Koka & Prescott, 2002), que conduzem a processos sincronizados e de resolução mais rápida (Uzzi, 1997; Dyer & Nobeoka, 2000). Ademais, o capital estrutural estreita os laços e aproxima as estratégias (Villena et al., 2011), gerando oportunidades competitivas (Lawson, Tyler & Cousins, 2008). Em contrapartida, o valor incremental das informações tende a diminuir com o aumento das interações, por se tornarem redundantes e dificultar a tomada de decisão (Koka & Prescott, 2002; Villena et al., 2011).

O capital relacional, a partir de confiança, amizade, respeito e reciprocidade, ajuda a melhorar o desempenho dos RIOS (Johnston et al., 2004). Pesquisas empíricas apresentam benefícios em termos de melhoria de custo, flexibilidade, produtividade, qualidade (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2008), acesso a recursos valiosos (Uzzi, 1997; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000), entre outros. No entanto, conforme aumenta o capital relacional, comportamentos oportunistas podem ocorrer (Villena et al., 2011), por diminuir o controle devido à confiança (Wuyts & Geyskens, 2005; Gargiulo & Ertug, 2006). Há preferência em trabalhar com esses parceiros por receio de uma possível perda de ativos específicos do RIO (Anderson & Jap, 2005; Poppo, Zhou & Ryu, 2008), o que pode tornar a organização refém do relacionamento, perdendo outras oportunidades (Bendoly, Croson, Goncalves & Schultz, 2010). Também perde-se *feedbacks* oportunos e limita-se a aprendizagem, por evitar conflitos e tentar manter a amizade desenvolvida (Selnes & Sallis, 2003).

Já o capital cognitivo fornece uma referência de normas comportamentais e alinhamento dos objetivos mútuos, aumentando a sinergia e compromisso e reduzindo a chance de ocorrerem conflitos (Jap & Anderson, 2003; Inkpen & Tsang, 2005). No entanto, simultaneamente ao aumento do nível de capital cognitivo, se instala o pensamento de grupo (Qian, Yang & Xue, 2018) e isomorfismo (Uzzi, 1997). O risco da homogeneidade de pensamento pode reduzir a capacidade de criatividade e inovação (Cho et al., 2017).

Sob este prisma, embora o capital social possa gerar benefícios para o RIO, níveis excessivos podem ser tão prejudiciais quanto níveis escassos (Yang, 2009; Villena et al., 2011; Son et al., 2016; Cho et al., 2017). Em uma revisão sistemática da literatura, Daghar, Alinaghian e Turner (2020) revelam que as três dimensões do capital social afetam tanto positiva quanto negativamente os riscos na cadeia de suprimentos. Parte da literatura identifica que isso pode

ocorrer pela abertura informacional, que propicia riscos em RIOs (ex.: Caglio & Ditillo, 2008; Fernandez et al., 2014), enquanto outra vertente entende que a interdependência de tarefas (Sambasivan et al., 2013) e o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo mitigam riscos de oportunismo (Jap & Anderson, 2003). Diante do exposto, estabeleceu-se a seguinte proposição teórica para esta investigação:

P1 - O capital social extremo (escasso ou excessivo) converge positivamente com os riscos interorganizacionais na relação fornecedor-comprador.

Riscos interorganizacionais são fenômenos a serem mitigados para gerar vantagens às partes do RIO, o que tornou sua investigação uma noção central sobre aspectos de governança e gestão interorganizacional (Ding et al., 2013). Se não monitorados e controlados, os riscos interorganizacionais podem comprometer o RIO, seja por prejudicar o compartilhamento de conhecimento (Cheng, 2011), a confiança no parceiro (Shen, Su, Zheng & Zhuang, 2019), o desempenho, por conflitos entre as partes (Saad, Elshaer & Ghanem, 2021), entre outros fatores.

Os riscos persistem durante todo o ciclo de vida de RIOS, mas se modificam com o passar do tempo, já que os objetivos organizacionais também se alteram, por isso é necessário controlá-los para atingir os resultados almejados (Dekker, 2004; Anderson et al., 2014). Esses riscos interorganizacionais podem ser do tipo relacional ou de desempenho (Das & Teng, 2001 a; b), os quais geram duas preocupações para RIOS do tipo fornecedor-comprador: preocupações de apropriação e requisitos de coordenação (Dekker, 2004). A primeira advém da divergência de interesses, o que pode envolver riscos relacionais, como comportamentos oportunistas (Liu et al., 2009). Os requisitos de coordenação referem-se ao não alinhamento de atividades, isto é, não há coerência para alcançar os resultados desejados (Dekker et al., 2019a), o que envolve os riscos de desempenho. Para mitigar tais problemas e alcançar o desempenho esperado, é necessário o uso de mecanismos de controle (Singh et al., 2018), como controle contratual e relacional (Dekker, 2004; Anderson et al., 2014; Cao & Lumineau, 2015; Singh et al., 2018).

O controle contratual mitiga os riscos relacionais ao oferecer uma estrutura legal, orientando o cumprimento de tarefas e especificando a responsabilidade das partes (Huang & Chiu, 2018), já o controle relacional limita tais riscos a partir de relações sociais e normas compartilhadas (Zhou & Xu, 2012; Chakkol et al., 2018; Zhang, Jin & Yang, 2020). Além dos riscos relacionais, os riscos de desempenho de RIOS também podem ser mitigados por mecanismos de controle (Ding et al., 2013; Anderson et al., 2014), de forma que as organizações coordenem os interesses e objetivos da parceria (Dekker et al., 2019a).

Dekker (2016), em uma revisão de literatura, apresenta que a contabilidade gerencial conecta os ambientes intra e interorganizacionais, assim, organizações que possuem mecanismos de controle mais bem fundamentados têm maior capacidade de governar as relações de troca. Nesses casos, a alta qualidade dos mecanismos de controle influencia na capacidade da organização firmar parcerias e mantê-las (Bauer et al., 2018; Dekker, Kawai & Sakaguchi, 2019) e promover melhores resultados em negociações e no lucro conjunto (Essa, Dekker & Groot, 2018), enquanto a baixa qualidade gera problemas e pode levar ao término de um RIO (Bauer et al., 2018; Dekker et al., 2019b), devido à quebra de confiança (Bruin, 2019).

Dekker et al. (2019a) ainda ressaltam que os mecanismos de controle podem contribuir para os efeitos da cooperação no desempenho em RIOS, o que pode ser visto como capital social, já que se trata da soma dos recursos derivados dos relacionamentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Em revisão de literatura, Alghababsheh e Gallear (2020) apresentam necessidade de investigações sobre formas de administrar melhor o capital social para mitigar seus efeitos negativos (como os riscos). Logo, espera-se que os mecanismos de controle possam exercer função de melhor administrar o capital social, impedindo que alcance níveis extremos, assim como mitiguem os riscos interorganizacionais, moldando a interface entre capital social e riscos interorganizacionais, em consonância com a seguinte proposição teórica:

P2 – O capital social extremo (escasso ou excessivo) é mitigado e sua interface com riscos interorganizacionais é moldada pelo uso de mecanismos de controle no âmbito da relação fornecedor-comprador.

O modelo teórico do estudo 1 é apresentado na Figura 2.1.

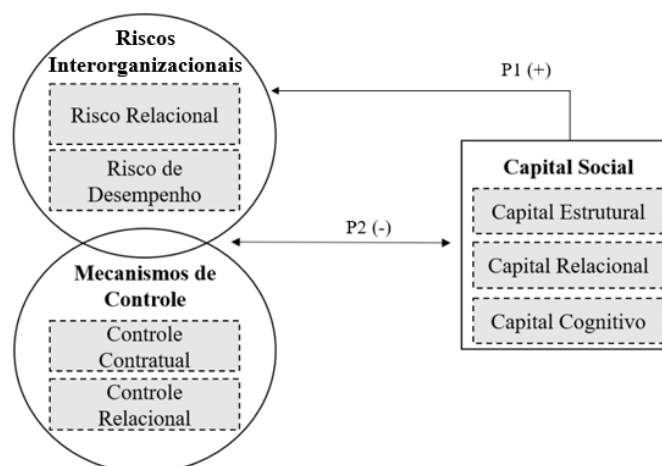


Figura 2.1. Modelo teórico do estudo 1

Observa-se, na Figura 2.1, a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle. Nota-se que os mecanismos de controle possuem papel de suporte para a mitigação de riscos interorganizacionais e monitoramento do capital social no relacionamento fornecedor-comprador, que neste estudo foi investigado entre uma fabricante de autopeças e as montadoras de veículos com as quais se relaciona.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e baseada em um estudo de caso. Busca-se investigar um fenômeno de forma empírica, em profundidade (Yin, 2017). Tal estratégia é relevante para o tema desta pesquisa, já que Alghababsheh e Gallear (2020) sugeriram investigações para conhecer como e por que o capital social pode gerar consequências negativas e compreender formas de administrá-lo em RIOs.

A organização selecionada, denominada Fabricante de Autopeças (FA) para fins desta pesquisa, possui as características necessárias à execução do estudo, como RIOs com diferentes montadoras de veículos, o que pode levar à presença de diversos tipos de capital social e riscos nos RIOs. Trata-se de uma organização brasileira, e a acessibilidade aos dados, contatos e visitas também foi determinante para sua seleção como a organização focal investigada.

Para este estudo, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, observação e documentos da organização. A partir do uso dessas diferentes fontes de pesquisa, faz-se a triangulação para gerar mais confiabilidade na análise dos dados do estudo de caso (Yin, 2017). Apresentou-se a Declaração da Empresa (Apêndice B), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C e D) e o Protocolo de Estudo de Caso (Apêndice E) aos participantes da pesquisa, para assegurar a confidencialidade dos dados e da identidade dos entrevistados. O protocolo de pesquisa foi submetido ao comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado com o número 5.622.042. A Tabela 2.1 apresenta as categorias, subcategorias, definição constitutiva, definição operacional e fundamentação teórica que sustenta cada construto utilizado para estruturação do roteiro de entrevista, observações e análise documental.

Tabela 2.1.

Construtos da pesquisa

Categoria	Subcategoria	Definição constitutiva	Definição Operacional	Base Teórica
Capital Social	Dimensão Estrutural	Refere-se aos padrões de conexões e às características da	Identificação da presença, frequência e	Nahapiet e Ghoshal (1998).

		estrutura do relacionamento fornecedor-comprador.	força das interações sociais no RIO.	
	Dimensão Relacional	Refere-se ao papel das relações e interações sociais. Trata-se do <i>goodwill</i> que o conteúdo das conexões propicia à organização. Interações repetidas e constantes intensificam seus aspectos.	Compreensão das características da relação, como confiança, obrigação, identificação, respeito e amizade.	Nahapiet e Ghoshal (1998); Inkpen e Tsang (2005).
	Dimensão Cognitiva	Refere-se ao alinhamento cultural das organizações, a partir do compartilhamento de linguagem, códigos, sistema de significados, normas e filosofias.	Compreensão das normas e valores da organização. Identificação de alinhamento cultural no RIO.	Nahapiet e Ghoshal (1998); Villena, Revilla e Choi (2011).
Riscos Interorganizacionais	Riscos Relacionais	Refere-se ao comportamento do parceiro, principalmente relacionado a momentos em que a conduta cooperativa deixa de ser adotada e posturas oportunistas passam a ser praticadas.	Identificação dos riscos relacionais a que a organização está exposta no RIO.	Das e Teng (2001a; b)
	Riscos de Desempenho	Refere-se aos fatores que podem comprometer o sucesso de um RIO, mesmo que os parceiros cooperem plenamente.	Identificação dos riscos de desempenho que a organização está exposta no RIO, mesmo que haja cooperação.	Das e Teng (2001a; b)
Mecanismos de controle	Controle Contratual	Refere-se aos contratos e outros tipos de controle de cunho formal. Consiste em documentar de forma detalhada os acordos que regem os RIOS.	Compreensão dos contratos e outros mecanismos de controle formal que a organização utiliza para monitoramento dos RIOS.	Abdi e Aulakh (2012; 2014); Zhou e Xu (2012); Zhang, Jin e Yang (2020).
	Controle Relacional	Aborda as relações sociais e normas compartilhadas entre as organizações dos RIOS.	Identificação de normas relacionais, de confiança e sistemas informais de monitoramento.	Zhou e Xu (2012); Chakkol et al. (2018); Dekker et al. (2019a); Zhang, Jin e Yang (2020).

O roteiro de entrevista (Apêndice E) está estruturado em cinco blocos: i) identificação do participante, para descrever características pessoais e profissionais do entrevistado; ii) características da organização e do RIO com as montadoras com que se relaciona, abordando origem, número de funcionários e história, bem como o tempo de relacionamento, produtos negociados e origem do parceiro; iii) capital social, caracterizado nas dimensões estrutural, com questões sobre as interações; relacional, ao questionar como são estes RIOS em termos de nível de contato, confiança, respeito, entre outros; e cognitivo, quanto à percepção sobre congruência de interesses; iv) riscos interorganizacionais, em que indaga-se sobre a percepção de presença de riscos relacionais e de desempenho; e v) mecanismos de controle, abordando os contratos, acordos formais e aspectos informais de monitoramento da parceria.

Os entrevistados foram selecionados com base nos seguintes critérios: (i) atuar em nível estratégico ou tático nas áreas de controladoria, finanças, logística e vendas; e/ou (ii) ter envolvimento com as montadoras com as quais a organização se relaciona. Juntamente com as entrevistas, foram realizadas visitas para observação das instalações fabris e administrativas, para compreensão da estrutura, rotinas, ambiente e relacionamento da fabricante de autopeças com as montadoras com que se relaciona (em termos de capital social, riscos interorganizacionais e utilização de mecanismos de controle). Informações sobre a transcrição e sobre os entrevistados podem ser observadas na Tabela 2.2.

Tabela 2.2.

Informações sobre as entrevistas

Painel A: Data, duração e nº de páginas					
Setor	Entrevistado	Gênero	Idade (anos)	Duração	Nº de páginas
Vendas	e-V1	Feminino	36	01:07:34	20
	e-V2	Masculino	69	01:07:38	18
Executivo	e-CEO1	Masculino	60	00:46:35	13
Controladoria	e-C1	Masculino	59	00:32:11	14
Logística	e-L1	Masculino	39	01:16:40	20
Qualidade	e-Q1	Masculino	34	01:07:53	17
Engenharia	e-E1	Masculino	39	00:47:24	15
Tecnologia de Informação (TI)	e-TI1	Masculino	41	01:08:48	15
Jurídico	e-J1	Masculino	20	00:28:07	10
Painel B: Características dos entrevistados					
Entrevistado	Função	Tempo na função	Formação acadêmica		

e-V1	Gerente Comercial	1 ano e 3 meses	Relações Internacionais
e-V2	Representante comercial técnico	30 anos	Engenharia mecânico
e-CEO1	<i>Chief Executive Officer</i> (CEO)	1 ano e 6 meses	Ciências Contábeis
e-C1	Analista de Custos	2 anos	Economia. Especialista em finanças e custos
e-L1	Gerente de planejamento e logística	2 anos	Administração industrial e logística. Especialista em <i>supply chain</i>
e-Q1	Analista de Qualidade	7 anos	Técnico em fundição e graduação de gestão da qualidade incompleta
e-E1	Coordenador de engenharia	4 anos	Engenharia mecânico
e-TI1	Gerente de TI	1 ano e 2 meses	Sistemas de informação e <i>marketing</i>
e-J1	Analista Legal	1 ano e 6 meses	Graduação em direito incompleto

Após as entrevistas, realizou-se a transcrição para texto (Yin, 2015). As entrevistas resultaram em 8 horas e 22 minutos de áudio, convertidas em 142 páginas, e contemplam 9 profissionais, de 7 áreas da empresa. Observa-se que a formação acadêmica condiz com o cargo dos entrevistados. Quanto ao gênero, a maior parte dos entrevistados se enquadram pertencentes ao gênero masculino (88,9%). Para seleção dos profissionais, priorizou-se o nível estratégico (diretor, gerente e coordenador) das áreas de controladoria/financeiro, vendas e logística, sempre que houvesse, caso contrário, as entrevistas ocorreram conforme indicações destes profissionais de nível estratégico. Conforme os entrevistados indicavam possíveis novos participantes, as entrevistas se expandiram para outras áreas e cargos.

Também foram coletados documentos, como o livro da história da FA, relatórios publicados em *sites* e redes sociais para dar suporte à identificação do perfil organizacional e dos relacionamentos com as montadoras, e relatórios anuais das demonstrações financeiras referentes aos anos de 2017 a 2021. Foram registradas no diário de pesquisa todas observações e conversas informais, conforme orientação de Stake (2011).

De posse dos dados coletados, foi efetuada a análise de conteúdo, com base nos pressupostos de Bardin (2011): i) pré-análise, a partir da seleção da organização objeto de análise, conversão das entrevistas em áudio para texto, organização e leitura do material coletado a fim de torna-lo operacional; ii) exploração do material, por meio da codificação das entrevistas e documentos por cada categoria de análise, conforme os construtos de pesquisa (capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle); e iii) tratamento dos resultados, inferências e interpretações contidos nos materiais coletados. Foi utilizado o

software Atlas TI® para elaboração da análise de dados. A Tabela 2.3 apresenta os construtos, categorias e códigos utilizados para análise.

Tabela 2.3.

Códigos por construto e categoria de análise

Construtos	Categorias de análise	Códigos
Capital social	Capital estrutural	Presença; Frequência; Proximidade; Força.
	Capital relacional	Confiança; Reciprocidade; Respeito; Amizade
	Capital cognitivo	Códigos e linguagens; Normas, valores e significados; Alinhamento cultural
Riscos interorganizacionais	Risco relacional	Conduta; Comportamento oportunista; Dependência; Flexibilidade
	Risco de desempenho	Desempenho; Volatilidade de mercado; Competência
Mecanismos de controle	Controle contratual	Contratos; Controle formal
	Controle relacional	Normas relacionais; Controles informais; Confiança

2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.4.1 A Fabricante de Autopeças

Fundada há cerca de 80 anos, a FA iniciou suas operações com serviços de mecânica básica. Dez anos após o início das atividades, devido a incentivos fiscais e políticos do Plano de Metas do governo da época, a empresa ingressou no mercado automotivo, a qual se mantém como principal atividade até o momento, conforme o livro de sua história. Aspectos econômicos também motivaram a entrada no segmento, já que foi por meio da aquisição de outra empresa atuante neste ramo que iniciaram a operação automotiva (focada no ramo de pesados, como caminhões). Até meados da década de 1990, a FA atuava exclusivamente no *aftermarket* (mercado de reposição) e, após esse período, se inseriu como fornecedora de montadoras de veículos, para as quais fornece mais de 5.000 tipos de itens.

Transformações significativas também ocorreram na indústria automotiva nos últimos anos, especialmente a partir de 2020. A pandemia da Covid-19 provocou interrupção e fechamento temporário das montadoras e, conseqüentemente, da FA. Nesse período, devido à instabilidade e incerteza econômica, a empresa teve que reduzir em cerca de 10% o número de trabalhadores, reduzir a jornada de trabalho, aplicar férias coletivas e aderir ao *home office*.

Ainda no decorrer desse momento de turbulência, a empresa alcançou o melhor *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) até então. A e-V1 entende que “havia segmentos que não podiam parar, como de alimentos. [...] Os caminhões

também não iam parar, então o segmento automotivo não foi afetado assim, pela pandemia, no geral”. No entendimento do e-L1, isso se deve ao fato de que ocorreu “uma bolha logística. Ainda estamos enfrentando problemas com as questões logísticas. Os portos ainda estão desacelerados”. Devido a isso, o e-L1 ainda afirma que compras estratégicas foram feitas por parte das montadoras para evitar esses problemas, o que alavancou ainda mais os negócios: “alguns clientes vieram para a [nome da FA] porque outros fornecedores simplesmente pararam ou não conseguiram montar uma estratégia boa de matéria-prima para manter a continuidade da operação”. Há de se ressaltar que em 2020, embora o EBITDA tenha sido 51,9% superior em relação ao ano de 2019, a empresa apresentou prejuízo, devido à adequação do endividamento por meio de negociação de créditos, o que impactou diretamente nos resultados financeiros da empresa, além do reconhecimento de atualizações de multas, juros, encargos e provisões de passivos de origem tributária e não tributária.

O setor apresentou uma recuperação em ritmo acima das expectativas em 2021, mas outra crise mundial permeia o mercado, desta vez, trata-se de um período atípico de falta de insumos. Aliado a esses cenários, algumas montadoras com parques fabris no Brasil anunciaram paralisações totais ou parciais de suas atividades. Ainda assim, a FA continuou em ritmo crescente de vendas, o que já ocorre desde 2018, com repetidos recordes de faturamento, conforme os demonstrativos contábeis. De acordo com o e-TI1, outro motivo para que nesses momentos turbulentos a FA conseguisse seus melhores resultados deve-se ao “equilíbrio que a gente então faz entre montadoras e os outros mercados. Isso é bem saudável para não correr riscos”. Os outros mercados a que o entrevistado se refere, compreendem: *aftermarket* (mercado de reposição de peças após a venda das montadoras de veículos, abrange peças para substituição, e trata-se do mercado secundário da indústria automotiva), revendas de mercadorias para o mercado automotivo (a FA não produz essas peças, mas importa e revende), exportações (tanto para *aftermarket* quanto vendas a montadoras), mercado ferroviário, e está iniciando as operações no mercado agrícola com fabricações de peças para máquinas do agronegócio. Em virtude dos cenários recentes, a composição da receita líquida da FA em 2021 compreende os seguintes percentuais e segmentos: 42,7% para *aftermarket*, 36,7% para montadoras de veículos nacionais, 14% para exportações e 6,6% para ferroviário.

Nesse cenário, a FA atingiu o melhor resultado financeiro da sua história, com aumento de 65,4% no faturamento de 2021 em relação a 2020 e de 92,2% se comparado com 2019. O segmento de montadoras teve um aumento ainda mais expressivo (100,3% em relação à 2020). Essa evolução econômica também impactou o número de colaboradores da empresa, que eram 712 em 2020, passou para 898 em 2021, conforme os relatórios anuais da empresa, e em 2022

está próximo de 1.000 colaboradores, como relatado em entrevistas. Considerada uma das maiores fabricantes latino-americanas de peças automotivas, com mais de 5 mil itens no portfólio, a e-V1 indica que em 2022 “a empresa tem a meta de crescer 25% (do faturamento)”, o que considera ousado, por se tratar novamente de um ano atípico, já que fatores como guerra e eleições podem impactar o mercado. Destaca-se que a FA possui grandes montadoras de veículos em sua lista de clientes (21 ao todo) e exporta produtos para mais de 25 países, o que resulta em diferentes tipos de RIOs e, por conseguinte, diversas formações de capital social e riscos interorganizacionais envolvidos. Para melhor compreensão, apresenta-se na Tabela 2.4 as características das montadoras de veículos citadas pelos entrevistados neste estudo.

Tabela 2.4.

Características montadoras de veículos

Montadora	Tempo de RIO	% do faturamento da FA nos últimos 12 meses
Montadora A	24 anos	14,37%
Montadora B	21 anos	5,78%
Montadora C	24 anos	0,59%
Montadora D	22 anos	0,01%
Montadora E	5 anos	8,50%
Montadora F	2 anos	0,77%
Montadora G	18 anos	0,21%
Montadora H	24 anos	0,04%
Montadora I	15 anos	0,21%

A Montadora A foi uma das primeiras a se tornar compradora dos produtos da FA, e ainda que o faturamento dos últimos doze meses seja elevado, observa-se no Formulário de Referência de 2021 que esta proporção representava mais de 21% no ano em questão.

2.4.2 Capital social entre a Fabricante de Autopeças e as Montadoras de Veículos

Ao tratar de aspectos como força, presença e frequência de interações (dimensão estrutural), o e-V2 cita que ele foi contratado para se dedicar exclusivamente às visitas e acompanhamento mais próximos às montadoras, devido à preocupação da FA com esses aspectos. Para o e-V2, a distância geográfica (FA está sediada na região Sul, enquanto as principais montadoras estão na região Sudeste do Brasil) dificulta um pouco o relacionamento e toda a operação logística, por isso o e-V2 fica encarregado de fazer esta aproximação entre as partes. Quanto às visitas, a e-V1 salienta que a pandemia interferiu nesse processo e, desde então, muitos contatos são remotos.

Quanto aos padrões de conexão nos RIOs, o e-E1 entende como natural ter maior nível de proximidade com a Montadora A, já que se trata do maior cliente da FA, então os contatos e visitas da montadora ao parque fabril da empresa focal são constantes. Essas visitas são tanto para auditorias, redução de custos em iniciativas de gestão de custos interorganizacionais e para desenvolvimento de novos produtos, destaca o e-Q1. Sobre a Montadora A, o e-Q1 relata que há “certas situações que com a [nome da Montadora A] a gente tem uma abertura, talvez um pouco maior”, o que indica uma proximidade além dos aspectos geográficos. Essa abertura e o nível de contato são destacados pelo e-L1: “tem cliente que a gente fala uma vez por semana, tem cliente que a gente fala duas vezes na semana, tem cliente que a gente fala a cada 15 dias, às vezes fala uma vez no mês”. Cita que com a Montadora A, “a gente fala de hora em hora, praticamente, [...] no mínimo duas ou três vezes no dia. [...] A interação é bem maior, quase acompanha a linha do pessoal lá”. Embora destaquem a Montadora A, os entrevistados frisam que mantêm contatos constantes com todas as montadoras com que se relacionam.

Essa abertura é condizente com Burt (1992), que trata a dimensão estrutural como canais condutores para o compartilhamento de informações. O e-TI1 afirma que a FA utiliza *Electronic Data Interchange* (EDI) para o intercâmbio de dados com as montadoras de veículos, de forma que as informações necessárias são alimentadas a partir dos dados das montadoras, o que indica a frequência constante de troca de informações entre as partes. O EDI promove o compartilhamento de informações que são discutidas entre as partes. Essa situação é exemplificada pelo e-L1 ao citar a Montadora A: “é o maior volume, a gente chega a discutir em nível de item, linha, dia, consumo diário, em algumas questões a gente entra numa fase de cronograma com eles”. Essas questões envolvem demanda, aspectos financeiros, de contratação e alocação dos turnos de produção, de acordo com o entrevistado.

Em termos relacionais, observa-se diferentes características citadas pela literatura, como confiança, obrigação, identificação e respeito nos RIOs. Entretanto, as entrevistas indicam ausência de amizade, como afirma o e-L1: “é basicamente profissional. Eu digo que é uma relação de colegas de trabalho. [...] É uma operação bem robusta, dinâmica, ampla, muito dinheiro envolvido, então sobra pouco tempo para esse tipo de interação (pessoal)”. Os entrevistados e-V1, e-V2 e e-E1 indicam que isso é devido ao *compliance* das montadoras de veículos. Afirmam ainda que no passado era comum realizarem jantares e almoços com as pessoas das montadoras. Não que esses eventos tenham sido abolidos, mas a frequência é menor. Questionado sobre possíveis amizades, o e-V2 relata: “antigamente tinha um cliente meu que ia no meu apartamento de praia direto. [...] Depois de algum tempo, quando começou ‘esse negócio’ de *compliance*, ele simplesmente parou”. Ainda assim, diversos entrevistados

(e-V1, e-V2, e-E1, e-Q1 e e-L1) indicam que conversam sobre aspectos pessoais, mas não chegam a formar vínculos de amizade com os profissionais das montadoras.

A Montadora A novamente é citada ao tratar das interações constantes e repetidas, conforme apresentado por Nahapiet e Ghoshal (1998). Como a Montadora A foi uma das primeiras montadoras a serem atendidas pela FA, o e-J1 relata que o tempo de relacionamento faz com que se tenha mais confiança, e as tratativas são muito antigas, o que diferencia dos RIOs mais novos, em que as montadoras impõem algumas condições mais severas. O e-Q1 complementa, ao afirmar que a Montadora A “é mais tranquila, até mesmo quando tem um problema, um produto não conforme lá dentro, para eles gerarem uma não conformidade, te ‘demeritarem’”. Comparativamente, destaca que “muitas outras, se pegarem uma peça com problema já abrem uma não conformidade, uma nota de débito, já te colocam os custos daquela falha, são mais rigorosos com relação a isso”.

Observa-se o capital relacional como um complemento da dimensão estrutural (Tsai & Ghoshal, 1998), devido ao tempo de relacionamento promover a confiança entre as partes, como indicado por e-V1. Como a frequência de interações e a proximidade entre as partes foi se fortalecendo, a confiança e o respeito mútuo surgiram. O e-V2 entende que isso se deve à forma como lidaram com as montadoras desde o início das tratativas comerciais: “nós somos muito dóceis, vamos dizer assim, para negociar com eles. A gente não é radical, nunca foi, e eles reconhecem isso, então eles respeitam também”.

Ainda que haja confiança e respeito, observa-se que as montadoras exigem controles, documentações, certificações e certos processos por parte da FA, assim como prestações de contas e compartilhamento de informações. O e-Q1 salienta: “tudo isso (cobranças), é visando deixar o processo mais eficiente. Então, hoje, se a [nome da FA] é o que é, muito é por causa desse entendimento com as montadoras”. Continua mencionando: “a gente tem entrado forte também nessa parte de agrícola, justamente por causa dessas (obrigações e exigências das montadoras). Se a gente não tivesse o apoio das montadoras, não tivesse certificação, a gente não estaria nesses outros mercados”. Além disso, o e-Q1 argumenta que embora os clientes sejam rigorosos, em contrapartida também ajudam ao dar apoio, ferramentas e treinamentos para a FA tornar-se mais eficiente e melhorar seu processo e seus resultados.

Da mesma forma, o e-V2 indica que a FA ganha em tecnologia, qualidade e técnicas de controle, o que promove benefícios que vão além do próprio relacionamento com a montadora que promoveu tal expertise. Tais conhecimentos são aplicados também para as outras linhas de produção, para os demais produtos e para os outros mercados que a empresa atua, de forma que os ganhos gerados são superiores às obrigações e exigências a serem cumpridas. Como exemplo

desses benefícios, os entrevistados e-E1, e-V2, e-Q1 e e-L1 indicam a gestão de custos interorganizacionais e a gestão de produtividade, em que é realizado um trabalho conjunto para identificação de possíveis reduções de custos e melhorias no processo produtivo. Nesses casos, os ganhos conquistados com a operação conjunta são divididos entre as partes. Esses achados indicam aspectos característicos do capital relacional, como reciprocidade e a busca por melhorias de custos, flexibilidade, produtividade e qualidade (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2008), e acesso a recursos valiosos (Uzzi, 1997; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000).

Para o e-V2, o relacionamento saudável e reconhecido por parte das montadoras promove diferenciais competitivos para a FA: “nós já recebemos prêmios da [nome das Montadoras A, B, C, D] e, agora, recentemente, da [nome da Montadora E], tudo como melhor fornecedor. [...] Isso facilita muito a nossa vida lá com eles, [...] (com) informações privilegiadas, vamos dizer assim, que outros não têm”. Compreende-se, com base nesses achados, que o capital social formado pela FA com as montadoras citadas cumpre o preceito central do capital social, de formar uma rede de conexões capaz de formar-se como um recurso de grande valia, que promova e facilite ações coletivas (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; Alghababsheh & Galleary, 2020). O e-V2 ainda indica que esse contexto possibilita alinhamento cultural entre as partes (capital cognitivo).

Ao tratar de aspectos cognitivos, o e-L1 relata que é necessário esse compartilhamento de visões, valores, normas e cultura: “é um relacionamento. Eu digo que quando você trabalha com montadora, é um casamento”, e complementa afirmando que, devido a isso, buscam sempre alinhamento em aspectos como possibilidades de melhorias, comparativos entre expectativas e realidade, assim como projeções futuras. Compartilhamentos de ideias e novos projetos são exemplos dados pelos entrevistados e-Q1 e e-E1; questões de normas políticas e princípios de ética também são alinhados entre as partes, conforme menciona a e-V1.

Ao abordar o alinhamento cultural, o e-V2 esclarece: “periodicamente a gente faz uma reunião em nível de diretoria, para falar sobre isso. Até a semana passada nós tivemos lá na [nome da Montadora F] com a diretoria deles e isso foi um tema”. Esses achados indicam a existência de capital cognitivo, representado pelos esforços em buscar desenvolver objetivos mútuos, aumentar a sinergia e o compromisso entre as partes (Jap & Anderson, 2003; Inkpen & Tsang, 2005). Esse alinhamento cultural, de normas, valores, códigos e linguagens, na percepção dos entrevistados e-J1 e e-V1, se intensificaram em virtude dos projetos de *environmental, social, and corporate governance* (ESG), em que práticas de conduta, respeito ao meio ambiente, padrões trabalhistas, diversidade, metodologias de gestão e outros fatores passaram a ser monitorados por parte das montadoras.

A partir dos achados e com base na TCS (Nahapiet & Ghoshal, 1998), entende-se que o capital social é desenvolvido em etapas. Inicialmente desenvolve-se a estrutura e os padrões de conexão, que forma RIOS mais abertos, próximos, confiáveis e recíprocos, que por sua vez possibilitam o alinhamento cultural e estratégico entre as partes. Esses achados corroboram a visão de Koka e Prescott (2002) e Roden e Lawson (2014), de que o capital social pode ser visto a partir das características e natureza das conexões, bem como de Villena et al. (2011), de que também trata de comportamentos e resultados. A partir dos resultados, compreende-se que a Montadora A possui um capital social mais elevado que as demais, haja vista o destaque para ela em todas as dimensões tratadas na TCS.

2.4.3 Riscos interorganizacionais entre a Fabricante de Autopeças e as Montadoras de Veículos

A literatura evidencia riscos interorganizacionais dividindo-os entre riscos relacionais e riscos de desempenho (Das & Teng, 2001 a; b). Ao abordar riscos, a e-V1 afirma que “não existe relacionamento sem risco”, pensamento também reforçado pelos entrevistados e-E1 e e-Q1, assim, observa-se os riscos inerentes à parceria. O principal risco apontado é de dependência do parceiro, conforme o Formulário de Referência da FA, de 2021, somente a Montadora A classifica-se como cliente responsável por mais de 10% da receita líquida total da empresa (nos últimos doze meses corresponde a mais de 14%). Consoante a isso, o e-L1 indica que essa representatividade no faturamento da FA pode ocasionar riscos: “se amanhã os sindicatos forem lá na frente da [nome da Montadora A] e dormir lá na frente, ficarem 15 dias com aquela fábrica parada. ‘Dá uma pegada forte, né’? Mas esse é um evento que não está ali no domínio deles, né?” Complementa ao destacar que a falta de semicondutores reduziu os pedidos das montadoras, o que impactou em “um turno e meio de operação. Nós tivemos quase 40% de corte dessa carteira. Então, a gente percebe essa dependência”.

Observa-se que embora haja dependência do parceiro, os fatores levantados como potenciais riscos de afetar a FA não advêm de aspectos relacionais, mas de desempenho, como volatilidade de mercado. Referente aos impactos oriundos dessa dependência, o e-Q1 relata: “entendo que há um pouco de dependência, porque quando a [nome da Montadora A], uns meses atrás anunciou umas paradas de linha lá, por causa da falta de componentes, por causa da pandemia, afetou a gente, tivemos que parar a fábrica e dar férias para algumas pessoas”.

Os entrevistados e-T11 e e-E1 percebem que a relação de dependência da Montadora A já foi maior. Embora ainda seja o maior cliente da FA e impacte seus resultados, entendem que não seria capaz de afetar a continuidade dos negócios. Entretanto, diferentemente do observado

por Yang et al. (2021) no relacionamento entre fornecedores e a General Motors, em que havia uma dependência que frustrava os fornecedores, por envolver exploração, os entrevistados da FA citam que isso não ocorre, por ser um relacionamento de interdependência. O e-L1 relata: “lógico que nós precisamos mais deles [...], mas é um relacionamento, [...] uma via de mão dupla”. Essa interdependência é explicada pelo e-Q1: “o que acontece, a gente vê que eles também têm uma dependência da gente, porque tem muitos itens que só nós produzimos”. Salienta, ainda, que a crise ocasionada pela Covid-19 intensificou essa dependência por parte das montadoras, já que diversos concorrentes tiveram que encerrar suas atividades, o que aumentou o volume de vendas dos itens já comercializados anteriormente, e adicionou novos produtos ao portfólio da FA. Para o e-C1, a falta de componentes tornou os RIOS da indústria automotiva mais próximos, já que a quantidade de fornecedores das montadoras foi reduzida, e intensificou seu tratamento como parceiros de negócios e não meros fornecedores.

Referente à assimetria de poder, o e-L1 cita que “existe uma pressão, porque lá é maior e aqui é menor, e acho que isso é uma questão meio que natural, talvez eu não digo que seja uma pressão desleal, mas é uma pressão natural”, e conclui que essa naturalidade seja devido a relações custo-benefício, já que as montadoras não podem parar uma linha de produção por uma única peça no meio do processo. Observa-se que essa cobrança não é exclusiva à FA, conforme afirmação do e-Q1: “o que eles pedem da gente, eles cobram dos outros (fornecedores) também”, o que demonstra ser um aspecto comum do mercado automotivo, de pressões para manter a efetividade da linha de produção. Esses resultados estão alinhados ao exposto por Vanalle e Salles (2011), que indicam pressão por parte das montadoras.

O e-V2 evidencia a forma de pressão presente no RIO: “eles não exploram não. [...] Claro, eles ganham para comprar o mais barato possível, e nós ganhamos para vender o mais caro possível, então sempre no meio termo”. Esse meio termo é ressaltado pelo e-J1: “por serem acordos mútuos, as empresas sempre buscam o melhor para ambas”, mas essa situação se modificou com os anos, conforme relata o e-L1: “não é mais o *compliance* que existia anos atrás, que o comprador determinava tudo e pronto, [...] está diferente”. O e-V2 indica que hoje há um comitê para todas as decisões, composto por diferentes áreas (ex.: logística, compras, qualidade e engenharia), o que mitiga a assimetria de poder, a qual era percebida em decisões centralizadas em uma pessoa, em que muitas vezes a pressão era realizada nos preços, de forma oportunista. Para o e-V2, essa mudança ocorreu no mercado de pesados (ramo que a FA atua), mas no mercado de leves permanece constante.

Essa mudança de comportamento das montadoras é percebida nas indicações do e-E1 ao ser questionado sobre a deserção do parceiro por diferenças de linguagens ou interpretações

conflitantes. Embora não seja mais percebida como um risco atualmente na FA, o e-E1 apresenta um cenário que já ocorrera com a Montadora G por desentendimento sobre os reajustes no preço de venda: “eles não estavam querendo dar esse reajuste ou estavam tentando postergar o máximo possível, ignorando as nossas solicitações, e a empresa teve uma atitude drástica na época” (cessar o fornecimento). Anos mais tarde essa montadora retornou ao portfólio de clientes da FA e permanece até o momento da pesquisa. Depois dessa situação, não houve mais cenários de deserção, de acordo com os entrevistados.

A respeito dos riscos relacionais, as evidências coletadas denotam, com maior ênfase, riscos inerentes à parceira, conforme os preceitos da literatura (Delerue, 2004). Os riscos associados ao comportamento do parceiro não são tratados como problemas na empresa, e esta ausência de comportamentos oportunistas retrata cenário oposto ao que a literatura apresenta para o setor automotivo ocidental (Yang et al. 2021). A possível deserção do parceiro também não é apresentada como um risco para os entrevistados.

Quanto aos riscos de desempenho, as implicações da Covid-19 e a falta de componentes, principalmente de semicondutores, que paralisaram as linhas de produção das montadoras, foram os principais fatores apresentados pelos entrevistados, condizente com a literatura do setor (Genzlinger, Zejnilovic, & Bustinza, 2020; Wang & Wells, 2020; Wayland, 2021; Ramani, Ghoshb & Sodhic, 2022). Conforme Das e Teng (2001a; b), mesmo que haja cooperação entre as partes, podem ocorrer riscos de desempenho. De acordo com o Relatório da Administração de 2020 da empresa estudada, a Covid-19 confirmou a existência de riscos de desempenho, e o impacto em relação às estimativas foi de queda de 25% do faturamento de março/2020 e 50% de abril/2020. Ao tratar das paralisações por falta de componentes, o e-V2 indica a existência de cooperação entre as partes mesmo com esses problemas, como nos casos em que a Montadora A paralisou as operações por um mês, e na paralisação de 45 dias da Montadora B no começo de 2022, ambos por falta de peças. Argumenta que, nesses casos, embora haja programação prévia de produção, há paralisação temporária na linha produtiva e isso é compreendido, por se tratar de uma situação externa ao RIO.

A e-V1 também cita cooperação entre as partes nesses cenários adversos: “ultimamente, o que afetou foi a falta de semicondutores, porque imagina, ‘o cara’ não tinha condição de montar todos os veículos e vender faltando componentes. Então aí teve que ter uma compreensão de ambos os lados”. Nesses cenários adversos, o e-Q1 afirma: “fomos bastante elogiados, que nós fomos um dos poucos fornecedores que não atrasaram ou atrasaram muito pouco”. A explicação é dada pelo e-TI1: “a [nome da FA] fez nos últimos um ano e meio, muito investimento em máquinas novas [...] justamente já conhecendo a possibilidade de demanda,

né? Então, a [nome da FA] se preparou para que não tivesse um risco de chegar no gargalo da nossa fábrica e comprometer a entrega”. A respeito dos investimentos no imobilizado da FA, a partir de seus demonstrativos contábeis é possível visualizar que o capital *expenditure* (CAPEX), desde 2019 é superior à depreciação, o que confirma a declaração do e-T11.

Diante do exposto, observa-se que os riscos de desempenho não são oriundos de deficiências internas. Conforme o e-L1, entende-se haver maiores riscos por questões mercadológicas do que por dependência da Montadora A, por exemplo, já que internamente a empresa está estruturada para atender o cliente da melhor forma possível, e na inexistência de fatores extremos, a interrupção do fornecimento é improvável. Entretanto, o e-E1 relembra um caso extremo, que pode afetar a FA, mesmo que mantenha seus padrões de atendimento e de relacionamento: “vamos pegar o exemplo da Ford, a [nome do FA] não fornecia nada para a Ford, mas um monte de gente no mercado fornecia, [...] e simplesmente falam ‘eu não vou mais fabricar caminhão no Brasil, vou embora’”. O entrevistado destaca que isso é difícil de acontecer, mas, como aconteceu com a Ford, poderia acontecer com qualquer montadora que a FA atende, portanto, deve ser considerado como um risco.

Um exemplo desse risco potencial é uma nova versão de motores (Euro 6), que está em processo de entrada no mercado. Esse novo motor não emprega algumas peças que a FA produz para as montadoras que atende, portanto, o e-V2 cita que “cortes acontecerão”. Entretanto, o e-V2 destaca: “acabou a vida útil daquele determinado produto, mas entram novos, entram produtos novos para o Euro 6, para o veículo novo. [...] Eles deram um prazo, avisaram, nós informamos o estoque que nós tínhamos, negociei com eles, uma entrega maior ali, mas aí acabou”. Observa-se que os riscos de desempenho, embora proporcionem problemas à FA, não impactam o bom relacionamento que a empresa possui com as montadoras, de modo que não geram riscos relacionais. A FA compreende que esses casos são derivados exclusivamente de questões mercadológicas e não derivadas do relacionamento com as montadoras.

Outros riscos de desempenho abordados pelos entrevistados foram a falta de mão de obra qualificada e, remotamente, as possibilidades de receberem não conformidades, perderem certificações ou pareceres negativos por parte de auditorias externas, conforme o e-Q1. Não foram citados outros riscos nas entrevistas, mas risco de taxas de câmbio, risco de taxa de juros, risco de crédito, risco de preço dos materiais e risco de liquidez são mencionados, no Relatório da Administração, como preocupações que devem ser mitigadas pela empresa.

De acordo com as avaliações de riscos, percebe-se que os riscos de desempenho referentes a aspectos mercadológicos são vistos pela FA como mais severos do que os riscos relacionais. Compreende-se que esta força maior de riscos de desempenho se deve à ausência

de possibilidade de efetuarem ações corretivas internas, diferentemente dos riscos relacionais, em que condutas, tratamentos e atitudes internas podem solucionar ou mitigar tais problemas.

2.4.4 Mecanismos de controle utilizados no relacionamento entre a Fabricante de Autopeças e as Montadoras de Veículos

Para manutenção dos RIOs, a FA possui mecanismos de controle, os quais, como a literatura aponta, se dividem em controle contratual e controle relacional (Zhou & Xu, 2012; Zhang, Jin & Yang, 2020). Percebe-se que por envolver mais de uma organização, esses mecanismos de controle são mais complexos que aqueles utilizados apenas internamente, já que os diferentes objetivos das empresas devem estar envolvidos, conforme apontado por Dekker et al. (2019a). A importância desses mecanismos de controle é destacada pelo e-L1: “sofre menos quem tem mais informação e sabe se posicionar com dados e fatos”.

Com relação ao controle contratual, observa-se influência das montadoras de veículos na formalização dos controles da FA, como relata e-Q1: “eles te pedem muito controle, muita documentação, muita burocracia com relação a documentação, a preenchimento, a controle do processo”. Complementa argumentando que embora sejam exigências das montadoras, os objetivos e os resultados da FA são levados em consideração, já que promovem maior eficiência, o que corrobora Wang e Fulop (2007), Li et al. (2010) e Cao e Lumineau (2015). Essa eficiência é destacada pelo e-T11: “a montadora é muito cética. Se a gente não entregou um documento que a gente tinha responsabilidade (de entregar), a gente paga multa, porque reza lá em contrato que é necessário. [...] Acho que eles têm que fazer isso, senão eles também não conseguem manter as linhas funcionando”. Observa-se que a utilização de mecanismos de controle por organizações envolvidas em RIOs deve-se à busca por coordenar e alinhar seus parceiros, assim como salvaguardar seus interesses, como relatado por Dekker (2004), Anderson et al. (2014) e Dekker et al. (2019a).

Como mencionado por Abdi e Aulakh (2012; 2014), o e-Q1 destaca que os controles formalizados documentam de forma detalhada os RIOs. Diferentemente dos controles utilizados para compradores do *aftermarket*, que envolvem transações de natureza competitiva, de compra e venda, conforme conceituado por Vanalle e Salles (2011). Comparativamente, o e-Q1 indica que o “mercado de reposição é tranquilo, não tem tantos requisitos. Você atendeu ali, pronto. Se dá um problema, vai lá substituir a peça para ‘o cara e tal’, combinou, tranquilo”, já nos RIOs com montadoras há mais exigências. Se ocorre algum problema “tem que ‘bolar’ um plano de ação e monitorar a eficiência, a eficácia, ver se deu certo mesmo, monitorar durante um período, revisar toda a documentação, e entregar tudo isso depois para o cliente”.

No livro da história da FA é relatado que os mercados de montadoras e de exportação são mais exigentes que o do *aftermarket*, o que exigiu investimentos para implementação de processos e controles de cunho formal, como certificações. O controle contratual inicia antes do RIO com alguma montadora iniciar, como descreve o e-J1: “antes mesmo de recebermos os desenhos, de começar as tratativas de análise, é feito um *Non Disclosure Agreement* (NDA), para garantir a confidencialidade das partes, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), tudo mais, para posteriormente ter a negociação entre o nosso setor comercial e o setor comercial deles e um contrato geral de fornecimento”.

O e-L1 argumenta: “contrato é para vias de fato, [...] é para quebras, de um nível sem precedentes. Você executar o contrato com a montadora, assim, eu acho que é muito difícil”, e o e-V1 complementa: “uma vez que a gente tem contrato com cada montadora, são controles internos. Todo mundo que está envolvido nos processos para aquele cliente conhece (os controles internos). [...] Elas (as montadoras) têm política para tudo”. Sobre esses controles internos, o e-L1 complementa: “existe o acordo de qualidade, o acordo logístico, o acordo de metas. [...] Todos os fornecedores têm que ser medidos (pelas montadoras). [...] Se alguém tiver abaixo, vai sofrer toda a sanção daquilo, e você tem manual, formulário do que pode acontecer”. Esse monitoramento das montadoras de veículos, de acordo com o e-Q1, é realizado desde a certificação: “se a gente tem ou não tem um plano de gestão, uma equipe de gestão, se a gente tem alguns procedimentos, metodologias para poder buscar a melhoria contínua, então o cliente estuda tudo isso”. Diante do exposto, observa-se que o controle contratual realizado na FA tem influência das exigências das montadoras de veículos, são obrigações formais para prestação de contas e garantia de fornecimento.

Sobre as certificações, destaca-se a norma *International Automotive Task Force* (IATF), submetida à *International Organization for Standardization* (ISO), que trata-se de uma padrão internacional de gerenciamento de qualidade para a indústria automotiva, mencionada pelo e-Q1, que relata a importância dos mecanismos de controle contratual, como as certificações: “se a gente não tem hoje, a gente deixa de faturar uns R\$ 15 milhões por mês, que é o mercado de montadoras”. Além desse aspecto econômico, a IATF volta-se à minimização de riscos de desempenho, por envolver controle em diversos aspectos não relacionais. O e-Q1 complementa, ao citar que todas as mudanças que forem feitas na fábrica, como *layout*, construção de novo galpão ou mudanças em um produto, devem ser informadas ao cliente, “porque tudo isso pode gerar um risco e o risco está em ‘tudo quanto é lugar’, na informação que estou passando, na conversa que estou tendo, no produto que estou produzindo”. Dentre as exigências contidas na

norma, estão auditorias, as quais ocorrem por equipe interna e externa da FA, e mitigam riscos, conforme relato do e-Q1.

Outro controle formal exigido por todas as montadoras refere-se à eficiência produtiva. A e-V1 relata: “elas discutem questões de produtividade. Você lançou esse produto para mim, agora ele custa tanto, mas a cada ano que passar, você vai ficar mais especialista em produzir esse produto. O teu custo vai cair. Então eu quero negociar produtividade com você anualmente”. Neste caso, observa-se que o controle contratual representa uma fonte de eficiência para o RIO, como exposto por Wang e Fulop (2007), Li et al. (2010) e Cao e Lumineau (2015). Destaca-se, ainda, que esse aumento da produtividade ocorre devido a melhorias contínuas no processo produtivo, além da gestão de custos interorganizacionais, em que as montadoras auxiliam no corte de custos da FA e os benefícios são compartilhados entre as partes, como relatado pelos entrevistados e-V1, e-V2, e-E1, e-L1, e-C1, e-C2 e e-Q1.

Sobre a gestão de custos interorganizacionais, a e-V1 compara o mercado de montadoras com o *aftermarket*: “nas montadoras, a negociação é mais dura porque o projeto é delas. Elas têm um *target* para trabalhar [...] diferente da reposição, que você coloca o seu preço ‘e deu’. Para as montadoras, você tem que abrir um documento que se chama *cost breakdown*”. O e-CEO1 destaca que o *cost breakdown* deve ser encaminhado com os devidos comprovantes de variações de custo que compõem o produto fornecido. Os reajustes de preços também são controlados em conjunto, e a FA possui controle contratual para essas questões, a partir do do *Long Term Agreement* (LTA). Como indicado pelo e-V2, as condições de reajustes são particulares para cada montadora com que se relacionam, embora todas utilizem-se dos dados de custos para definição dos reajustes.

Além dos mecanismos de controle mencionados, os entrevistados destacam o controle de refugo na produção e o EDI para alinhamento de demanda, como mecanismos formais utilizados pela FA para garantir a qualidade de desempenho do RIO. Esses controles são acompanhados pelas montadoras para não ocorrer desabastecimentos. O e-V2 indica que formalmente existem equipes de trabalho nas montadoras, que acompanham e fazem avaliação de desempenho da qualidade, entrega, financeiro e outros indicadores de cada fornecedor, mês a mês, *feedbacks* são dados aos fornecedores e essas avaliações direcionam futuros pedidos ou encerramentos de contratos. O e-L1 indica que esses acordos de metas em diferentes áreas são saudáveis para o relacionamento, já que eliminam a informalidade das decisões, por mitigar o uso de preferências particulares no processo decisório. A percepção do e-L1 alinha-se ao exposto por Dekker, Donada, Mothe e Nogatchewsky (2019), ao indicarem que esses

mecanismos de controle buscam resolver problemas a partir da coordenação e alinhamento de metas entre as partes.

Para a e-V1, os mecanismos de controle contratual são os limites que balizam as decisões, de modo que facilitam o relacionamento entre as partes, assim como exposto por Abdi e Aulakh (2012; 2014), que os tratam como documentos detalhados que regem o RIO. Já em relação aos mecanismos de controle relacional, a e-V1 indica que auxiliam, em muitos casos, até mais que os mecanismos de controle contratual, já que o relacionamento longo entre FA e montadoras possibilita a utilização da confiança e interações entre as partes como mecanismos de controle, aspecto condizente com Dekker et al. (2019a) e Dong et al. (2017).

Observa-se isso ao abordar os riscos de rompimento das operações, em que a e-V1 indica que “os contratos também preveem com quanto tempo eles (a montadora) têm que ser avisados”, mas essa possibilidade, na visão do e-L1, é remota. Cita que “é muito difícil você perder um negócio, porque o ferramental do cliente está aqui, está todo o desenvolvimento para ele aqui, todo o projeto dele aqui dentro”. Menciona que o rompimento do relacionamento não ocorre sem motivo: “tem que acontecer alguma coisa, ou não se entenderem no preço, ou houve uma alteração do produto e a empresa não vai conseguir chegar na especificação técnica. É mais nesse sentido, mas tem documento que resguarda ambas as partes, tanto do fornecedor quanto do próprio cliente”. Ainda que ocorra algum desses problemas mencionados pelo e-L1, a e-V1 relata que a FA e as montadoras buscam ajustar essas divergências por meio de mecanismos de controle relacional, o que indica a complementariedade entre mecanismos de controle contratual e relacional, como exposto por Anderson e Dekker (2014).

Em relação aos mecanismos de controle relacional, o e-L1 indica: “a gente tem que estar monitorando o relacionamento com o cliente”. Observa-se que diante deste monitoramento, diferentes estratégias são adotadas como, em casos pontuais, a necessidade de férias coletivas, e cuidado com a participação de segmento de mercado no faturamento da FA. No caso específico de montadoras, o e-TI1 explica que a empresa “precisa cuidar muito com o percentual de participação das montadoras no faturamento, elas são muito importantes porque mantêm a empresa num ritmo mais alto. [...] Porém, os produtos delas não são de margens muito grandes”, e acrescenta que o segmento de montadoras “não pode passar de 40% do faturamento. [...] Cada mercado tem um percentual que a gente vai monitorando”. O e-C1 relata que não há problema em ultrapassar esses percentuais, desde que não impactem nas margens da FA. Complementarmente, o e-V2 relata que não são rejeitados pedidos para manutenção desses percentuais, mas busca-se expandir outros mercados para controlar possíveis desbalanceamentos, o que tende a retornar o equilíbrio da carteira de clientes.

Outro mecanismo de controle aplicado no RIO fornecedor-comprador da indústria automotiva é o *compliance* das montadoras, já mencionado. Questões como rotação de equipe, encontros fora do expediente, brindes e presentes são algumas das questões controladas formalmente e que, de acordo com o e-v2, a FA informalmente também adota como que “por osmose”, o que mostra que há isomorfismo na adoção de práticas de *compliance* pelos membros da cadeia. Diante do exposto, percebe-se que a FA espelha seus controles com base nas montadoras com que se relaciona, mesmo que em muitos casos não sejam aplicados mecanismos de controle contratual. Ainda sobre os mecanismos de controle relacional, o e-Q1 indica a existência de confiança nos RIOs com as montadoras: “a gente trabalha com essa questão de confiança, [...] da mesma forma que eles confiam na gente, [...] porque eles não querem receber uma peça lá com problema, da mesma forma, a gente não quer receber uma reclamação. Então acho que tem que ter essa confiança, se não tiver, um não vai ajudar o outro”.

2.4.5 Interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle

Conforme a Proposição 1, compreende-se que o capital social extremo (escasso ou excessivo) converge positivamente com os riscos interorganizacionais. Embora nenhum entrevistado tenha identificado algum caso de capital excessivo, todos mencionaram a Montadora A como o cliente com maior nível de interação, proximidade, presença e alinhamento de interesses. Nesse RIO, embora o nível de capital social seja elevado, as entrevistas não evidenciam aumento nos riscos interorganizacionais da FA. Entretanto, todos os entrevistados demonstram que há dependência da Montadora A, já que esta corresponde a mais de 14% do faturamento total da FA nos últimos doze meses. Conforme os entrevistados e-C1 e e-C2, há dependência pelo volume negociado, mas não no nível de comprometer a continuidade das operações da FA. Esses achados apresentam indícios de que RIOs mais próximos, com interações frequentes, confiança mútua, reciprocidade e alinhamento de interesses, podem estimular a dependência do parceiro, ao atingir elevada proporção do faturamento. Essa dependência expõe a FA ao risco de volatilidade de mercado, em que impactos mercadológicos na Montadora A podem refletir no desempenho econômico da FA. Esses resultados corroboram a literatura ao indicar que o capital social em níveis excessivos pode ser tão prejudicial quanto em níveis escassos (Yang, 2009; Villena et al., 2011; Son et al., 2016; Cho et al., 2017).

Mediante o apresentado, observa-se que a FA se utiliza de mecanismos de controle para resguardar seus interesses e mitigar os riscos de dependência, principalmente da Montadora A, que representa o maior volume de vendas. De acordo com o e-L1, “a [nome da FA] está

buscando, dentro da estratégia dela, dentro da matriz SWOT, ‘pegar’ essas ameaças e colocar como ponto de atenção, e trabalhando agora para que a gente consiga gerar menos dessa dependência”. Para isso, a empresa monitora a participação dos diferentes mercados de atuação, e o e-TI1 relata que as “montadoras, em geral, não podem passar de 40% do faturamento. [...] Cada mercado tem um percentual que a gente vai monitorando para que a gente justamente não fique dependente de ninguém”. Compreende-se, deste modo, que mecanismos de controle formal atuam na mitigação dos riscos de dependência. Ademais, a FA monitora o relacionamento com seus clientes, de forma que observa interdependência no relacionamento com a Montadora A, por ser fornecedora única de diferentes produtos, como relatado pelos entrevistados e-Q1 e e-V2.

Ainda em relação à Montadora A, observa-se que o capital social elevado entre as partes pode proporcionar riscos relacionais, além dos riscos de desempenho. Estima-se que essa proximidade, que leva a interações frequentes e repetitivas, ocasionou um atrito entre as partes em uma ocasião em que a FA e a Montadora A estavam negociando o prazo de entrega de determinado produto. Tratava-se de um pedido imediato, em que a Montadora A exigia a entrega em 2 dias. Devido aos processos de desenvolvimento, qualidade, secagem e outras características, a possibilidade de entrega, nas condições solicitadas, era de 7 dias. O e-L1 menciona que houve uma pressão excessiva por parte da Montadora A, e que, por tratar-se de um assunto técnico, saiu dos limites aceitáveis. Esse achado é condizente com a Proposição 1, em que o capital extremo converge positivamente com riscos interorganizacionais e corrobora a literatura prévia (Yang, 2009; Villena et al., 2011; Son et al., 2016; Cho et al., 2017).

O e-L1 relata o controle relacional utilizado na situação: “precisamos entender o excesso que foi cometido, sentar com eles, ver como é que faz, explicar (o processo), não é assim que funcionam as coisas”. Complementa ao indicar que as normas relacionais seguidas pela Fabricante de Autopeças não permitem essa pressão excessiva: “não é porque a gente tem uma operação desnivelada em função de valores financeiros que a gente não vai ter uma operação nivelada em conceitos de mercado, em aplicação, em respeito. Aqui não é assim”. Embora seja tratado como exemplo de um caso atípico pelo e-L1, compreende-se a importância dos mecanismos de controle relacional para monitorar excessos. As normas relacionais estipuladas pela FA possibilitaram o controle da situação, mitigaram os riscos de conflitos e divergências futuros e administraram o capital social formado com a Montadora A, o que indica a complementariedade dos mecanismos de controle, como indicado por Anderson e Dekker (2014).

Outro cenário de níveis excessivos de capital social foi relatado pelos entrevistados e-V1, e-V2 e e-E1, que relatam a diminuição de encontros fora do ambiente de negócios, seja por jantares, almoços ou confraternizações. Entende-se que isso ocorreu por preocupações das montadoras de que níveis extremos de capital social poderiam afetar negociações futuras. Para a e-V1, mecanismos de controle contratual da montadora são seguidos, pois “existem algumas regras que são da política de cada uma delas (montadoras). É código de ética e tudo que a gente também tem. Então é assim que a gente baseia as relações com eles”. Observa-se, ainda, que nesses casos as montadoras também utilizam mecanismos de controle relacional, como rodízio das equipes internas entre os vários fornecedores que atendem. A e-V1 relata que “os times de compras mudam bastante, então a cada 2, 3 anos eles trocam. [...] A impressão que eu tenho é que ela troca com essa frequência justamente para não criar algum elo que possa influenciar na negociação”. Observa-se que esse cenário indica a preocupação das montadoras sobre os efeitos negativos do capital social extremo no desempenho de seus negócios, sob a possibilidade de haver preferências em negociar com determinado fornecedor devido à proximidade e não pela competência, por exemplo.

A preocupação com o nível de proximidade das equipes também se manifesta na fala do e-V2: “alguns são mais exagerados que os outros, têm (montadoras) que, por exemplo, limitam o valor de um brinde de fim de ano até U\$ 50, [...] outra montadora (limita a) U\$ 20 dólares, outra não pode. [...] Esse é o *compliance*. Hoje em dia é muito forte”. De acordo com o e-V2, o *compliance* chega a níveis “extremos”, em que a montadora prefere gastar para não correr riscos em negociações futuras, como no caso de não permitirem caronas da FA para compradores chegarem até o parque fabril, bem como impedir que a FA pague o aluguel do carro dos compradores. De acordo com o e-V2, os compradores devem arcar com os gastos para evitar qualquer tipo de vínculo ou suposto benefício aos fornecedores.

Para o e-V2, embora essa política de *compliance* seja necessária para mitigar riscos, nesses casos extremos, ele entende que pode ser prejudicial para o RIO, já que impossibilita a criação de laços entre as partes, e afirma que “é uma pena, porque isso enriquece o negócio”. Pensamento contrário é exposto pelo e-L1, que afirma que essa política “é muito saudável em qualquer operação: você trazer energia nova, pensamento novo, maneiras novas, jeito novo”. Argumenta ainda que o *compliance* é positivo por retirar o oportunismo: “houve um entendimento de que o fornecedor e o cliente formam uma aliança estratégica”. Nota-se que possivelmente essa preocupação das montadoras, citada pelos entrevistados, se deve a eventos passados em que o capital social extremo com fornecedores gerou riscos interorganizacionais, e que a utilização de mecanismos de controle auxiliou na sua mitigação.

Ao tratar de níveis escassos de capital social, observou-se que a FA, ao longo da sua trajetória, sofreu para estabelecer um relacionamento próximo com as montadoras de veículos. Conforme relato do e-V2, sua contratação foi para fazer essa ligação com as montadoras e inserir a FA nesse mercado, pois até então só atuava no mercado de reposição. De acordo com o e-V2, foram 8 anos de conversas, aproximação e contatos para conseguirem realizar as negociações e formar vínculos. Desse modo, observa-se que a ausência de capital social entre as partes dificulta negociações iniciais. Complementarmente, o e-TI1 cita: “de abril para cá a gente teve uma mudança de gestão. Então a gente acabou ficando mais próximo das montadoras, porque tinha uma época em que não estava indo bem. Um dos problemas era de não estar conseguindo repassar preços para as montadoras”. A partir do relato do e-TI1, compreende-se que menor nível de capital social proporcionou riscos relacionais (comportamento oportunista) para a FA. O e-TI1 complementa ao citar que “teve um ‘trabalhinho’ aqui, internamente, mais incisivo, de abertura de valores e tudo mais, para a gente conseguir trazer para ‘uma coisa’ mais justa”. Essa declaração demonstra a importância dos mecanismos de controle para garantir maior capital social, a partir de alinhamento cognitivo, bem como mitigar os riscos de comportamentos oportunistas, já que a abertura de dados contábeis poderia respaldar os preços aplicados. Esses achados corroboram Wang et al. (2013), Hartmann e Herb (2014) e Lioliou e Zimmermann (2015), que indicam que proximidade, confiança e troca de informações frequentes inibem comportamentos oportunistas. Entretanto, o e-C1 destaca que “é bom que tenha essa transparência, mas também ela não te deixa nenhum espaço para uma margem além do próprio custo, que está aumentando”.

Outro cenário foi apresentado nas entrevistas de e-TI1, e-E1 e e-Q1, em que o baixo alinhamento cognitivo entre FA e a Montadora G ocasionou o encerramento do RIO. O e-TI1, ao mencionar o rompimento do relacionamento, cita: “acho ainda que era mais problema de administração, naquela época, do que outra coisa” e, conforme o entrevistado, com o passar dos anos a FA profissionalizou sua equipe de gestão, passando por diversas modificações. Diante disso, observa-se que o baixo capital social com a Montadora G, principalmente na dimensão cognitiva, ocasionou conflitos e divergências entre as partes, que levaram ao encerramento do RIO, o que confirma a Proposição 1 e indica que a falta de capital social não permite as organizações alcançarem vantagens competitivas oriundas dos RIOS, conforme indicado por Nahapiet e Ghoshal (1998). Entretanto, observa-se também que falhas nos mecanismos de controle podem ter permitido a ocorrência desses problemas, tanto que, como mencionado pelo e-TI1, a equipe de gestão foi profissionalizada, e posteriormente, o RIO com a Montadora G

foi reestabelecido, o que pode indicar a importância dos mecanismos de controle para desenvolvimento e manutenção de capital social e na mitigação de riscos interorganizacionais.

Níveis baixos de capital social também convergiram positivamente com riscos interorganizacionais em relacionamentos mais distantes, como relações de curto prazo, de compra e venda, mantidas pela FA. Nesse sentido, o e-Q1 cita: “não digo que eles (compradores) não pensam no relacionamento, mas é que muitas vezes é assim. Eles querem aquele fornecedor que não dê problema”. Esse cenário pode indicar que baixos níveis de capital social, como nos relacionamentos via mercado, as montadoras levam em consideração somente aspectos técnicos. Desse modo, caso a FA venha a ter algum problema de entrega ou qualidade, por exemplo, pode ser que haja riscos de ruptura do relacionamento. Entretanto, na FA esses riscos são mitigados por controle relacional, como exemplifica o e-Q1, para a Montadora D, em que “raramente dá um problema com eles, [...] mas quando dá um problema, a gente para tudo, corre atrás e vai (resolver), [...] é uma forma de mostrar que o relacionamento está legal”. Embora seja uma montadora com pouca participação no faturamento da FA e, conseqüentemente, ter menos interações, proximidade e alinhamento de interesses, observa-se preocupação por parte da FA para mitigar possíveis riscos, sejam relacionais ou de desempenho.

O e-Q1 ainda argumenta que o controle relacional praticado internamente pela FA é visto de forma positiva pelas montadoras: “a gente já recebeu vários *feedbacks*. Eu mesmo recebi vários *feedbacks* de quando há um problema e eles elogiarem, falar ‘ah, se todos os meus fornecedores fossem assim como vocês, trataram ‘super bem’, imediatamente vieram aqui, já atuaram, já deram uma resposta”. Outros RIOs com baixo capital social são identificados pelo e-L1 (Montadoras H e I), tratam-se de relações de compra e venda, com pouca interação e alinhamentos entre as partes, devido ao baixo volume negociado. O e-L1 também menciona o baixo número de problemas produtivos como fator para menor interação com essas montadoras, mas destaca: “a gente não deixa de visitar esses clientes para entender como é que vai ser o próximo ano, próximo semestre. [...] A gente não faz só a visita comercial”. Nessas visitas a FA busca compreender as expectativas e projeções futuras, bem como identificar pontos de melhorias no atendimento e nas soluções prestadas aos compradores. Percebe-se, a partir desses posicionamentos, que a FA busca manter níveis aceitáveis de capital social com os clientes.

Embora os entrevistados argumentem que não percebem conduta oportunista atualmente, a e-V2 indica que desde o início das tratativas com as montadoras de veículos, há controle relacional na FA a partir da sua política interna de ser contra essas posturas. Além disso, observa que a ausência de oportunismos também é impactada pela adesão aos comitês nas próprias montadoras, de forma que não existe poder maior para uma única pessoa, como

em casos passados em que o responsável pelo setor de compras possuía liberdade total para escolher o fornecedor contratado. Nesses comitês, a e-V2 indica que o preço não é o único critério levado em consideração nas negociações, é considerada a avaliação de desempenho, desse modo, mitiga-se a possibilidade de pressionar as margens dos fornecedores. Portanto, percebe-se que o uso de mecanismos de controle, seja na FA ou nas montadoras, auxilia na mitigação de comportamentos oportunistas no RIO, o que corrobora Liu et al. (2009), Li et al. (2010) e Cao e Lumineau (2015). Nota-se, ainda, que esses mecanismos apoiam a continuidade do RIO por incentivar a comunicação, como exposto por Das e Teng (2001b), Liu et al. (2009) e Tangpong, Hung e Ro (2010) e observado pelo e-L1, ao indicar a criação de canais de interação entre montadoras e seus fornecedores.

Diante do exposto, compreende-se que a utilização de mecanismos de controle, sejam contratuais ou relacionais, resulta na manutenção do capital social e na mitigação de riscos interorganizacionais, consoante a literatura que sustenta a Proposição 2 deste estudo (Bauer et al., 2018; Dekker, Kawai & Sakaguchi, 2019). Neste prisma, a e-V1 indica: “esse relacionamento estreito, onde elas (as montadoras) vêm, a gente abre a casa, mostra tudo, nós também as visitamos, elas também abrem a casa, e a gente também enxerga novas oportunidades de trabalho com elas, eu acho que esse relacionamento estreito diminui esses riscos”. Complementarmente, observa-se que o capital social equilibrado entre as partes possibilita uma rede de informações amplas. O e-V2 indica que a proximidade entre a FA e as montadoras permite acesso a políticas, estratégias e novos desenvolvimentos, como exemplificado sobre o motor Euro 6, em que a FA pôde se programar e mitigar problemas futuros devido ao bom relacionamento com as montadoras de veículos. O e-C1 indica que a FA está constantemente monitorando o mercado e buscando estratégias e inovações para mitigar potenciais riscos. Observa-se que esses riscos só podem ser mitigados devido aos mecanismos de controle utilizados pela FA e por manterem níveis saudáveis de capital social.

A manutenção de capital social a partir de mecanismos de controle relacional também é notada em questões de parada de linhas de produção. De acordo com o e-L1, a proximidade entre as partes evita tais interrupções, já que normas relacionais são utilizadas para ajustes internos na FA. Casos pontuais, principalmente devidos a falta de componentes, exigiram essa aproximação em termos relacionais e não contratuais, já que essas questões não poderiam ser previstas, como afirma a e-V1. Com base no exposto e para melhor compreensão da interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle, apresenta-se a Figura 2.2.

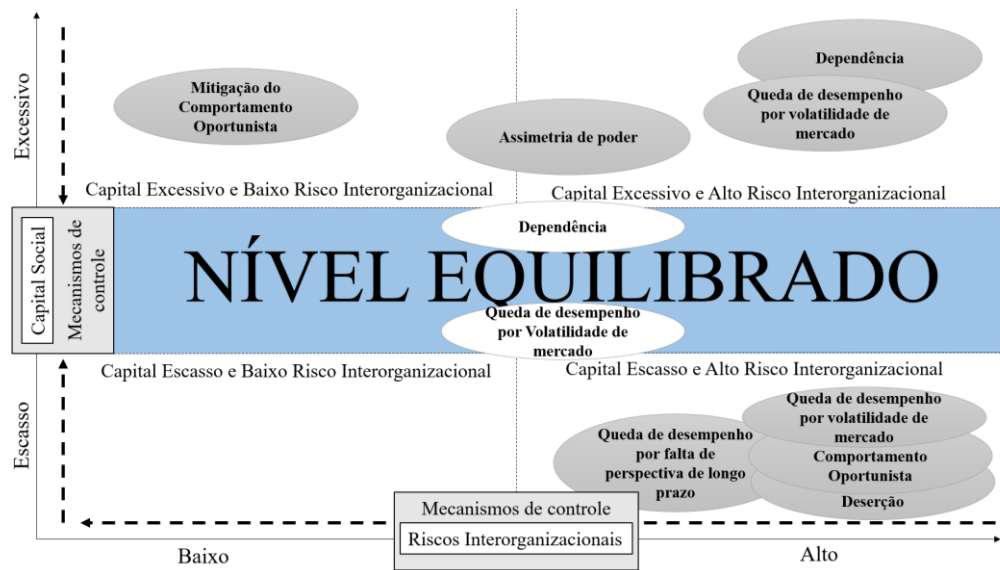


Figura 2.2. Interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle

Nota: As linhas pontilhadas indicam atuação dos mecanismos de controle sobre o capital social e riscos interorganizacionais.

Em vista do exposto, compreende-se que os mecanismos de controle podem mitigar os riscos interorganizacionais em RIOs, bem como controlar o capital social para não atingir níveis extremos. Ademais, entende-se que o capital social excessivo, se não equilibrado por mecanismos de controle (relacional ou contratual) expõem a FA a riscos, como dependência, volatilidade de mercado e assimetria de poder. Os achados também indicam que o capital social elevado nos RIOs entre a FA e montadoras de veículos mitigou o comportamento oportunista, por haver alinhamento de interesses entre as partes.

Observa-se ainda, que no quadrante de capital social escasso, não há evidências de baixo risco nos relacionamentos investigados, por outro lado, capital social escasso pode expor a organização a risco de deserção do parceiro por não haver compartilhamento de interesses, volatilidade de mercado, comportamento oportunista e risco de queda de desempenho por não possuir perspectiva de longo prazo. Vale destacar que riscos como dependência e volatilidade de mercado, embora ainda presentes em níveis de capital social controlado, possuem força menor se comparado com níveis extremos de capital social.

2.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS

Este estudo buscou compreender a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle no relacionamento entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos com as quais se relaciona, a partir de pesquisa qualitativa

e descritiva em uma fabricante de autopeças brasileira, que possui RIOs com diferentes montadoras de veículos. Analisar múltiplos RIOs permitiu melhor compreensão do capital social desenvolvido com cada parceiro com que a FA se relaciona, do mesmo modo que foi possível identificar os múltiplos riscos inteorganizacionais envolvidos e como os mecanismos de controle podem ser utilizados para moldar a relação entre estes elementos.

A literatura aponta que o capital social presente em RIOs é positivo e impede comportamentos oportunistas e outros riscos interorganizacionais, desde que esteja em níveis controlados. Estima, ainda, que níveis excessivos de capital social sejam tão prejudiciais quanto níveis escassos. A partir dos achados do contexto da FA pesquisada, compreende-se que a ausência, escassez e níveis baixos de capital social geram riscos ao RIO, como possibilidade de comportamento oportunista e ruptura do relacionamento. Quanto ao nível extremo ou elevado de capital social, nos RIOs analisados, observa-se que há presença de riscos interorganizacionais, principalmente de dependência do parceiro.

Também foi possível observar que os mecanismos de controle contratual e relacional auxiliam na manutenção do capital social em níveis controlados, bem como mitigam riscos interorganizacionais, sejam de desempenho ou relacional, que estiverem presentes no RIO. Sob este espectro, destaca-se que a complementariedade entre os mecanismos de controle contratual e relacional resguardam com mais segurança os interesses da organização frente aos riscos interorganizacionais derivados do capital social escasso ou extremo. Ademais, observa-se que os riscos de desempenho são mais presentes nos RIOs analisados por não possibilitar ações corretivas internas, o que é possível ao tratar riscos relacionais, em que mecanismos de controle podem ser utilizados para solucioná-los ou mitigá-los.

Com base no exposto, esta pesquisa contribui para a literatura que se fundamenta na TCS, por fornecer contribuições teóricas ao estender os conhecimentos dos limites de capital social em RIOs, especialmente à literatura contábil, por compreender o papel dos mecanismos de controle na interface entre capital social e riscos interorganizacionais. Quanto à prática, os achados indicam a importância da utilização de mecanismos de controle contratual e relacional, simultaneamente, já que questões não abordadas formalmente podem ser sanadas por meio de controle relacional. Como contribuição social, estima-se que a aplicação de mecanismos de controle contratual e relacional em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva podem promover relacionamentos mais duradouros e saudáveis. Ademais, contribui-se com os objetivos de desenvolvimento sustentável 8 e 9 da Organização das Nações Unidas, por auxiliar no crescimento econômico, bem como por ter como objeto de estudo a indústria automotiva.

Esta pesquisa não está isenta de limitações, dentre as quais destaca-se que somente um dos lados das díades foi observado, o que pode representar oportunidade de investigações futuras, com a observação também da perspectiva das montadoras de veículos quanto à interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle. Outra limitação pode estar presente na coleta de dados, pois embora seja garantida a confidencialidade dos dados, os entrevistados podem omitir ou distorcer dados para garantir imagem positiva da sua função ou da empresa. Acrescenta-se a subjetividade na análise das entrevistas, já que o pesquisador representa o principal instrumento de análise e pode ser influenciado por vieses dos entrevistados e vieses analíticos.

Estudos futuros poderiam analisar, sob a perspectiva da Teoria Institucional, as práticas de isomorfismo nos mecanismos de controle aplicados por fabricantes de autopeças em relacionamentos com montadoras de veículos, já que achados da pesquisa demonstram que controles da FA foram espelhados nas montadoras, mesmo que não sejam formalizados internamente. Os achados também revelam oportunidade de pesquisa sobre como os riscos interorganizacionais impactam o capital social das empresas no setor automotivo (tanto para montadoras quanto para fabricantes de autopeças, já que se observou que a volatilidade do mercado promoveu aproximação entre as partes dos RIOs investigados, achado diferente de cenários tradicionais, em que a presença de riscos costuma distanciar os parceiros de negócios. Outras técnicas de análise também podem ser interessantes em pesquisas futuras, como *surveys* e experimentos, para identificar o nível de influência do capital social nos riscos interorganizacionais e o quanto mecanismos de controle podem moderar a relação. Estudos futuros devem buscar compreender até que nível mecanismos de controle auxiliam na mitigação de riscos decorrentes do capital social, já que os achados desta pesquisa demonstram que a presença elevada de controles pode prejudicar o desempenho do RIO ao dificultar o desenvolvimento do capital social.

REFERÊNCIAS

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships? *Journal of International Business Studies*, 43(5), 477-497.
- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2014). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.

- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2020). Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 91, 338-361.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic cost management in supply chains, part 1: Structural cost management. *Accounting Horizons*, 23(2), 201-220.
- Anderson, S.W., & Dekker, H.C. (2014). The role of management controls in transforming firm boundaries and sustaining hybrid organizational forms. *Foundations and Trends in Accounting*, 8(2), 1-71.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75.
- Anderson, S.W., Christ, M.H., Dekker, H.C., & Sedatole, K.L. (2014). The use of management control to mitigate risk in strategic alliances: Field and survey evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 26(1), 1-32.
- Augusto, C. A., Souza, J. P. D., & Cario, S. A. F. (2018). Integração Vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704-725.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Revista Ampliada.
- Bauer, A. M., Henderson, D., & Lynch, D. P. (2018). Supplier internal control quality and the duration of customer-supplier relationships. *The Accounting Review*, 93(3), 59-82.
- Bendoly, E., Croson, R., Goncalves, P., & Schultz, K. (2010). Bodies of knowledge for research in behavioral operations. *Production and Operations Management*, 19(4), 434-452.
- Borgstedt, P., Neyer, B., & Schewe, G. (2017). Paving the road to electric vehicles—A patent analysis of the automotive supply industry. *Journal of cleaner production*, 167, 75-87.
- Bruin, B. J. (2019). *Learning to Control Interfirm Relationships: Case Study Evidence from Failure and Success Experiences*. Working paper, Vrije University Amsterdam.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2021). Reviewing interorganizational management accounting and control literature: a new look. *Journal of Management Accounting Research*, 33(1), 149-169.

- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 15-42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 579-604.
- Chang, W., Ellinger, A. E., & Blackhurst, J. (2015). A contextual approach to supply chain risk mitigation. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 642-656.
- Cheng, J.-H. (2011). Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 837-849.
- Cho, M., Bonn, M. A., Giunipero, L., & Jaggi, J. S. (2017). Contingent effects of close relationships with suppliers upon independent restaurant product development: A social capital perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 154-162.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Daghar, A., Alinaghian, L., & Turner, N. (2020). The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(2), 279-296.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001a). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 449-465.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001b). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Daudt, G.M., & Willcox, L.D. (2018). *Indústria automotiva*. In: Puga, F.P., & Castro, L.B. (orgs.). *Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta*. (pp. 183-208). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Rio de Janeiro.

- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152-165.
- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- Dekker, H. C., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Dekker, H. C., Kawai, T., & Sakaguchi, J. (2019). The interfirm contracting value of management accounting information. *Journal of Management Accounting Research*, 31(2), 59-74.
- Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139.
- Delerue, H. (2004). Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances:: The Effect of Contextual Factors. *European Management Journal*, 22(5), 546-556.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. L. (2010). An exploration of the use of interfirm cooperation and the financial manager's governance roles: Evidence from Dutch firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 9-26.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), 140-155.
- Dong, W., Ma, Z., & Zhou, X. (2017). Relational governance in supplier-buyer relationships: The mediating effects of boundary spanners' interpersonal guanxi in China's B2B market. *Journal of business research*, 78, 332-340.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Essa, S. A., Dekker, H. C., & Groot, T. L. (2018). Your gain my pain? The effects of accounting information in uncertain negotiations. *Management Accounting Research*, 41, 20-42.
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 205-230.

- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Gallear, D., Ghobadian, A., He, Q., Kumar, V., & Hitt, M. (2021). Relationship between routines of supplier selection and evaluation, risk perception and propensity to form buyer–supplier partnerships. *Production Planning & Control*, Ahead-Of-Print, 1-17.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). *The dark side of trust*. Handbook of trust research, 165.
- Genzlinger, F., Zejnilovic, L., & Bustinza, O. F. (2020). Servitization in the automotive industry: How car manufacturers become mobility service providers. *Strategic Change*, 29(2), 215-226.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24-42.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization science*, 19(5), 688-708.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V. M., & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 47-58.
- Hartmann, E., & Herb, S. (2014). Opportunism risk in service triads—a social capital perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(3), 242-256.
- Hendricks, K. B., & V. R. Singhal. (2009). An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm. *Production and Operations Management*, 14 (1): 35–52.
- Huang, M. C., & Chiu, Y. P. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 260-273.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 13-24.

- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management science*, 49(12), 1684-1701.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of operations Management*, 22(1), 23-38.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454-465.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic management journal*, 23(9), 795-816.
- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of management review*, 39(4), 412-422.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations management*, 26(3), 446-460.
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.
- Lioliou, E., & Zimmermann, A. (2015). Vendor opportunism in IT outsourcing: a TCE and social capital perspective. *Journal of Information Technology*, 30(4), 307-324.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.
- Lumineau, F., & Oliveira, N. (2018). A pluralistic perspective to overcome major blind spots in research on interorganizational relationships. *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-465.

- Maloni, M. J., & W. C. Benton. (1997). Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research. *European Journal of Operational Research*, 101 (3): 419–429.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau. Essai de stratégie*. ZéroHeure.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 301-313.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39-55.
- Potter, A., & Graham, S. (2019). Supplier involvement in eco-innovation: The co-development of electric, hybrid and fuel cell technologies within the Japanese automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 210, 1216-1228.
- Qian, L., Yang, P., & Xue, J. (2018). Hindering or enabling structural social capital to enhance buyer performance? The role of relational social capital at two levels in China. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(3), 213-231.
- Ramani, V., Ghosh, D., & Sodhi, M. S. (2022). Understanding systemic disruption from the Covid-19-induced semiconductor shortage for the auto industry. *Omega*, 113, 102720.
- Roden, S., & Lawson, B. (2014). Developing social capital in buyer–supplier relationships: The contingent effect of relationship-specific adaptations. *International Journal of Production Economics*, 151, 89-99.
- Saad, S. K., Elshaer, I. A., & Ghanem, M. (2021). Relational risk and public-private partnership performance: An institutional perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100614.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2013). Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 339-351.

- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of marketing*, 67(3), 80-95.
- Shen, L., Su, C., Zheng, X., & Zhuang, G. (2019). Contract design capability as a trust enabler in the pre-formation phase of interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 95, 103-115.
- Singh, R., Baird, A., & Mathiassen, L. (2018). Collaboration risk management in IT-enabled asymmetric partnerships: Evidence from telestroke networks. *Information and Organization*, 28(4), 170-191.
- Son, B. G., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Roden, S. (2016). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships through the lens of social capital. *International Journal of Production Economics*, 178, 120-131.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre, RS: Penso.
- Tangpong, C., Hung, K. T., & Ro, Y. K. (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(5), 398-414.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in cooptation. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237-250.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
- Wang, K. Y.; Fulop, L. (2007). Managerial trust and work values within the context of international joint ventures in China. *Journal of International Management*, 13(2), 164-186.
- Wang, L., & Wells, P. (2020). Automobilities after SARS-CoV-2: A Socio-Technical Perspective. *Sustainability*, 12(15), 5978.

- Wang, Q., Li, J. J., Ross, W. T., & Craighead, C. W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 111-131.
- Wayland, M. (2021). *Chip shortage expected to cost auto industry \$110 billion in revenue in 2021*. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2021/05/14/chip-shortage-expected-to-cost-auto-industry-110-billion-in-2021.html>
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350.
- Weiler, M., & Hinz, O. (2019). Without each other, we have nothing: a state-of-the-art analysis on how to operationalize social capital. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1003-1035.
- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The formation of buyer–supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117.
- Yang, J. (2009). The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study. *International journal of production research*, 47(4), 1055-1069.
- Yang, W., Zhang, Y., Zhou, Y., & Zhang, L. (2021). Performance effects of trust-dependence congruence: The mediating role of relational behaviors. *Journal of Business Research*, 129, 341-350.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 777-808.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.

3. RELAÇÃO ENTRE DISTÂNCIA E CAPITAL SOCIAL: O PAPEL DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS E DO PODER

Resumo: Este estudo tem o objetivo de analisar a influência da distância geográfica, cultural e organizacional, da gestão de custos interorganizacionais (IOCM) e do poder coercitivo e de referência no capital social em relacionamentos fornecedor-comprador. Para isso, uma *survey* foi realizada com 108 gestores de empresas fabricantes de autopeças associadas à SINDIPEÇAS e ABIPEÇAS. A análise dos dados foi operacionalizada a partir da modelagem de equações estruturais e análise por subgrupos para refinar os achados. Os resultados indicam que não há influência direta de nenhum tipo de distância (geográfica, cultural e organizacional) no desenvolvimento do capital social, entretanto, a IOCM atua como variável mediadora nesta relação. Contribui-se assim à literatura e prática gerencial da indústria automotiva, ao identificar que somente aproximar-se do parceiro, seja geograficamente, culturalmente ou organizacionalmente, não proporciona maior nível de capital social, necessita-se uma adoção de práticas de gestão interorganizacionais para que isso ocorra, como a IOCM. Observa-se ainda que a gestão de custos possui relação direta e positiva com capital social, o que indica a importância desta prática de contabilidade gerencial para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais contínuos e saudáveis. O estudo contribui para a Teoria do Capital Social ao identificar a IOCM como possível antecedente, bem como por demonstrar que, no contexto pesquisado. Para a literatura e prática contábil, agrega-se ao expor que a IOCM aplicada ao setor automotivo, proporciona relação custo-benefício positiva, mesmo que este setor contenha assimetria de poder entre as partes.

Palavras-chave: Distância geográfica, cultural e organizacional; Gestão de Custos interorganizacionais; Poder coercitivo e de referência; Capital social; Indústria automotiva.

3.1 INTRODUÇÃO

A literatura apresenta que relacionamentos interorganizacionais (RIOS) surgem devido à alta complexidade, dinamicidade e competitividade dos negócios (Christ & Nicolaou, 2016; Wu, Wang & Chen, 2017). Entretanto, pouco se sabe a respeito de como esses relacionamentos se fortalecem, a ponto de desenvolver capital social (Agndal, Chetty, & Wilson, 2008; Hohenthal et al., 2015). Capital social pode ser compreendido como um ativo conjunto, que se refere aos recursos potenciais e disponíveis, decorrentes dos relacionamentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Três dimensões são apresentadas para compreender o capital social: dimensão

estrutural, que trata da presença, frequência e força das interações sociais; dimensão relacional, que aborda aspectos como confiança, identificação e respeito; e dimensão cognitiva, que apresenta o compartilhamento de linguagem, normas e filosofias (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Villaverde, Alarcón, Requena & Ortega, 2018).

Desde a introdução do termo capital social nas pesquisas de gestão e negócios, acredita-se que o capital social floresce à medida que a distância entre os atores diminui (Nahapiet & Ghoshal, 1998), mas poucos estudos investigaram se isso é aplicável e verdadeiro, bem como, em que medida ocorre em RIOs do tipo fornecedor-comprador (Alghababsheh & Gallear, 2020), foco deste estudo. A distância entre organizações pode ser de três formas: distância geográfica, distância cultural e distância organizacional (Awaysheh & Klassen, 2010). Para este estudo, distância geográfica refere-se à separação física entre fornecedor e comprador; distância cultural refere-se a diferenças e semelhanças entre fornecedor e comprador em relação ao estilo de gestão organizacional; e distância organizacional compreende o número de organizações entre a organização focal e outro ponto da cadeia de suprimentos. Alghababsheh e Gallear (2020) apontam que se espera que a diminuição da distância gere menos obstáculos para interações entre fornecedores e compradores, mas a literatura ainda não identificou qual o impacto de cada tipo de distância e sua combinação no desenvolvimento do capital social.

Com a aproximação entre as partes do RIO, a gestão restrita à própria organização não é mais suficiente (Möller, Windolph & Isbruch, 2011), e ao longo do tempo o escopo da gestão de custos transcendeu os limites organizacionais (Slagmulder, 2002; Cooper & Slagmulder, 2004). Esforços de gestão de custos devem voltar-se tanto para as atividades internas quanto as dos parceiros de RIOs (Fayard, Lee, Leitch & Kettinger, 2012; Chassagnon, 2014). Complexidade e competitividade requeridas pelo mercado exigem coordenação entre fornecedores e compradores para redução de custos compartilhados (Uddin, Fu & Akhter, 2020), e essa coordenação direcionada ao foco de reduzir custos e criar valor para as organizações pertencentes a uma cadeia de suprimentos é denominada como gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* ou IOCM) (Cooper & Slagmulder, 2004; Coad & Cullen, 2006; DhaifAllah, Md Auzair, Maelah & Ismail, 2016). Neste cenário de aplicação da IOCM, é preciso que haja presença de um contexto relacional próximo (Cooper & Slagmulder, 2004; Möller et al., 2011), o que indica a diminuição da distância como possível antecedente.

Ademais, embora a literatura de IOCM destaque a importância do fornecedor, as investigações concentram-se quase que exclusivamente na perspectiva do comprador (Seal, Cullen, Dunlop, Berry & Ahmed, 1999; Ellram, 2000; Agndal & Nilsson, 2009), apresentam

resultados divergentes entre si (DhaifAllah, Md-Auzazir, Maelah & Ismail, 2019), e há predomínio de pesquisas qualitativas que, apesar de seus méritos, apresentam deficiências que podem ser supridas em estudos quantitativos (Ylä-Kujala, Marttonen-Arola, & Kärri, 2018). Fayard et al. (2012) sugerem que pesquisas futuras utilizem um escopo mais amplo de atividades ao tratar de IOCM, já que estudos prévios focaram em uma pequena quantidade de práticas, e voltadas ao desenvolvimento de produtos, o que pode limitar os achados e o entendimento da capacidade da IOCM. Fu e Fu (2015) ainda indicam a necessidade de estudos sobre IOCM na cadeia de suprimentos com foco na gestão colaborativa. Deste modo, entende-se que a IOCM possa desenvolver o capital social, por ser um ativo conjunto voltado para ações coletivas (como a aplicação da IOCM).

A aplicação da IOCM costuma ser realizada em RIOs com orientação de longo prazo (Möller et al., 2011), e refere-se a aspectos financeiros, de produtividade, de estoque e outros alinhados à redução de custos (DhaifAllah et al., 2019), bem como volta-se ao aperfeiçoamento do relacionamento com as demais partes envolvidas na cadeia de suprimentos, sejam eles clientes ou fornecedores (DhaifAllah et al., 2016). No entanto, expor informações contábeis também pode implicar em problemas para quem abre as informações, como pressão por redução de margens (Windolph & Moeller, 2012). Assim, questiona-se se a IOCM poderia atuar como interveniente na relação entre distância e capital social.

Este estudo tem como objeto de análise RIOs do tipo fornecedor-comprador no setor automotivo, investigando mais especificamente o relacionamento entre fabricantes de autopeças e montadoras de veículos. Nesse setor, em especial, os aspectos listados são facilmente identificados, já que a distância entre montadoras de veículos e fornecedores foi se estreitando (Vanalle & Salles, 2011; Augusto, Souza & Cario, 2018), para otimização de recursos e execução da logística de entrega just in time (Martins, Souza Filho & Pereira, 2012) a partir de condomínios industriais, em que membros da cadeia se instalam dentro da própria montadora, na linha de montagem (Vanalle & Salles, 2011). Particularidades e necessidades do ramo também promoveram a adoção da IOCM (Möller et al., 2011; Windolph & Möller, 2012), além de ser característica do setor a presença de forte assimetria de poder, em que compradores (montadoras) colocam demandas cada vez maiores para seus fornecedores, e devido à alta competitividade de concorrentes e à força de mercado das montadoras, o poder é percebido na barganha de preços (Jean, Sinkovics & Kim, 2010; Wilhelm & Sydow, 2018). Com isso, os relacionamentos fornecedor-comprador podem ser complexos, instáveis e desequilibrados em termos de poder, dependência e conflito (Johnsen & Lacoste 2016), o que é utilizado por parte das montadoras como forma de pressão para abertura de informações contábeis, necessárias

para a IOCM (Möller et al., 2011; Wilhelm & Sydow, 2018). O poder utilizado pelo parceiro também impacta no desenvolvimento do capital social, seja de forma positiva a partir do poder de referência e negativamente por meio do poder coercitivo (Kim, Lee & Lee, 2017; Zhang, Pan, Xu & Feng, 2020).

Sob este prisma, o efeito do poder em RIOs no setor automotivo permanece inconclusivo (Pehkonen, 2019). Complementarmente, há necessidade de pesquisas para verificar se o poder pode ser um moderador dos antecedentes do desenvolvimento do capital social (Alghababsheh & Gallear, 2020), bem como observar essa distinção entre diferentes configurações de poder (coercitivo e de referência) nos relacionamentos fornecedor-comprador (Handoko, Bresnen & Nugroho, 2018).

Consoante o apresentado, sabe-se relativamente pouco sobre o desenvolvimento do capital social interorganizacional (Agndal et al., 2008; Hohenthal et al., 2015), assim como seus antecedentes receberam atenção limitada em comparação com seus resultados na literatura existente (Alghababsheh & Gallear, 2020). O estudo de Payne, Moore, Griffis e Autry (2011) estima que 91% das pesquisas sobre capital social focam em seus consequentes, sendo necessários mais estudos que investiguem o seu desenvolvimento. Destarte, este estudo objetiva analisar a influência da distância geográfica, cultural e organizacional, da gestão de custos interorganizacionais (IOCM) e do poder coercitivo e de referência no capital social em relacionamentos fornecedor-comprador.

Esta pesquisa justifica sua aplicação na indústria automotiva pelas mudanças ocorridas ao longo do tempo no processo produtivo, pela desintegração vertical e pela prática de just in time, que levaram os fornecedores a se adequarem às demandas das montadoras e abrirem informações para que ambos os lados conhecessem as necessidades uns dos outros, o que levou à necessidade de melhorar a integração, interação e coordenação de atividades entre as partes (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011), e assim pode sustentar a presença de IOCM e geração de capital social no relacionamento. Justifica-se ainda a importância da aplicação desta pesquisa no setor automotivo brasileiro, por sua representatividade econômica e relevância do mercado consumidor do país (Daudt & Willcox, 2018). Foca-se nas fabricantes de autopeças por normalmente possuírem menor poder em seus relacionamentos com montadoras, assim, podem sofrer pressões por compartilhar informações com o elo mais forte do RIO (Möller et al., 2011; Windolph & Möller, 2012; Fehr & Rocha, 2018).

Como contribuições, a pesquisa agrega conhecimento à literatura a respeito dos antecedentes do capital social, mais especificamente, ao apresentar a influência de cada tipo de distância (geográfica, cultural e organizacional) (Alghababsheh & Gallear, 2020).

Complementarmente, contribui ao apresentar o efeito interveniente da IOCM na relação entre distância e capital social em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva, além de desenvolver conhecimento sobre o papel moderador do poder para o desenvolvimento do capital social e uso da IOCM em RIOs do tipo fornecedor-comprador nessa indústria. Ademais, analisar a relação custo-benefício da IOCM para fabricantes de autopeças no contexto brasileiro pode ser outra contribuição da pesquisa, já que a literatura apresenta que este setor pode conter assimetria de poder entre as partes (Wilhelm & Sydow, 2018), levando a comportamentos oportunistas e pressão nas margens dos fornecedores por parte dos compradores (Dekker, 2003), o que prejudica os resultados da adoção da IOCM (Möller et al., 2011). Para a prática, os achados da pesquisa podem fornecer insights para gestores que atuam em organizações fabricantes de autopeças para melhorar o capital social (estrutural, relacional e cognitivo) com as montadoras com que se relacionam, o que pode promover melhores resultados para a organização, para a parceria e, de forma direta ou indireta, refletir em aspectos sociais na forma de produtos, empregos e movimentação econômica na indústria automotiva.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E SUSTENTAÇÃO DE HIPÓTESES

3.2.1 Distância e capital social

A literatura aborda três formas de distância nos relacionamentos fornecedor-comprador: distância geográfica, cultural e organizacional (Alghababsheh & Galleary, 2020). A distância geográfica se refere à distância física entre as partes de um relacionamento. Estudos apontam que seu aumento pode dificultar a interação frequente entre comprador e fornecedor (Choy & Lee, 2003) e reduzir a capacidade de adquirir e explorar os conhecimentos do parceiro de relacionamento (Sousa & Bradley, 2006), porque compromete a coleta, avaliação e implementação de dados (Klassen & Vachon, 2003). Assim, quanto maior a distância geográfica, menores são os efeitos positivos no desenvolvimento do capital social (Presutti, Boari & Fratocchi, 2016). Para este estudo, observou-se a distância geográfica em relação a localização de fornecedores nos clusters industriais dos compradores (Presutti, Boari, Majocchi & Morales, 2019). Em relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva é comum que os fornecedores estejam localizados no cluster industrial que se forma na região geográfica da montadora (Vanalle & Salles, 2011; Chen, Wang, Miao, Ji & Pan, 2020).

Sob a ótica da distância cultural, diferentes tipologias são utilizadas para sua mensuração, desde a diferença de cultura das sociedades em que as organizações estão baseadas (Hofstede, 1980) até a diferença de cultura organizacional, que compreende o estilo de gestão (definido por sua abordagem gerencial, sistemas de controle, tomada de decisão e estilo de

comunicação) e capacidade de resposta organizacional (capacidade de reação a eventos externos) (Lavie, Haunschild & Khanna, 2012), o qual é utilizado nesta pesquisa. Estilos de gestão com diferenças significativas entre os parceiros podem levar a problemas de comunicação e até a divergências relacionais, o que gera riscos ao sucesso do relacionamento (Zhao, Feng & Li, 2018) e pode afetar negativamente o capital social do relacionamento fornecedor-comprador.

A distância organizacional é definida como o número de níveis da cadeia de suprimentos que há entre a organização focal e o usuário final, e a organização focal e o fornecedor de matéria-prima básica que inicia a cadeia (Banet, 1976). Entende-se que seu aumento tende a gerar maior complexidade nas transações, por dificultar os procedimentos operacionais e o acompanhamento e rastreamento dos produtos (Awaysheh & Klassen, 2010), o que reduz a capacidade de desenvolvimento de capital social entre as partes, já que as interações não ocorrem com tanta frequência e proximidade, enfraquecendo a conexão e o compartilhamento de informações.

Awaysheh e Klassen (2010) exemplificam que não é necessária alta correlação entre as três formas de distância, ao apresentar uma organização europeia que fornece produtos (bens e serviços) para o Brasil e para a Tailândia. Embora a distância geográfica seja equivalente entre os países, não necessariamente possuem distância cultural proporcional. Em linhas gerais, acredita-se que a diminuição da distância (em todas as formas) entre as partes do relacionamento aumente o capital social, em consonância com a primeira hipótese do estudo:

H1 – A diminuição da distância (H1a) geográfica, (H1b) cultural e (H1c) organizacional entre os parceiros influencia positivamente o capital social.

3.2.2 Distância e gestão de custos interorganizacionais

A IOCM é uma prática de gestão de custos que estende os limites tradicionais de custos internos para a preocupação com a gestão de custos entre os parceiros da cadeia de suprimentos (Fayard et al., 2012; Chassagnon, 2014). A partir do compartilhamento de informações, a prática da IOCM objetiva reduzir os custos na cadeia de suprimentos, além de buscar aprimorar o posicionamento estratégico das organizações envolvidas e a criação de valor (Dyer & Singh, 1998; Dekker, 2003; 2004; Cooper & Slagmulder, 2004; Anderson & Dekker, 2009).

Para que a IOCM seja aplicada é preciso que as partes do relacionamento troquem informações (DhaifAllah et al., 2019). Espera-se que uma forma de tornar essa troca de informações e interações entre as partes mais frequente e com menos obstáculos seja a partir da

diminuição da distância entre fornecedores e compradores (Borgatti & Cross, 2003; Alghababsheh & Gallear, 2020). Além disso, interações frequentes e um relacionamento mais próximo entre as partes tende a proporcionar maior confiança no parceiro e, por conseguinte, mais tranquilidade para a organização compartilhar informações contábeis sem receio de comportamentos oportunistas (Aguilar, Rezende & Rocha, 2008).

No setor automotivo, em especial, essa distância entre montadoras e alguns fornecedores têm sido reduzida pela adoção de condomínios industriais, prática em que há a introdução dos fornecedores na própria fábrica da montadora (Pires & Sacomano Neto, 2008) ou em clusters que se desenvolvem na região de atuação da montadora (ver Chen et al., 2020). Fornecedores incorporados aos condomínios industriais geralmente são aqueles que desenvolvem sistemas mais complexos, com logística difícil ou que aumentam a capacidade de customização em uma base *just in sequence* (*just in time* com entregas sequenciadas). Ademais, o setor caracteriza-se por pressões por reduções de preço, prazo de entrega e do ciclo de vida dos produtos, além das iniciativas para aumentar a qualidade, o que fortalece os relacionamentos entre montadoras e fornecedores, de modo a intensificar a comunicação nas cadeias de suprimentos (Pires & Sacomano Neto, 2008; Vanalle & Salles, 2011; Martins et al., 2012; Augusto et al., 2018; Wilhelm & Sydow, 2018).

A partir dessa aproximação física e organizacional na cadeia de suprimentos, o intercâmbio e a acessibilidade de informações são promovidos (Borgatti & Cross, 2003), já que organizações com transações repetidas possuem maior chance de praticar a IOCM do que aquelas que praticam apenas transações únicas (Ellram, 1996; Agndal & Nilsson, 2009; Weber & Heidenreich, 2018). Além da aproximação geográfica, ao pertencer a relacionamentos com visão compartilhada e confiança recíproca, há uma tendência das partes agirem de forma semelhante (cultura), impulsionando o entendimento mútuo e a troca de recursos, informações e ideias (Tsai & Ghoshal, 1998), o que também pode apresentar relação positiva com a aplicação da IOCM (Fayard et al., 2012).

Cooper e Slagmulder (2004) apresentam que o contexto relacional estabelecido no relacionamento fornecedor-comprador possui ligação com a técnica IOCM, devido à relação entre o mais alto nível de interação entre as duas organizações e a abertura de informações de custos. Os autores destacam que parceiros considerados membros da família (menor nível de distância) possuem maior capacidade de realizar a IOCM, a partir do gerenciamento de custos simultâneo, fornecedores principais aplicam investigações de custos interorganizacionais, subcontratados utilizam *trade-offs* de funcionalidade-preço-qualidade (FPQ), enquanto fornecedores comuns (maior nível de distância) não aplicam nenhuma prática de IOCM. Assim,

a diminuição da distância entre os parceiros aumenta a IOCM, conforme postula a segunda hipótese de pesquisa:

H2 – A diminuição da distância (H2a) geográfica, (H2b) cultural e (H2c) organizacional entre os parceiros influencia positivamente a gestão de custos interorganizacionais.

3.2.3 Gestão de custos interorganizacionais e capital social

A literatura aborda que o desenvolvimento do capital social em RIOS do tipo fornecedor-comprador ocorre a partir da integração entre fornecedor e comprador (Lawson, Tyler & Cousins, 2008; Petersen, Handfield, Lawson, & Cousins, 2008). Para que essa integração ocorra, é necessário que os parceiros atuem em prol do relacionamento, seja a partir do compartilhamento de informações, ou da dedicação de recursos humanos ou investimentos para melhorar o desempenho conjunto (Cousins & Stanwix, 2001). Ademais, Lee (2015) indica que monitorar o fornecedor e colaborar com o parceiro alavancam o capital relacional e o estrutural.

Uma das formas de executar esse monitoramento é a partir da IOCM. Estudos prévios sobre IOCM voltaram-se quase que exclusivamente para estudos de caso e longitudinais (ex.: Dyer & Singh, 1998; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Cooper & Slagmulder, 2004), além de apresentarem foco restrito sobre atividades específicas de IOCM (Fayard et al., 2012): custeio-meta, *trade-offs* FPQ, investigação de custos interorganizacionais e gerenciamento de custos simultâneo, conforme apresentado por Cooper e Slagmulder (2004). Como esta pesquisa enquadra-se como quantitativa e por acreditar que a IOCM não se limita a um pequeno conjunto de práticas de gestão, segue-se os argumentos e abordagem de Fayard et al. (2012).

Fayard et al. (2012) possuem uma visão de que uma gama de atividades de gestão de custos tradicionalmente aplicadas para pesquisas em âmbito interno, possam também ser utilizados para a IOCM, como: análise de atividades, custeio baseado em atividades, melhoria da qualidade e melhoria contínua (custeio *kaizen*). Evidências de que estas atividades de custos internos foram aplicadas para benefícios mútuos em RIOS foram apresentadas por Anderson (2006). Aspectos de origem interorganizacional também são contemplados na abordagem de Fayard et al. (2012), como: previsões de demanda, vendas ou pedidos, custeio-meta, análise conjunta de custos, abertura de informações contábeis, *just in time* e coordenação de atividades. Fayard et al. (2012) destacam ainda que embora a gestão de custos seja tradicionalmente realizada internamente, nas organizações, o envolvimento de duas ou mais organizações, combinando recursos para benefício mútuo, é o que caracteriza a gestão interorganizacional.

Portanto, entende-se que a IOCM melhora o relacionamento interorganizacional (DhaifAllah et al., 2016), por ter potencial de reduzir custos, gerar eficiência nos resultados e promover o acesso a recursos dos parceiros em projetos conjuntos (Dyer & Singh, 1998; Dekker, 2003; 2004; Cooper & Slagmulder, 2004; Aguiar et al., 2008; Anderson & Dekker, 2009; Agndal & Nilsson, 2010; Wu et al., 2017; Uddin et al., 2020). Desse modo, por apresentar influência positiva em diferentes elementos contextualizados nas três dimensões do capital social, entende-se a IOCM como um dos seus antecedentes. A aplicação da IOCM, por ter orientação de longo prazo, promove mais presença dos parceiros no relacionamento, além de aumentar a frequência e a força das interações, elementos estes, pertencentes ao capital estrutural (Möller et al., 2011).

Já para o capital relacional, a IOCM promove confiança mútua e compartilhamento de informações (Dekker, 2003; Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez, Agudo & Gutiérrez, 2006; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Voldnes, Grønhaug, & Nilssen, 2012), bem como reciprocidade ao aprimorar o desenvolvimento de fornecedores, melhorar as atividades de valor agregado ao comprador (Ellram & Stanley, 2008; Jack & Powers, 2015) e possibilitar o compartilhamento de recursos complementares (Dyer & Singh, 1998; Kang, Asare, Brashear-Alejandro, Granot & Li, 2018; Liu & Huang, 2018). Quanto ao capital cognitivo, por normalmente tratar de informações confidenciais, a IOCM está diretamente relacionada com o compartilhamento de códigos, normas e filosofias entre as organizações, assim como pela necessidade de análise conjunta dos dados de custos das organizações (Dekker, 2003), o que promove alinhamento cultural.

Com base no exposto, o estudo de Agndal e Nilsson (2009), realizado na indústria automobilística, indica que o compartilhamento de informações, a partir da IOCM, resulta em benefícios tanto para fornecedores quanto para compradores. Liker e Choi (2004) apontam que as montadoras japonesas costumam trabalhar em conjunto com seus fornecedores, de modo que a redução de custos seja voltada para benefício mútuo e não como forma de pressionar as margens do parceiro de modo oportunista. Entende-se que a interação entre as organizações proporciona resultados positivos para ambos os lados do RIO, o que propicia o desenvolvimento do capital social. Assim, espera-se que a IOCM aplicada entre fabricantes de autopeças e as montadoras com que se relacionam, promova o capital social, conforme a seguinte hipótese de pesquisa:

H3 – A gestão de custos interorganizacionais influencia positivamente o capital social.

3.2.4 Distância, gestão de custos interorganizacionais e capital social

Com a diminuição da distância (geográfica, cultural e organizacional) entre fornecedores e compradores, espera-se maior capital social entre as partes (Alghababsheh & Gallea, 2020). A indústria automotiva, em especial, com a desintegração vertical, voltou-se a RIOs de longo prazo (Vanalle & Salles, 2011; Augusto et al., 2018) e, nesse prisma, aplicam-se práticas de gestão como a IOCM, que garante estilos de gestão semelhantes por coordenar e integrar as partes do relacionamento (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011). Desse modo, pode promover o sucesso do relacionamento (Zhao et al., 2018) e melhoria dos RIOs (DhaifAllah et al., 2016).

Essa melhora em RIOs pode ser em termos de presença, frequência e força das interações sociais entre fornecedores e compradores, como a dimensão estrutural estipula (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Villaverde et al., 2018). Também pode ser por suas interações repetidas e constantes intensificarem a confiança, identificação e respeito entre fornecedor e comprador (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Kale, Singh & Perlmutter, 2000; Roden & Lawson, 2014; Villaverde et al., 2018) ou, ainda, por promover o compartilhamento de linguagem, sistema de significados e filosofias (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Villena, Revilla & Choi, 2011; Villaverde et al., 2018).

Pelo exposto, presume-se que a diminuição da distância (geográfica, cultural e organizacional) pode levar as organizações a praticarem a IOCM, que por sua vez, integra fornecedores e compradores (Uddin et al., 2020), o que impacta no capital social do RIO, como postula a quarta hipótese desta pesquisa:

H4 – A gestão de custos interorganizacionais medeia positivamente a relação entre distância (H4a) geográfica, (H4b) cultural e (H4c) organizacional e capital social.

3.2.5 Efeito moderador do poder coercitivo e de referência

Estudiosos argumentam que o poder é um elemento central e ainda pouco explorado em RIOs (Reimann & Ketchen Jr., 2017; Dou, Zhu & Sarkis, 2018; Huo, Tian, Tian & Zhang, 2019). Poder é a habilidade de um indivíduo ou grupo de afetar o comportamento de outro (Dahl, 1957). Em RIOs, o poder seria a influência que uma organização (geralmente uma compradora de grande porte) tem sobre outra (geralmente um fornecedor) em termos de percepção, atividade e tomada de decisão, seja por formar níveis de dependência nos parceiros ou por influenciar o comportamento do outro (Huo et al., 2019).

Embora a literatura aborde mais o poder sobre o espectro destrutivo do relacionamento fornecedor-comprador (Nyaga, Lynch, Marshall & Ambrose, 2013), a presença de poder também pode ser positiva para o relacionamento, a depender da fonte de poder utilizada. Há duas principais fontes de poder: coercitivo e de referência. O primeiro refere-se à capacidade de penalizar o parceiro do relacionamento, e o segundo diz respeito à capacidade de proporcionar benefícios além da natureza usual da troca (Vos, Lelij, Schiele & Praas, 2021).

No setor automotivo, a maneira tradicional de usar o poder coercitivo é a barganha de preços, que pode ser vista como uma forma do comprador testar o compromisso do fornecedor. Nesse caso, quanto maior for o comprador (ex.: montadoras de veículos), mais opções de fornecedores geralmente possui, assim, caso algum recuse seu pedido, existem outros no aguardo de uma oportunidade (Pehkonen, 2019). Esses relacionamentos com assimetria de poder obrigam as organizações a se comprometerem com entregas de valor cada vez maior a preços competitivos e com a necessidade de atender as exigências de crescimento de lucros e dos padrões sociais e ambientais impostos por agentes reguladores (Rindt & Mouzas, 2015).

Portanto, no relacionamento entre fabricantes de autopeças e montadoras, os fornecedores podem abrir suas informações de custos para a montadora devido à pressão característica do setor (Möller et al., 2011), que demonstraria o uso do poder coercitivo. Contudo, a prática da IOCM também pode ser influenciada pelo poder de referência, em que a montadora conquista admiração da fabricante de autopeças por buscar formar relacionamentos de longo prazo, sem fins oportunistas e por auxiliar no processo de gestão do fornecedor, como visto nos casos relatados por Kajüter e Kulmala (2005).

Diferenças de poder também foram observadas por Wilhelm e Sydow (2018), entre montadoras ocidentais e orientais. Os achados destacam que a Toyota (exemplo oriental) utiliza o equilíbrio de poder e reflexões sobre as tensões criação-apropriação entre as partes, de modo que se torna referência para seus fornecedores. Já a Volkswagen (exemplo ocidental) utilizava-se da barganha de preços com seus fornecedores, devido ao seu poder coercitivo no relacionamento. Embora seja rara a troca de fornecedor, a organização utiliza informações de mercado para pressionar os preços dos contratos existentes. Assim, espera-se que o poder da montadora de veículos (coercitivo por pressão, ou de referência por buscar melhorias relacionais) seja um fator interveniente que intensifica o efeito positivo da diminuição da distância na IOCM, mesmo que impacte no futuro do relacionamento. Com base nesses argumentos, apresenta-se a quinta e sexta hipóteses do estudo:

H5 – O poder coercitivo intensifica o efeito positivo da diminuição da distância (H5a) geográfica, (H5b) cultural e (H5c) organizacional na gestão de custos interorganizacionais.

H6 – O poder de referência intensifica o efeito positivo da diminuição da distância (H6a) geográfica, (H6b) cultural e (H6c) organizacional na gestão de custos interorganizacionais.

Handoko et al. (2018), em estudo de caso comparativo com dois fornecedores de componentes automotivos, observaram que o poder neste setor é predominantemente do comprador. Além disso, observaram relações de poder diferentes nos casos analisados: no caso A, o poder da montadora compradora era positivo, pois ajudava a ativar o capital social. No caso B, por originar conflito entre as partes, o poder era negativo ao relacionamento. Essa diferença também é percebida noutros estudos, como o de Dou et al. (2018), que apresentam a assimetria de poder como facilitador de relacionamentos de longo prazo, e de Chand e Tarei (2021), que sugerem que a assimetria de poder enfraquece os RIOs.

Os achados inconsistentes de estudos prévios podem derivar das diferentes fontes de poder utilizadas pelas organizações, já que o poder coercitivo mina o compromisso normativo, enquanto o poder de referência o promove (Zhang et al., 2020). Dessa forma, o uso de poder coercitivo pelo comprador (com punições ao fornecedor), pode corroer o capital social, por outro lado, o poder de referência pode diminuir o impacto negativo de algumas ações do comprador e assim promover a ascensão do capital social (Benton & Maloni, 2005; Alghababsheh & Gallear, 2020).

Kim et al. (2017) indicam que o poder de referência, ao melhorar o capital social, promove interações frequentes, confiança, compartilhamento de informações, respeito mútuo e orientação para a parceria. Já o poder coercitivo tende a impedir o desenvolvimento de confiança, de compromisso e o sucesso dos relacionamentos. Entretanto, embora pesquisas apontem os aspectos negativos do poder coercitivo, este é utilizado porque requer menos tempo para ser implementado (Frazier & Summers, 1984). Ademais, Alghababsheh e Gallear (2020) indicam que o poder pode ser um moderador dos antecedentes do capital social.

Poder é elemento central tanto no anseio pelo compartilhamento de informações para otimização das atividades na cadeia de suprimentos, quanto na aversão em compartilhá-las neste mesmo cenário interorganizacional (Van den Abbeele, Roodhooft & Warlop, 2009). A IOCM, por necessitar abertura de informações contábeis, é sensível ao risco de ser utilizada indevidamente e assim prejudicar seu objetivo de gerar sinergia entre as partes (Dekker, 2003; Wu et al., 2017). Com base no exposto, postula-se que diferentes fontes de poder podem

intensificar ou mitigar os efeitos da IOCM como antecedente no desenvolvimento do capital social. Apresenta-se assim, as últimas hipóteses do estudo:

H7a – O poder coercitivo mitiga o efeito positivo da gestão de custos interorganizacionais no capital social.

H7b – O poder de referência intensifica o efeito positivo da gestão de custos interorganizacionais no capital social.

Apresenta-se na Figura 3.1, o modelo teórico do estudo 2.

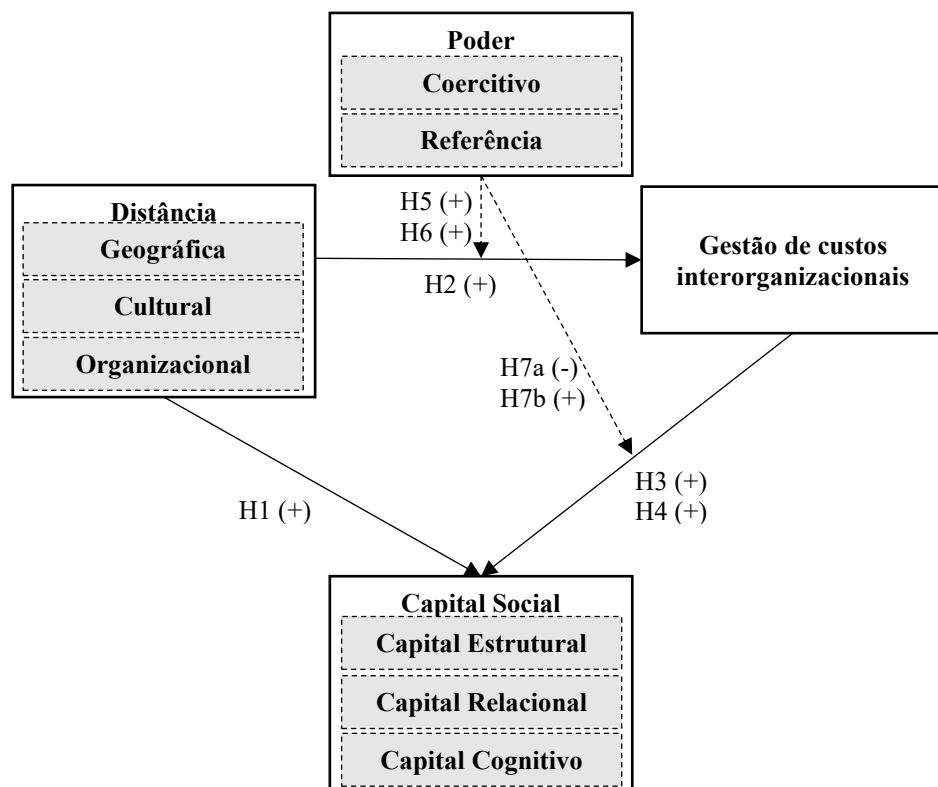


Figura 3.1. Modelo teórico do estudo 2

Conforme apresentado na Figura 3.1, postula-se que a distância entre os parceiros possui relação direta com o capital social e com a IOCM, e a IOCM ainda possui papel mediador da relação entre distância e capital social. O poder é apresentado como moderador das relações entre distância e IOCM, e IOCM e capital social.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.3.1 População, amostra e coleta dos dados

A população da pesquisa é composta por 495 organizações listadas no Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS) e na Associação Brasileira da Indústria de Autopeças (ABIPEÇAS). Dessas, identificou-se por meio da rede social profissional LinkedIn, até cinco profissionais de cada organização, de níveis hierárquicos superiores (diretores, gerentes, supervisores e coordenadores) relacionados aos setores de vendas, controladoria, logística e financeiro, totalizando 995 convites enviados, dos quais 523 foram aceitos. Parte-se da premissa de que esses profissionais tenham conhecimentos sobre o relacionamento entre a fabricante de autopeças em que atuam e a principal montadora com que se relacionam. O protocolo de pesquisa foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina, com o número do parecer 5.622.042.

A amostra da pesquisa totalizou 108 respostas válidas (taxa de resposta de 10,85%). Para chegar a este número, foi necessária a exclusão de 2 participantes, por não possuírem RIO com montadoras e, conforme indicação de Dillman, Smyth & Christian (2014), por aplicação de respostas iguais para todas as assertivas. Com base nos critérios: (i) número de setas para a variável dependente; (ii) tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); (iii) nível de significância de $\alpha = 5\%$; e (iv) poder da amostra de $1-\beta = 0,8$ (Cohen, 1977), estima-se o número de 77 respostas válidas como mínimo para o teste de hipóteses, conforme software G*Power 3.1.9.2 (Ringle, Silva & Bido, 2014). Observou-se que 9 respondentes não responderam uma ou mais variáveis de controle no questionário. O teste Little's MCAR revelou que os dados perdidos foram ao acaso, de modo que foram mantidos na amostra analisada, estudos anteriores seguiram esta postura (Hall, 2008).

Por meio do fator único de Harman, avaliou-se o viés do método comum. Os resultados constataam ausência do viés, uma vez que a variância explicada média foi de 22,82% (abaixo do limiar de 50%) (Mackenzie & Podsakoff, 2012). O viés de não resposta também apresentou ausência do viés, para isso, realizou-se o teste t de comparação de médias entre os primeiros respondentes (10%) e os últimos (10%). Essa abordagem segue Af Wählberg e Poom (2015), que argumentam que respondentes tardios se assemelham a não respondentes.

A amostra é composta majoritariamente por respondentes do gênero masculino (86,2%), com média de 45 anos de idade (desvio padrão = 10 anos). Quanto à formação acadêmica, a maioria possui especialização (65%); e as principais áreas de formação acadêmica são engenharia (29,4%), administração (27,5%) e contabilidade (17,4%). Os entrevistados estão, em média, há 10 anos (desvio padrão = 10 anos) trabalhando na fabricante de autopeças em que

atuam, e tratam-se de empresas com média de 45 anos (desvio padrão = 30 anos). O tempo do relacionamento entre fabricantes de autopeças e sua principal montadora é, em média, de 24 anos (desvio padrão = 13 anos). As fabricantes de autopeças possuem, em média, 3.126 funcionários (desvio padrão = 17.402 funcionários), o que evidencia grande diferença no porte das empresas. Em média, o percentual de vendas destinado à principal montadora é de 36,1% do volume total de vendas das empresas (desvio padrão = 27,5%). Apenas 4,6% das empresas da amostra vendem exclusivamente para uma montadora.

3.3.2 Mensuração das variáveis

A pesquisa utiliza, como instrumento de pesquisa, construtos já mensurados e validados na literatura. Como apresentado no modelo teórico, quatro construtos compõem a pesquisa: distância, IOCM, poder e capital social. As 44 assertivas (Apêndice F) que formam o instrumento de pesquisa passaram pelo processo de *back-translation* (tradução e retradução para o idioma original) para garantir adequação à língua portuguesa, já que todos os construtos originais são em língua inglesa. Foram realizados ainda pré-testes dos questionários com 5 acadêmicos e 4 profissionais do setor automotivo, com o intuito de garantir sua confiabilidade e validade, além de aperfeiçoá-lo.

O construto de distância divide-se em distância geográfica, distância cultural e distância organizacional. Para o construto de distância geográfica, utilizou-se uma assertiva conforme Presutti et al. (2019), mensurada por uma *dummy*, em que 1 significa compradores localizados no mesmo *cluster* e 0 corresponde a compradores não instalados no mesmo *cluster*.

Para mensurar a distância cultural, foram utilizadas 9 assertivas espelhadas (totalizando 18 assertivas), com base em Lavie et al. (2012). Para cada assertiva, modifica-se apenas o foco de análise, assim, os respondentes avaliam separadamente as características de suas empresas e as de seu principal parceiro (montadora). Para avaliar o quão distante culturalmente a fabricante de autopeças e a montadora são, analisou-se o valor absoluto da diferença entre as pontuações da escala Likert (1 para discordo totalmente a 7 concordo totalmente) da empresa e do principal parceiro (montadora), conforme estudos prévios (Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen & Park, 2002; Lavie et al., 2012).

A distância organizacional busca mensurar o posicionamento da organização na cadeia de suprimentos, e teve como base o estudo de Awaysheh e Klassen (2010), de modo que foi mensurada a partir do número de organizações na cadeia de suprimentos entre a organização focal e a principal montadora com a qual se relaciona. Devido à pouca variabilidade dos dados,

foi necessário adaptar o construto e utilizar uma variável *dummy* para identificar fornecedores diretos e indiretos das montadoras, o que indica o distanciamento organizacional.

O construto de IOCM foi adaptado de Fayard et al. (2012), e é composto por 16 assertivas que tratam sobre diversas ações conjuntas entre a organização focal e o principal parceiro (montadora de veículos, no caso estudado), tais como: previsões de demanda, vendas ou pedidos, análise conjunta de custos, melhoria contínua, custeio-meta, abertura de informações contábeis, *just in time*, coordenação de atividades e outros.

O construto de poder é dividido em poder coercitivo, que aborda aspectos de imposição, e poder de referência, que trata da comunhão de princípios e respeito com o parceiro. Com base no estudo de Kim et al. (2017), são empregadas 3 assertivas para cada tipo de poder. A escala de mensuração é de 1 (nada) a 7 (muito).

O último construto, de capital social, composto por 20 assertivas adaptadas de Villaverde et al. (2018), é subdividido em três tipos de capital: estrutural, relacional e cognitivo. As primeiras 6 assertivas referem-se a capital estrutural e buscam mensurar a frequência e o tipo de relação entre as partes. O capital relacional engloba 5 assertivas que observam o conteúdo das interações repetidas do relacionamento, como confiança, identificação e respeito. Capital cognitivo é composto por 6 assertivas que tratam de cultura comum e metas compartilhadas. O construto é mensurado em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Como variáveis de controle, tem-se características da organização focal, como o tamanho, mensurado em número de funcionários e idade (Villaverde et al., 2018); características do principal parceiro, identificando se a montadora é ocidental ou oriental (Liker & Choi, 2004); características do relacionamento entre a fabricante de autopeças e a principal montadora, a partir do tempo de relacionamento (Agndal & Nilsson, 2009); e características do contexto relacional do fornecedor com a montadora (Cooper & Slagmulder, 2004).

3.3.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados e o teste de hipóteses foram realizados a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS), técnica escolhida por sua capacidade de compreender relações entre os construtos e controlar o erro de medição (Henri & Wouters, 2020). Para tanto, foram aplicadas as etapas de avaliação do modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS (com definição de 300 iterações e 7 critérios de paragem) e do modelo estrutural, a partir do bootstrapping, para verificar as relações das variáveis, e pelo

blindfolding, para verificar a acurácia do modelo (Hair Jr., Sarstedt, Ringle & Gudergan, 2017). O software SmartPLS versão 3 foi utilizado para operacionalização desses procedimentos.

Três modelos foram operacionalizados para a análise dos dados, cada um com uma das formas de distância como variável independente. De modo adicional, testou-se os efeitos das relações propostas por subgrupos devido aos achados de pesquisas anteriores, para isso, operacionalizaram-se mais nove modelos. Foram utilizadas as variáveis de controle para composição dos grupos: tamanho, idade da empresa, tempo de relacionamento e direção das informações trocadas. Por pouca variabilidade nos dados, as variáveis de controle origem da montadora (ocidental ou oriental) e contexto relacional não puderam ser operacionalizadas.

3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.4.1 Modelo de mensuração

Avaliar a confiabilidade e validade dos construtos por meio do modelo de mensuração foi a primeira etapa da PLS-SEM. Nesta primeira etapa, foi necessário retirar as assertivas CUL1, CUL3, CUL5, CUL8 e CUL9 do construto de Distância Cultural, por não apresentarem cargas fatoriais adequadas. Uma assertiva de IOCM também foi retirada pelo mesmo motivo (IOCM12). Para isso, seguiu-se os apontamentos de Hair Jr. et al. (2017), de que são permitidas exclusões para aumentar a variância média extraída (AVE). A Tabela 3.1 apresenta os resultados.

Tabela 3.1.

Modelo de mensuração

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE	Validade Discriminante				
				DIS	IOCM	PODC	PODR	CS
Painel A: Distância Geográfica								
GEO	1,000	1,000	1,000	1,000				
IOCM	0,928	0,937	0,501	0,033	0,708			
PODC	0,829	0,897	0,745	0,021	-0,117	0,863		
PODR	0,846	0,906	0,762	0,142	0,389	-0,149	0,873	
CS	0,852	0,814	0,595	0,123	0,483	-0,263	0,445	0,771
Painel B: Distância Cultural								
CUL	0,742	0,832	0,555	0,745				
IOCM	0,928	0,937	0,501	0,417	0,708			
PODC	0,829	0,897	0,745	-0,282	-0,113	0,863		
PODR	0,846	0,906	0,762	0,159	0,383	-0,148	0,873	

CS	0,852	0,814	0,595	0,250	0,482	-0,263	0,445	0,771
Painel C: Distância Organizacional								
ORG	1,000	1,000	1,000	1,000				
IOCM	0,928	0,937	0,501	0,108	0,708			
PODC	0,829	0,897	0,745	-0,253	-0,117	0,863		
PODR	0,846	0,906	0,762	0,445	0,390	-0,149	0,873	
CS	0,852	0,814	0,595	0,102	0,484	-0,263	0,445	0,771

Nota: DIS = Distância; GEO = Distância geográfica; CUL = Distância cultural; ORG = Distância organizacional; IOCM = Gestão de custos interorganizacionais; PODC = Poder coercitivo; PODR = Poder de referência; CS = Capital social.

Verifica-se, na Tabela 3.1, que os pressupostos de confiabilidade foram atendidos, indicando adequação e ausência de vieses na amostra (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta superiores a 0,7), conforme indicado por Hair Jr. et al. (2017). Observa-se, ainda, que a validade convergente foi atendida (AVE está acima do limiar de 0,5) (Ringle et al., 2014), e atesta-se a validade discriminante (critério de Fornell e Larcker), de modo a demonstrar a distinção entre os construtos.

3.4.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural demonstra os coeficientes de caminho para examinar o teste de hipóteses referente às relações do modelo teórico. Apresenta-se na Tabela 3.2 os coeficientes de caminhos (β), o t-Statistics ($|\beta/\text{desvio padrão}|$), o p-value e o teste de hipóteses de cada relação, para cada modelo operacionalizado.

Tabela 3.2.

Modelo estrutural

Modelo estrutural – teste de hipóteses por análise de caminhos Distância Geográfica					
Hipótese - Análise de caminhos		β	<i>t-statistics</i>	<i>p-value</i>	Teste de hipótese
Modelo 1: Distância geográfica					
H1a	GEO \rightarrow CS	0,067	0,859	0,195	Rejeitada
H2a	GEO \rightarrow IOCM	0,051	0,424	0,336	Rejeitada
H3	IOCM \rightarrow CS	0,351	4,501	0,000***	Confirmada
H4a	GEO \rightarrow IOCM \rightarrow CS	0,018	0,400	0,345	Rejeitada
H5a	PODC x (GEO \rightarrow IOCM)	-0,090	0,721	0,235	Rejeitada
H6a	PODR x (GEO \rightarrow IOCM)	-0,192	1,411	0,079*	Rejeitada
H7a	PODC x (IOCM \rightarrow CS)	-0,014	0,139	0,445	Rejeitada

H7b	PODR x (IOCM → CS)	-0,002	0,029	0,489	Rejeitada
Modelo 2: Distância cultural					
H1b	CUL → CS	0,008	0,068	0,473	Rejeitada
H2b	CUL → IOCM	0,386	4,197	0,000***	Confirmada
H3	IOCM → CS	0,348	3,680	0,000***	Confirmada
H4b	CUL → IOCM → CS	0,134	2,512	0,006***	Confirmada
H5b	PODC x (CUL → IOCM)	-0,128	1,372	0,085*	Rejeitada
H6b	PODR x (CUL → IOCM)	-0,100	0,913	0,181	Rejeitada
H7a	PODC x (IOCM → CS)	-0,018	0,171	0,432	Rejeitada
H7b	PODR x (IOCM → CS)	-0,009	0,471	0,319	Rejeitada
Modelo 3: Distância organizacional					
H1c	ORG → CS	-0,015	0,166	0,434	Rejeitada
H2c	ORG → IOCM	0,071	0,701	0,242	Rejeitada
H3	IOCM → CS	0,353	4,555	0,000***	Confirmada
H4c	ORG → IOCM → CS	0,025	0,653	0,257	Rejeitada
H5c	PODC x (ORG → IOCM)	0,036	0,354	0,362	Rejeitada
H6c	PODR x (ORG → IOCM)	0,202	1,877	0,030**	Confirmada
H7a	PODC x (IOCM → CS)	-0,016	0,151	0,440	Rejeitada
H7b	PODR x (IOCM → CS)	-0,007	0,082	0,467	Rejeitada

Nota: n = 108. GEO = Distância geográfica; CUL = Distância cultural; ORG = Distância organizacional; IOCM = Gestão de custos interorganizacionais; PODC = Poder coercitivo; PODR = Poder de referência; CS = Capital social. β = coeficientes estruturais. Entende-se que ***, ** e * indicam níveis de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Quanto à validade preditiva, o R^2 ajustado foi 30,9%, 30,5% e 30,5% para cada modelo respectivamente, o que indica alto poder preditivo dos antecedentes do capital social, por se referir a uma pesquisa de ciências sociais aplicadas (Cohen, 1988).

Os resultados da Tabela 3.2 mostram que os efeitos da distância geográfica, cultural e organizacional no capital social não são significativos, o que contraria H1 (a, b e c) e indica que a distância entre a fabricante de autopeças e a montadora de veículos, em termos geográficos, culturais e organizacionais, não interfere no desenvolvimento de capital social nesse relacionamento fornecedor-comprador. A Hipótese 2 prevê que quanto menor for a distância (geográfica, cultural e organizacional) entre as partes do RIO, maior é a adoção de práticas de IOCM. Na Tabela 3.2, pode-se observar a significância desta relação apenas para a distância cultural, condizente com H2b ($\beta = 0,386$, $p = 0,000$). Constata-se que o alinhamento cultural entre as empresas é contribui para o desenvolvimento de IOCM, já que esta prática visa melhorias conjuntas.

A H3 postulou que IOCM influencia positivamente o capital social. Os três modelos confirmam esta expectativa ao nível de significância de 1%, ao indicar que as fabricantes de autopeças que possuem práticas de IOCM com montadoras, possuem maior capital social com estes parceiros, se comparado com as que não praticam IOCM. A quarta hipótese de pesquisa (H4) observa a mediação de IOCM na relação entre distância e capital social. Os achados indicam que IOCM possui papel mediador apenas para a relação entre distância cultural e capital social ($\beta = 0,134$, $p = 0,006$). Trata-se de mediação total, conforme Hair Jr. et al. (2017), já que não há relação direta entre distância cultural e capital social. Portanto, indica-se que fabricantes de autopeças próximas culturalmente das montadoras com que se relacionam, e que aplicam IOCM, melhoram o capital social do RIO.

A pesquisa avaliou ainda o papel moderador do poder na relação entre distância e IOCM (H5 e H6). A evidência empírica contraria o efeito facilitador esperado para o poder coercitivo na relação entre distância cultural e IOCM ($\beta = -0,128$, $p = 0,085$), para distância geográfica e organizacional não houve significância para a moderação do poder coercitivo, o que rejeita H5. A Figura 3.2 ilustra o efeito moderador contrário ao esperado em H5b.

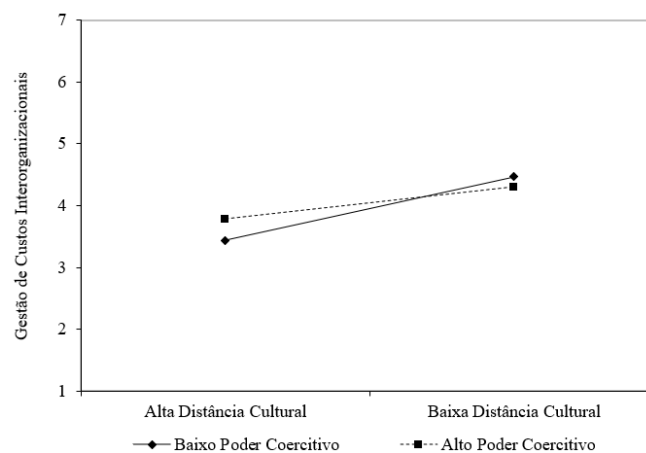


Figura 3.2. Papel moderador do poder coercitivo entre distância cultural e IOCM

Observa-se que no cenário de alta distância cultural entre as partes, alto poder coercitivo proporciona mais IOCM, se comparado com RIOS com baixo poder coercitivo. Entretanto, quando há proximidade cultural no relacionamento fornecedor-comprador, o alto poder coercitivo mitiga as práticas de IOCM, se comparado com os relacionamentos em que há baixo uso do poder coercitivo por parte das montadoras. Nestes casos de alinhamento cultural, o baixo poder coercitivo intensifica a IOCM. Infere-se, com estes achados, que o poder coercitivo é válido para estimular a IOCM, em relacionamentos sem alinhamento cultural, mas, à medida

que as partes aproximam-se culturalmente, o poder coercitivo deixa de ser benéfico e pode causar receio por parte da fabricante de autopeças, já que esse poder pode enfraquecer os RIOs (Zhang et al., 2020; Chand & Tarei, 2021), de modo que as informações fornecidas pela IOCM possam ser utilizadas para pressionar suas margens (Dekker, 2003).

Avaliou-se, também, o papel moderador do poder de referência na relação entre distância e IOCM. Diferentemente do poder coercitivo, observou-se significância para a distância geográfica e a organizacional, como demonstrado na Figura 3.3.

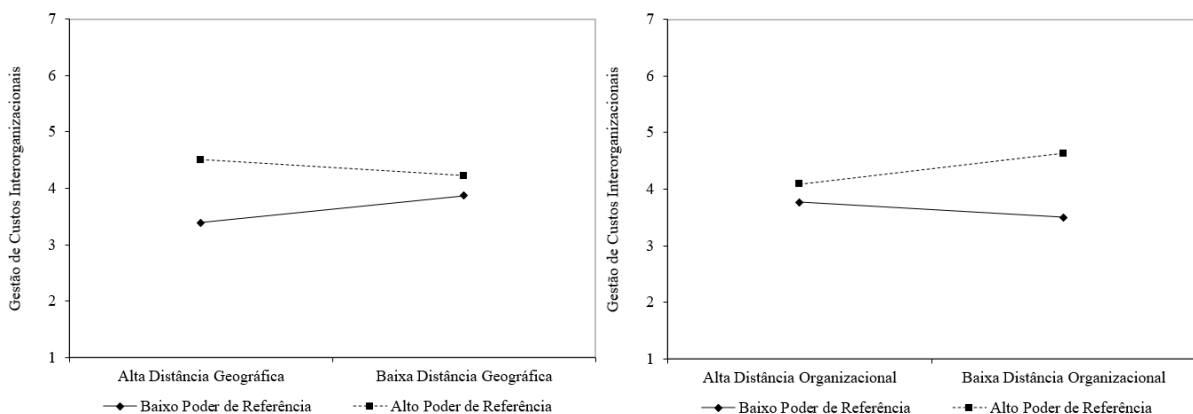


Figura 3.3. Papel moderador do poder de referência entre distância e OBA

Nota-se relação inversa nos dois cenários demonstrados na Figura 3.3. Ao tratar de distância geográfica, observa-se que o alto uso de poder de referência, por parte das montadoras, proporciona efeito negativo à medida que as partes se aproximam geograficamente, o que contraria H6a. Já em relação à distância organizacional, confirma-se H6c ao demonstrar que o poder de referência estimula a IOCM para os casos de fornecedores diretos. Este cenário é reforçado ao observar que fabricantes de autopeças que possuem baixo poder de referência das montadoras com que se relacionam, o uso de práticas de gestão interorganizacional é mitigado.

O poder também foi avaliado como moderador da relação entre IOCM e capital social, em que o poder coercitivo assumiria papel negativo (H7a) e o poder de referência, papel positivo (H7b), entretanto, não se identificou significância em nenhum dos modelos analisados. Estes achados indicam que tanto o poder coercitivo quanto o poder de referência não intensificam significativamente a relação entre IOCM e capital social. Embora os resultados da moderação não sejam significativos, observou-se adicionalmente, que o poder coercitivo possui relação negativa e significativa com capital social, mas não afeta significativamente a IOCM. Já o poder de referência, possui relação positiva e significativa tanto com IOCM quanto com

capital social, o que indica existência de diferentes impactos do poder coercitivo se comparado com o poder de referência em relacionamentos comprador-fornecedor da indústria automotiva.

3.4.3 Análise Adicional

Para compreensão dos efeitos das variáveis de controle, optou-se por realizar uma análise por subgrupos. A divisão entre os grupos analisados foi realizada pela mediana de cada variável. A Tabela 3.3 evidencia a análise das variáveis de controle por grupo.

Tabela 3.3.

Análise por subgrupo

	Tamanho da empresa		Idade da empresa		Tempo de relacionamento	
	≤ 500	> 500	≤ 44	> 44	≤ 22	> 22
	β (p-value)		β (p-value)		β (p-value)	
Painel A: Distância geográfica						
H1a	0,141 (0,160)	0,020 (0,444)	0,151 (0,099*)	0,011 (0,469)	0,009 (0,471)	0,117 (0,217)
H2a	-0,080 (0,385)	0,097 (0,464)	-0,021 (0,487)	0,042 (0,498)	-0,086 (0,461)	0,189 (0,203)
H3	0,286 (0,023**)	0,403 (0,001***)	0,391 (0,001***)	0,307 (0,039**)	0,418 (0,000***)	0,314 (0,066*)
H4a	-0,023 (0,405)	0,039 (0,473)	-0,008 (0,489)	0,013 (0,499)	-0,036 (0,464)	0,059 (0,270)
H5a	-0,396 (0,277)	0,099 (0,400)	-0,295 (0,360)	0,165 (0,490)	-0,272 (0,424)	0,197 (0,316)
H6a	0,044 (0,472)	-0,375 (0,337)	-0,137 (0,440)	-0,166 (0,486)	-0,187 (0,466)	-0,269 (0,056*)
H7a	0,021 (0,452)	-0,041 (0,406)	0,131 (0,144)	-0,258 (0,086*)	0,038 (0,358)	0,068 (0,365)
H7b	-0,139 (0,138)	0,018 (0,445)	-0,083 (0,231)	0,002 (0,493)	-0,158 (0,024**)	0,133 (0,204)
Painel B: Distância cultural						
H1b	0,151 (0,154)	-0,113 (0,304)	0,024 (0,432)	0,225 (0,126)	-0,010 (0,465)	0,202 (0,160)
H2b	0,177 (0,098*)	0,595 (0,000***)	0,204 (0,058*)	0,626 (0,000***)	0,377 (0,007***)	0,339 (0,005***)
H3	0,257 (0,036**)	0,451 (0,003***)	0,379 (0,002***)	0,157 (0,210)	0,420 (0,000***)	0,239 (0,152)
H4b	0,046	0,269	0,078	0,098	0,158	0,081

	(0,201)	(0,018**)	(0,112)	(0,210)	(0,036**)	(0,198)
H5b	-0,130 (0,185)	0,003 (0,492)	-0,174 (0,126)	-0,141 (0,151)	-0,228 (0,064*)	-0,025 (0,428)
H6b	-0,142 (0,152)	-0,130 (0,153)	-0,263 (0,043**)	0,003 (0,492)	-0,123 (0,260)	-0,121 (0,168)
H7a	0,009 (0,478)	-0,064 (0,355)	0,099 (0,200)	-0,346 (0,038**)	0,035 (0,362)	0,051 (0,394)
H7b	-0,118 (0,204)	0,027 (0,405)	-0,098 (0,201)	0,011 (0,464)	-0,161 (0,022**)	0,133 (0,185)
Panel C: Distância organizacional						
H1c	-0,199 (0,060*)	0,149 (0,153)	-0,020 (0,434)	0,149 (0,153)	-0,016 (0,441)	-0,194 (0,087*)
H2c	0,048 (0,385)	0,007 (0,497)	0,089 (0,290)	0,007 (0,499)	0,178 (0,117)	0,289 (0,471)
H3	0,296 (0,011**)	0,393 (0,001***)	0,390 (0,001***)	0,393 (0,001***)	0,418 (0,000***)	0,375 (0,036**)
H4c	0,014 (0,396)	0,003 (0,498)	0,035 (0,308)	0,003 (0,498)	0,075 (0,134)	0,108 (0,469)
H5c	0,017 (0,461)	0,103 (0,486)	0,122 (0,275)	0,103 (0,474)	-0,004 (0,488)	-0,244 (0,494)
H6c	0,263 (0,041**)	-0,015 (0,497)	0,301 (0,070*)	-0,015 (0,499)	0,141 (0,191)	0,586 (0,492)
H7a	0,001 (0,498)	-0,055 (0,367)	0,097 (0,205)	-0,055 (0,368)	0,034 (0,367)	0,130 (0,258)
H7b	-0,085 (0,293)	0,002 (0,493)	-0,096 (0,212)	0,002 (0,493)	-0,163 (0,022**)	0,153 (0,165)

Nota: n = 99. Entende-se que ***, ** e * indicam níveis de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente; ≤ significa menor ou igual à; e > significa maior que.

Em relação ao tamanho da empresa, percebe-se que fabricantes de autopeças com menos de 500 funcionários possuem relação oposta ao esperado para distância organizacional e capital social (H1c). A literatura sugeria que quanto menor o distanciamento entre as partes, maior o capital social, mas neste caso, observou-se relação contrária. Infere-se que a diferença de tamanho destas fabricantes de autopeças em relação às montadoras com que se relacionam ocasiona tal inversão dos resultados obtidos em relação ao esperado. Nesses casos, pode ser que as montadoras de veículos não percebam esses fornecedores com menos de 500 funcionários como parceiros de negócios, mas como relações comerciais. Nota-se ainda que há mediação da IOCM na relação entre distância cultural e capital social (H4b) para empresas com mais de 500

funcionários, achado que indica que em empresas maiores, as práticas de IOCM possibilitam que a proximidade cultural entre fabricantes de autopeças e montadoras resulte em capital social. Outro achado ao tratar do tamanho da empresa, refere-se à moderação positiva do poder de referência na relação entre distância organizacional e IOCM (H6c), o que indica que, para fornecedores com menos de 500 funcionários, o poder de referência das montadoras motiva a prática da IOCM.

Quanto à idade da empresa, observa-se que em empresas com menos de 44 anos, a distância geográfica é fator importante para a geração do capital social. Em empresas com mais de 44 anos, foi possível observar que o poder coercitivo de montadoras mitiga a relação positiva entre IOCM e capital social (Painel B). Assim, infere-se que empresas mais antigas conseguem perceber os efeitos negativos do poder coercitivo. Esses resultados estão alinhados com a H7a. Em contrapartida, observa-se que em empresas mais jovens o poder de referência intensifica a relação entre distância organizacional e IOCM (H6c), o que indica impacto positivo das montadoras quando conquistam o papel de referência para os fornecedores.

O tempo de relacionamento indica que fornecedores diretos das montadoras, com mais de 22 anos de relacionamento, possuem menor capital social (H1c), resultado contrário ao esperado pela literatura. Como nos dois casos de significância da distância organizacional no capital social apresentaram efeito negativo, infere-se que ser fornecedor direto não garante capital social no RIO. Observa-se, ainda, que para RIOs com até 22 anos, a IOCM possui papel mediador total na relação entre distância cultural e capital social (H4b), o que indica a importância da IOCM nesses relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva com menos tempo de existência. Os achados significativos para as hipóteses H5 e H7 no subgrupo de tempo do relacionamento indicam efeito diferente ao esperado. O poder de referência mitiga a relação entre distância geográfica e IOCM (H6a) para relacionamentos com mais de 22 anos, assim como mitiga a relação entre IOCM e capital social para RIOs com menos de 22 anos (H7b – Painel A, B e C). O poder coercitivo também apresenta impacto negativo na relação entre distância cultural e IOCM para RIOs com menos de 22 anos (H5b), o que permite inferir que neste caso, com menos tempo de relacionamento, o uso de poder coercitivo das montadoras pode gerar insegurança nos fornecedores, pode desestimular a abertura de informações contábeis para IOCM e reduzir o capital social, por talvez ainda não compreenderem as reais intenções das montadoras no uso de suas informações de custos, já que os relacionamentos podem ainda estar em construção.

Dos 18 grupos analisados na Tabela 3,3, em apenas 2 a IOCM não tem influência significativa no capital social (H3). Esses achados demonstram sob diferentes subgrupos, a

importância dessa prática de contabilidade gerencial para o desenvolvimento de RIOs de longo prazo, com frequência de interações, com relacionamentos mais próximos e com alinhamento cognitivo. Ademais, confirma-se os achados da Tabela 3.2 ao indicar que dentre as formas de distância, a cultural apresentou melhores resultados frente ao capital social em todos os subgrupos analisados. Ressalta-se que esses resultados derivam da utilização da IOCM no RIO.

3.4.4 Discussão dos resultados

Esta pesquisa analisou a relação direta entre distância e capital social (H1), distância e IOCM (H2), IOCM e capital social (H3), a mediação de IOCM na relação entre distância e capital social (H4), o efeito moderador do poder (coercitivo e de referência) na relação entre distância e IOCM (H5 e H6, respectivamente), e os efeitos moderadores do poder coercitivo (H7a) e de referência (H7b) na relação entre IOCM e capital social.

Os achados revelam que nenhuma forma de distância (geográfica, cultural ou organizacional) possui influência direta no capital social entre fabricantes de autopeças e suas respectivas montadoras. Esses resultados rejeitam H1a, H1b e H1c e contrariam as expectativas teóricas de Nahapiet e Ghoshal (1998) e Alghababsheh e Gallear (2020), ao sugerirem que as três formas de distâncias poderiam ser antecedentes do capital social.

Embora a distância não influencie o capital social, os achados permitem afirmar que ao tratar da distância cultural, há influência direta na IOCM, o que confirma H2b. Esse resultado é congruente com a literatura (Tsai & Ghoshal, 1998; Fayard et al., 2012), que indica a importância da visão compartilhada e alinhamento de gestão para a troca de recursos, informações, ideias e aplicação da IOCM. Infere-se que, por ser uma prática gerencial voltada à criação de valor, redução de custos mútuos e aprimoramento estratégico das organizações frente ao RIO formado (Dyer & Singh, 1998; Dekker, 2003; 2004; Cooper & Slagmulder, 2004; Anderson & Dekker, 2009), necessita-se inicialmente alinhar os estilos de gestão de ambas as partes (Lavie et al., 2012), para que haja mais alinhamento na comunicação e tomada de decisões gerenciais (Zhao et al., 2018) e, assim, atingir os objetivos da IOCM.

No que concerne à H3, constatou-se efeito positivo da IOCM no capital social nos três modelos principais do estudo. Dessa forma, os resultados corroboram a literatura prévia que aponta efeito positivo da IOCM em diferentes elementos das dimensões do capital social: presença dos parceiros no relacionamento, aumento de frequência e força das interações (Möller et al., 2011), confiança mútua, compartilhamento de informações (Dekker, 2003; Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez et al., 2006; Nyaga et al., 2010; Voldnes et al., 2012), reciprocidade (Ellram & Stanley, 2008; Jack & Powers, 2015),

compartilhamento de códigos e filosofias (Dekker, 2003). A literatura destaca que isso é possível já que a formação do capital social se deve à integração entre fornecedor e comprador (Lawson et al., 2008; Petersen et al., 2008), aspecto característico da IOCM (Fayard et al., 2012; Chassagnon, 2014) e da indústria automotiva (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011). Complementarmente, os achados indicam IOCM como variável interveniente na relação entre distância cultural e capital social, o que confirma H4b, e permite compreender que a diminuição da distância cultural leva as organizações a praticarem a IOCM, a qual integra fornecedores e compradores (Uddin et al., 2020), fomentando o capital social no RIO.

Quanto aos efeitos do poder, no contexto investigado observou-se que o poder coercitivo segue a maneira tradicional do setor automotivo de barganha de preços, como exposto por Wilhelm e Sydow (2018). Os resultados indicam que fabricantes de autopeças entendem essas pressões coercitivas como uma forma de serem penalizadas, como exposto por Vos et al. (2021). Assim, observou-se moderação negativa do poder coercitivo na relação entre distância cultural e IOCM. Portanto, empresas alinhadas culturalmente podem não aceitar o uso do poder coercitivo por parte das montadoras, já que isso não converge com seus interesses. Desse modo, os resultados contrariam H5b e a literatura prévia que apontava as necessidades de entrega de valor cada vez maior, preços competitivos e demais exigências de mercado para estimular fornecedores a abrirem informações de custos e realizarem IOCM (Möller et al., 2011; Rindt & Mouzas, 2015).

Ainda em relação à influência de poder, confirma-se H6 (poder de referência), ao analisar relação entre distância geográfica e IOCM. Embora seja voltado à capacidade de proporcionar benefícios além da natureza usual da troca (Vos et al., 2021), em cenários de distância geográfica, o uso de poder de referência por parte das montadoras, proporciona efeito negativo para a IOCM, o que indica precaução das fabricantes de autopeças, já que o setor caracteriza-se por assimetria de poder (Wilhelm & Sydow, 2018). Entretanto, observa-se efeito positivo ao tratar da distância organizacional (H6c), em que o poder de referência estimula a IOCM para fornecedores diretos. Infere-se neste cenário, que por ter contato direto com as montadoras, os fornecedores compreendem sua visão de geração de benefícios mútuos e colaboram para a IOCM.

Quanto a H7a e H7b, os resultados não demonstram relação significativa do poder (coercitivo e de referência) como moderador de seu antecedente (relação entre IOCM e capital social), como proposto por Alghababsheh e Gallear (2020). Diante desses resultados, infere-se que o poder é um elemento ambíguo, já que pode levar ao compartilhamento de informações e otimização do RIO, ao mesmo tempo em que gera insegurança diante de possíveis

comportamentos oportunistas, como exposto por Dekker (2003), Van den Abbeele, Roodhooft e Warlop (2009) e Wu et al. (2017).

Esses resultados podem indicar possíveis dificuldades das fabricantes de autopeças em compreender o poder utilizado pelos compradores, bem como o interesse da montadora na utilização da IOCM. Entretanto, destaca-se que, ao formarem um RIO alinhado culturalmente, a aplicação de IOCM promove o capital social, ao promover interações mais frequentes, confiança, reciprocidade e alinhamento de interesses, que por conseguinte podem beneficiar ambas as partes do RIO.

3.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS

Os achados da pesquisa revelam que distância não é antecedente direto de capital social. Evidenciam ainda que distância cultural possui relação direta com IOCM, e que IOCM possui relação direta com capital social, o que indica a importância da contabilidade gerencial, a partir de práticas como a IOCM, para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis do tipo fornecedor-comprador na indústria automotiva. A IOCM ainda realiza mediação total na relação entre distância cultural e capital social, o que indica essa prática de contabilidade gerencial como variável interveniente para o desenvolvimento do capital social. Evidencia-se que a proximidade cultural entre as partes possibilita o uso da IOCM voltada para benefícios mútuos, de modo a desenvolver relações mais frequentes, com mais confiança, reciprocidade e alinhamento de interesses, conforme dimensões do capital social.

Deste modo, a pesquisa apresenta implicações teóricas ao apresentar a IOCM como antecedente e variável interveniente do capital social em relacionamentos verticais (comprador-fornecedor) entre organizações da indústria automotiva. Abordar a relação custo-benefício da aplicação da IOCM no setor automotivo, que é caracterizado por assimetria de poder, também contribui à literatura, visto que os resultados indicam que a presença do poder de montadoras, no geral, não prejudica os efeitos positivos que a IOCM proporciona aos RIOS. Esses resultados são contrários apenas em relacionamentos mais novos, em que é possível que os relacionamentos ainda estejam em construção, de modo que haja receio em repassar informações de custos interorganizacionais sob uso de poder das montadoras.

A pesquisa também tem implicações práticas e gerenciais para fabricantes de autopeças que se envolvem em RIOS com montadoras de veículos. Primeiro, destaca-se que o alinhamento e proximidade cultural entre as partes têm maior potencial de levar à utilização de IOCM, que pode conduzir a melhoria nos custos e no desempenho dos RIOS e das organizações envolvidas. Na ausência de alinhamento e proximidade cultural, mesmo havendo proximidade geográfica e

organizacional, os resultados mostram que não há desenvolvimento da IOCM. Segundo, o estudo mostrou que a IOCM proporciona interações frequentes e próximas, confiança, reciprocidade, respeito e compartilhamento de códigos e normas entre as partes, elementos pertencentes às dimensões do capital social. Além disso, destaca a atenção que fabricantes de autopeças devem ter em fases iniciais de RIOs, em que o poder por parte das montadoras pode prejudicar os benefícios da prática de IOCM.

Este estudo não está isento de limitações. Os resultados não devem ser generalizados e devem ser interpretados com parcimônia, por tratar de percepções dos respondentes, sendo necessários novos estudos em outros setores para aprofundar a literatura. Limita-se ainda quanto à coleta de dados, que foi realizada apenas com um dos lados da díade (fornecedores), assim, pesquisas futuras poderiam investigar a perspectiva das montadoras de veículos, já que o capital social se refere a um ativo conjunto. O caráter transversal da pesquisa também implica em limitações, já que as percepções dos respondentes poderiam variar em outros períodos. Análises longitudinais seriam interessantes para pesquisas futuras, investigando a evolução do capital social conforme as partes se aproximam e a IOCM é intensificada.

Como oportunidades de pesquisas futuras destaca-se ainda a possibilidade de inclusão de outras variáveis, como percepção de comportamentos oportunistas, já que os efeitos do poder apresentaram resultados ambíguos. Assim, sob o mesmo espectro, mas com abordagem inversa, poderia ser analisado o efeito da confiança no parceiro. Visto que os níveis de distância analisados não apresentaram resultados significativos na relação direta com capital social, pesquisas futuras poderiam utilizar alternativamente a variável de escopo da parceria, já que diferentes RIOs possuem diversos níveis de profundidade e amplitude de relacionamentos, que podem impactar na IOCM e no capital social.

REFERÊNCIAS

- Af Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, 21(3), 147-166.
- Agndal, H., Chetty, S., & Wilson, H. (2008). Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, 17(6), 663-675.

- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 5(1), 66-76.
- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2020). Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 91, 338-361.
- Anderson, S. W. (2006). Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 481-506.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic cost management in supply chains, part 1: Structural cost management. *Accounting Horizons*, 23(2), 201-220.
- Augusto, C. A., Souza, J. P. D., & Cario, S. A. F. (2018). Integração Vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704-725.
- Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246-1268.
- Banet, A.G. (1976). Organizational distance: a concept for the analysis and design of organizations. *Group & Organization Studies*, 1(4), pp. 496-7.
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of operations management*, 23(1), 1-22.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432-445.
- Chand, P., & Tarei, P. K. (2021). Do the barriers of multi-tier sustainable supply chain interact? A multi-sector examination using resource-based theory and resource-dependence theory. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(5), 1-21.
- Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260-274.
- Chen, X., Wang, E., Miao, C., Ji, L., & Pan, S. (2020). Industrial clusters as drivers of sustainable regional economic development? An analysis of an automotive cluster from the perspective of firms' role. *Sustainability*, 12(7), 2848.
- Choy, K. L., & Lee, W. B. (2003). A generic supplier management tool for outsourcing manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(2), 140-154.

- Christ, M. H., & Nicolaou, A. I. (2016). Integrated information systems, alliance formation, and the risk of information exchange between partners. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 1-18.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (revised ed.)*. New York: Academic Press.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Cousins, P. D., & Stanwix, E. (2001). It's only a matter of confidence! A comparison of relationship management between Japanese-and UK non-Japanese-owned vehicle manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1160-1180.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Daudt, G.M., & Willcox, L.D. (2018). *Indústria automotiva*. In: Puga, F.P., & Castro, L.B. (orgs.). *Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta*. (pp. 183-208). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Rio de Janeiro.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management accounting research*, 14(1), 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 27-49.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67-96.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer-supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (1), 1-29.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. John Wiley & Sons.
- Dou, Y., Zhu, Q., & Sarkis, J. (2018). Green multi-tier supply chain management: An enabler investigation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 95-107.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Ellram, L.M. (1996). A structured method for applying purchasing cost management tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 11-19
- Ellram, L. M. (2000). Purchasing and Supply Management's Participation in the Target Costing Process. *Journal of supply chain management*, 36(1), 39-51.
- Ellram, L. M., & Stanley, L. L. (2008). Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. *Journal of purchasing and supply management*, 14(3), 180-191.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187.
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Fu, J., & Fu, Y. (2015). An adaptive multi-agent system for cost collaborative management in supply chains. *Engineering applications of artificial intelligence*, 44, 91-100.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. Sage publications.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, organizations and society*, 33(2-3), 141-163.
- Handoko, I., Bresnen, M., & Nugroho, Y. (2018). Knowledge exchange and social capital in supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 90-108
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2015). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *In Knowledge, networks and power* (pp. 187-224). Palgrave Macmillan, London.
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(1), 2-23.
- Jack, E. P. & Powers, T. L. (2015). Managing strategic supplier relationships: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 129-138.
- Jean, R-J., Sinkovics, R. R., Kim, D. 2010. Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer–supplier relationships: the role of communication culture. *Journal of International Marketing, American Marketing Association*, 18(1), 63–85.
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kang, J., Asare, A. K., Brashear-Alejandro, T., Granot, E. & Li, P. (2018). Interorganizational drivers of channel performance: a meta-analytic structural model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 183-195.
- Kim, K. T., Lee, J. S., & Lee, S.Y.(2017). The effects of supply chain fairness and the buyer’s power sources on the innovation performance of the supplier: A mediating role of social capital accumulation. *Journal of business & industrial marketing*,32(7),987-997.
- Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and operations Management*, 12(3), 336-352.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307.

- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), 446-460.
- Lee, S. Y. (2015). The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 42-55.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104-113.
- Liu, F. H. & Huang, T. L. (2018). The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 466-477.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Martins, R. S., Souza Filho, O. V., & Pereira, S. C. F. (2012). Alinhamento estratégico nas cadeias de suprimento da indústria automobilística brasileira. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 18(3), 581-606.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221-244.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.

- Pehkonen, E. (2019). *The effects of power asymmetry in B2B relationships in automotive industry*.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65.
- Pires, S. R., & Sacomano Neto, M. (2008). New configurations in supply chains: the case of a condominium in Brazil's automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (4), 328-334.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Ho Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of international business studies*, 33(2), 243-265.
- Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2016). The evolution of inter-organisational social capital with foreign customers: Its direct and interactive effects on SMEs' foreign performance. *Journal of World Business*, 51(5), 760-773.
- Presutti, M., Boari, C., Majocchi, A., & Molina-Morales, X. (2019). Distance to Customers, Absorptive Capacity, and Innovation in High-Tech Firms: The Dark Face of Geographical Proximity. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 343-361.
- Reimann, F., & Ketchen Jr., D. J. (2017). Power in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 3-9.
- Rindt, J., & Mouzas, S. (2015). Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. *Industrial Marketing Management*, 48, 202-213.
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Roden, S., & Lawson, B. (2014). Developing social capital in buyer–supplier relationships: The contingent effect of relationship-specific adaptations. *International Journal of Production Economics*, 151, 89-99.
- Rodríguez, I. R. B, Agudo, J. C., & Gutiérrez, H. S. M. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer–distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 666-675.
- Scavarda, L. F. R., & Hamacher, S. (2001). Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 201-219.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, 10(3), 303-322.

- Slagmulder, R. (2002). *Managing costs across the supply chain*. In Cost management in supply chains (pp. 75-88). Physica, Heidelberg.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of international marketing*, 14(1), 49-70.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uddin, M. B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Van den Abbeele, A., Roodhooft, F., & Warlop, L. (2009). The effect of cost information on buyer–supplier negotiations in different power settings. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 245-266.
- Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237-250.
- Villaverde, P. M. G., Alarcón, J. R., Requena, G. P., & Ortega, M. J. R. (2018). Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital. *Journal of Business Research*, 83, 51-64.
- Villena, V.H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
- Voldnes, G., Grønhaug, K., & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer–seller relationships—Influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1093.
- Vos, F. G. S., Van der Lelij, R., Schiele, H., & Praas, N. H. J. (2021). Mediating the impact of power on supplier satisfaction: Do buyer status and relational conflict matter?. *International Journal of Production Economics*, 239, 108168.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350.
- Wilhelm, M., & Sydow, J. (2018). Managing cooperation in supplier networks—A paradox perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(3), 22-41.
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60.

- Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.
- Ylä-Kujala, A., Marttonen-Arola, S., & Kärri, T. (2018). Finnish “state of mind” on inter-organizational integration: A cost accounting and cost management perspective. *IMP Journal*.
- Zhang, Q., Pan, J., Xu, D., & Feng, T. (2020). Balancing coercive and non-coercive powers to enhance green supplier integration: do relationship commitment and closeness matter?. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25 (6), 637-653.
- Zhao, Y., Feng, Y., & Li, C. (2018). Effect of organizational cultural differences and mutual trust on contract management of nonequity construction project alliances. *Advances in Civil Engineering*, 2018, 1-10.

4. INFLUÊNCIA DO *OPEN BOOK ACCOUNTING* NA RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO COLABORATIVO

Resumo: Este estudo tem o objetivo de analisar a influência do open book accounting na relação do capital social com o desempenho colaborativo na indústria automotiva. Trata-se de uma survey com 108 profissionais de fabricantes de autopeças brasileiras associadas à Sindipeças e Abipeças que possuem relacionamento com montadoras de veículos. Para o teste de hipóteses foi utilizada a modelagem de equações estruturais, enquanto a fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) foi aplicada de forma complementar para refinar os achados. Os resultados revelam que o capital social influencia positivamente o open book accounting e o desempenho colaborativo. Observou-se ainda a mediação do open book accounting entre capital social e desempenho colaborativo. Os achados ainda indicam que a dependência do parceiro não modera a relação entre capital social e open book accounting. Três das quatro soluções examinadas pela fsQCA indicam o open book accounting como variável necessária na relação entre capital social e desempenho colaborativo. Este estudo contribui para a literatura ao identificar o open book accounting como variável interveniente para geração de benefícios a partir do capital social em relacionamentos interorganizacionais do tipo comprador-fornecedor. Para a prática, contribui ao demonstrar a importância de práticas de contabilidade gerencial como o open book accounting para geração de melhor desempenho colaborativo na relação fornecedor-comprador no setor automotivo, o que pode gerar contribuições sociais a partir de relacionamentos mais longevos.

Palavras-chave: Capital social; *Open book accounting*; Desempenho colaborativo; Dependência do parceiro; Indústria automotiva.

4.1 INTRODUÇÃO

Relacionamentos interorganizacionais (RIOS) que possuem perspectiva de longo prazo, interações frequentes e presença de confiança, desenvolvem capital social, um ativo comum dos participantes do relacionamento, que possibilita acesso a recursos eventuais, disponíveis e/ou derivados desta parceria (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A literatura sobre capital social sustenta que esses relacionamentos podem ser considerados como recursos valiosos que facilitam ações coletivas (Pillai, Hodgkinson, Kalyanaram, & Nair, 2017), seja por meio de redução de custos, aumento na troca de informações, inovação, resiliência ou melhoria no desempenho (Alghababsheh & Gallear, 2020).

Organizações adquirem externamente entre 50% e 70% do valor dos produtos (Knoppen & Sáenz, 2017), e a decisão entre produzir ou terceirizar é mais complexa do que uma competição dicotômica entre mercado e hierarquia, como propõe a economia neoclássica, pois trata-se de um processo de constantes interações entre comprador e fornecedor para identificação de possíveis vantagens de suas capacidades díspares (Cooper & Slagmulder, 2004). Esforços conjuntos, envolvendo compartilhamento de informações contábeis para obtenção de benefícios mútuos entre as partes do relacionamento fornecedor-comprador são reconhecidos como *open book accounting* (OBA) (Agndal & Nilsson, 2009). Essa técnica de contabilidade interorganizacional é mencionada na literatura como uma forma de controle das atividades de terceiros (Mouritsen et al., 2001) e visa proporcionar maior eficiência para a cadeia de suprimentos (Kajüter & Kulmala, 2005).

DhaifAllah, Md Auzair, Maelah e Ismail (2016) afirmam que o OBA não é apenas um instrumento para redução de custos, mas também para aperfeiçoar o relacionamento com as demais partes envolvidas na cadeia de suprimentos, sejam clientes ou fornecedores. Agndal e Nilsson (2010) e Caglio (2018) entendem que a aplicação correta do OBA pode promover benefícios para as partes relacionadas da cadeia de suprimentos, como maior eficiência, redução de custos, resolução de problemas, e aumento do nível de confiança mútua e do desempenho. Estudos prévios também indicam que a confiança mútua (elemento do capital social), assim como o compartilhamento de informações (aspecto de OBA), são elementos-chave para que o relacionamento fornecedor-comprador seja bem-sucedido (Dekker, 2003; Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez Agudo & Gutiérrez, 2006; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Voldnes, Grønhaug & Nilssen, 2012). No entanto, expor informações contábeis também pode implicar em problemas para quem abre as informações, como pressão por redução de margens, assim como o OBA pode impactar negativamente na satisfação do RIO e, conseqüentemente, prejudicar a cooperação (Windolph & Moeller, 2012).

No setor automotivo, em especial, a redução das margens operacionais ao longo dos anos (Dyer & Hatch, 2006) e a desintegração vertical fizeram com que relacionamentos fornecedor-comprador de curto prazo passassem a ter características de longo prazo (Vanalle & Salles, 2011; Augusto, Souza & Cario, 2018), o que melhorou a coordenação, a integração e a interação entre os membros da cadeia de suprimentos (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011). Essa mudança ocasionou maior dependência na relação fornecedor-comprador neste setor (Augusto et al., 2018), e como montadoras normalmente possuem mais poder na relação (poder-dependência), fornecedores como as fabricantes de autopeças elevam seus níveis de comprometimento e cooperação (Razzaque & Boon, 2003), aumentando o

compartilhamento de informações, o que pode ocorrer a partir de práticas como o OBA (Fehr & Rocha, 2018).

Sob esta vertente, pesquisas indicam lacunas para investigações dos resultados de desempenho associados ao capital social no nível interorganizacional (Carey, Lawson & Krause 2011; Villena, Revilla & Choi, 2011; Son, Kocabasoglu-Hillmer & Roden, 2016), assim como os benefícios de fatores intervenientes para promoção desses resultados (Payne, Moore, Griffis & Autry, 2011; Alghababsheh & Gallear, 2020), neste caso o OBA. A literatura focou-se no desempenho do comprador em relacionamentos fornecedor-comprador, de modo que poucas pesquisas investigaram o desempenho do relacionamento em geral, avaliando a colaboração entre as partes (ver Carey et al., 2011; Lee, 2015; Gelderman, Semeijn & Mertschuweit, 2016). Neste estudo, esta análise é realizada a partir do desempenho colaborativo, que é conceituado por Moshtari (2016) como o grau de sucesso de uma parceria entre duas organizações independentes, em que há compartilhamento de recursos (informações, conhecimentos e/ou infraestrutura) ou que trabalham em colaboração em suas operações.

Observa-se, ainda, resultados inconsistentes sobre a adoção do OBA, que pode promover condutas oportunistas (Windolph & Moeller, 2012), mas também intensificar a cooperação (Razzaque & Boon, 2003; Fehr & Rocha, 2018; Augusto, Souza & Cario, 2018). Ademais, Caglio (2018) indica que o OBA tem potencial para assumir papel mediador nas pesquisas interorganizacionais e deve ser mais explorado em estudos empíricos. Diante do exposto, esta pesquisa se dá sob a perspectiva do fornecedor, com o objetivo analisar a influência do *open book accounting* na relação do capital social com o desempenho colaborativo na indústria automotiva.

Esta pesquisa justifica-se já que a literatura apresentou resultados ambíguos nas investigações dos resultados do capital social e, desse modo, tratar fatores intervenientes para geração desses benefícios pode ser um caminho frutífero a ser seguido (Alghababsheh & Gallear, 2020). Nesta pesquisa, o foco está no OBA como variável interveniente, o que pode gerar contribuições teóricas. Para a prática, os achados podem fornecer *insights* para os gestores de fabricantes de autopeças sobre a importância do desenvolvimento e manutenção do capital social com as montadoras com que se relacionam e sobre a aplicação do OBA para promover melhor desempenho colaborativo. Outra contribuição possível é identificar o reflexo que o desempenho colaborativo gerado pelo OBA e capital social pode causar para a sociedade, por meio de produtos, empregos e movimentação econômica da indústria automotiva.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E SUSTENTAÇÃO DE HIPÓTESES

4.2.1 Capital Social e desempenho colaborativo

A Teoria do Capital Social entende que relacionamentos são recursos valiosos que viabilizam ações conjuntas (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; Alghababsheh & Gallear, 2020), tornando-se uma perspectiva teórica para investigações sobre benefícios obtidos por organizações a partir de suas conexões sociais (Carey et al., 2011).

As pesquisas em gestão e negócios costumam adotar as dimensões do capital social apresentadas por Nahapiet e Ghosal (1998): estrutural, relacional e cognitiva. A dimensão estrutural refere-se ao padrão de conexões entre as partes de um relacionamento, e refere-se a presença, frequência e força das interações (Nahapiet & Ghosal, 1998; Villaverde, Alarcón, Requena & Ortega, 2018). O capital relacional refere-se ao conteúdo das relações, o *goodwill* gerado pelo relacionamento para seus atores, que evolui com interações repetidas (Burt, 2000). Confiança, obrigação, identificação, respeito e amizade são exemplos desses ganhos que o relacionamento pode proporcionar (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Roden & Lawson, 2014; Villaverde et al., 2018). Já a dimensão cognitiva aborda os objetivos, visão e valores compartilhados entre as partes (Tsai & Ghosal, 1998), ou seja, o alinhamento de objetivos e cultura entre as organizações, a partir do compartilhamento de linguagem, códigos, sistema de significados, normas e filosofias (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Villena, Revilla & Choi, 2011; Villaverde et al., 2018).

Estudos prévios sobre RIOs na cadeia de suprimentos fornecem suporte para compreensão de que o capital social promove diferentes tipos de desempenho nessas relações (Krause, Handfield & Tyler, 2007; Lawson, Tyler & Cousins, 2008; Carey et al., 2011). O desempenho pode ser impactado pelas interações e trocas repetidas entre as partes, estabelecendo um entendimento mútuo, identificação e confiança (Weber & Heidenreich, 2018), aspectos apresentados pelo capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Villaverde et al., 2018). Neste estudo, por envolver RIOs, investiga-se o desempenho colaborativo, entendido como o grau de sucesso de uma parceria interorganizacional (Moshtari, 2016).

O desempenho é promovido pela troca de informações e por interações frequentes, possibilitando melhorias em termos de planejamento, definição de objetivos e solução de problemas em conjunto (Lawson et al., 2008). Da mesma forma, ter confiança, respeito e reciprocidade no relacionamento reduz a possibilidade de oportunismo do parceiro, o que diminui o custo de monitoramento e proporciona melhor desempenho (Dyer & Singh, 1998). Portanto, o alinhamento de características, objetivos, estilos e gestão atenuam potenciais

conflitos e promovem qualidade ao relacionamento em forma de desempenho colaborativo, pelo aumento da eficiência e da eficácia na colaboração entre as partes (Moshtari, 2016).

Unal e Donthu (2014), ao pesquisar terceirizações, relataram que o capital cognitivo dos parceiros desenvolveu capacidades de absorção, o que gerou melhor desempenho da parceria, devido ao compartilhamento de objetivos e valores. Pesquisas ainda indicam que o capital social gera resultados do relacionamento, como a integração entre as partes (Yim & Leem, 2013; Horn, Scheffler & Schiele, 2014; Shou, Hu & Xu, 2018; Yu & Huo, 2018). Dessa forma, elaborou-se a primeira hipótese de pesquisa ao presumir relação positiva entre capital social e desempenho colaborativo:

H1 – O capital social influencia positivamente o desempenho colaborativo.

4.2.2 O papel do *open book accounting*

Esforços conjuntos envolvendo compartilhamento de informações contábeis entre as partes de um relacionamento fornecedor-comprador são reconhecidos como *open book accounting* (OBA) (Agndal & Nilsson, 2009). Essa técnica de contabilidade interorganizacional é mencionada na literatura como uma forma de controle das atividades de terceiros (Mouritsen et al., 2001), visa proporcionar maior eficiência para a cadeia de suprimentos (Kajüter & Kulmala, 2005) e pode levar a benefícios mútuos.

O OBA é uma das formas de compartilhar informações que se destinam ao monitoramento e colaboração interorganizacional (Aguiar et al., 2008), a partir de informações de previsão de vendas, dados operacionais (quantidade produzida e vendida) e expertise técnica (Kajüter & Kumala, 2005; DhaifAllah et al., 2019). A extensão do uso do OBA é explicada pela disposição da organização em trabalhar com suas contrapartes no longo prazo (Caglio, 2018). Além disso, entende-se que o OBA melhora os relacionamentos interorganizacionais (DhaifAllah et al., 2016), por ter potencial de reduzir custos e gerar eficiência nos resultados (Aguiar et al., 2008; Agndal & Nilsson, 2010; Caglio, 2018).

Para aplicação do OBA, embora estudos prévios não tenham relacionado capital social diretamente ao OBA, observa-se que os elementos das três dimensões do capital social podem auxiliar sua aplicação. Da dimensão relacional, confiança e comprometimento de recursos foram identificados como variáveis que influenciam a abertura de informações (Dekker, 2004; Kajüter & Kumala, 2005; Möller, Windolph & Isbruch, 2011; Fehr & Rocha, 2018). Observa-se ainda que organizações com transações repetidas possuem maior chance de praticar a abertura de informações contábeis (Ellram, 1996; Agndal & Nilsson, 2009; Choi & Wu, 2009),

o que conota a dimensão estrutural. Na perspectiva cognitiva, o alinhamento estratégico a partir do compartilhamento de linguagens e códigos também pode apresentar relação positiva com a aplicação do OBA. Relações transacionais sem orientação de continuidade (Dwyer et al., 1987) são relações estritamente comerciais e não possuem intenção estreitar relações e nem de compartilhar informações contábeis, como de custos, por exemplo, diferentemente dos relacionamentos com alinhamento de longo prazo (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Agndal & Nilsson, 2010).

Complementarmente, indica-se que há comprometimento em RIOs quando as empresas entendem que usufruirão de vantagens de longo prazo, seja de conhecimento, experiência, habilidade e/ou recursos do parceiro (Brito & Mariotto, 2013), uma destas vantagens, poder ser o OBA, o que indica a necessidade do capital social, por ser um recurso conjunto que promove acesso a recursos valiosos (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; Alghababsheh & Gallea, 2020). Pesquisas apontam ainda a troca de conhecimentos (Kim et al., 2012) e o compartilhamento de informações (Li, Ye & Sheu, 2014) como resultados do capital social, características presentes no OBA. Assim, espera-se que o capital social exerça influência positiva sobre o *open book accounting*, em consonância com a segunda hipótese:

H2 – O capital social influencia positivamente o *open book accounting*.

Embora haja o risco de condutas oportunistas de compradores que pressionam seus fornecedores e prejudicam seus resultados (Dekker, 2003; Wu, Wang & Chen, 2017), as empresas têm demonstrado interesse em participarem de RIOs (Fehr & Rocha, 2018). Porém, a literatura apresenta que muitos desses relacionamentos não alcançam os resultados desejados (Tsamenyi, Cullen, Meira, Kartalis, Tsamenyi & Cullen, 2010; DhaifAllah et al., 2016), devido à assimetria informacional e problemas de coordenação que impedem o compartilhamento de conhecimento (Ba & Pavlou, 2002; Gulati, Lawrence & Puranam, 2005; Hanf & Dautzenberg, 2007). Isso faz com que aumentem os custos de transação (Montiel, Husted & Christmann, 2012), haja dificuldades no monitoramento do desempenho (Clemons & Row, 1992) e surjam ineficiências operacionais (Patnayakuni, Rai & Seth, 2006).

Para mitigar tais problemas, pode ser implementado o OBA, que aprimora o relacionamento entre as partes na cadeia de suprimento (Romano & Formentini, 2012). Nesse cenário, o OBA estende a gestão para além dos limites da organização (Dyer & Singh, 1998; Dekker, 2004; Anderson & Dekker, 2009) e pode levar a melhor desempenho colaborativo para ambas as partes do RIO. Wu, Wang e Chen (2017) apontam que isso ocorre porque

organizações que se envolvem em projetos conjuntos e compartilham informações contábeis podem tirar proveito dos recursos e capacidades dos parceiros. Pelo exposto, postula-se que o *open book accounting* apresenta influência positiva sobre o desempenho colaborativo, em linha com a terceira hipótese:

H3 – O *open book accounting* influencia positivamente o desempenho colaborativo.

A literatura apresenta que o capital social está associado ao desempenho colaborativo (Yim & Leem, 2013; Horn et al., 2014; Shou et al., 2018; Yu & Huo, 2018) e ao OBA, a partir dos elementos de suas três dimensões: (i) estrutural, a partir de trocas repetidas e interações frequentes (Ellram, 1996; Agndal & Nilsson, 2009; Choi & Wu, 2009), (ii) relacional, por meio da confiança mútua, identificação e respeito (Dekker, 2004; Kajüter & Kumala, 2005; Möller, Windolph & Isbruch, 2011; Fehr & Rocha, 2018), e (iii) cognitiva, pelo alinhamento de objetivos entre as organizações (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Agndal & Nilsson, 2010). Estudos também mostram que o OBA influencia o desempenho colaborativo (Kajüter & Kulmala, 2005; Romano & Formetini, 2012; Wu, Wang & Chen, 2017).

Fehr e Rocha (2018) indicam que para obter um compartilhamento eficiente de informações, que gere os benefícios esperados do OBA, deve haver satisfação com o RIO e confiança no parceiro, o que identifica o capital social. Ademais, Sukoco, Hardi e Qomariyah (2018) identificaram que o capital social impacta no desempenho colaborativo de forma indireta, a partir do compartilhamento de informações e integração do conhecimento, aspectos que estão inseridos no OBA. Isso pode ser observado em momentos em que o comprador permite o aumento de preços do fornecedor devido a alterações nos custos (Ellstrom & Larsson, 2017). Nesses casos, devido à sinergia dos parceiros de RIO, o OBA é aplicado de forma que aumente a cooperação e o desempenho colaborativo de ambos.

Entretanto, mesmo que haja abertura de dados, pode haver uso oportunista por parte do parceiro, de modo que prejudique o desempenho (Dekker, 2003; Wu, Wang & Chen, 2017), principalmente de fornecedores, ao analisar a indústria automotiva especificamente, devido sua dependência (Augusto et al., 2018). Portanto, a literatura apresenta-se inconclusiva quanto ao efeito do OBA em RIOS, de modo que indica-se sua utilização como mediador em estudos empíricos (Caglio, 2018). Assim, espera-se que o RIO que possua sinergia entre fornecedor e comprador, seja capaz de conduzir à implementação do OBA, e que esta técnica aumente o desempenho cooperativo dos envolvidos.:

H4 – O capital social influencia positivamente no desempenho colaborativo por meio do *open book accounting*.

4.2.3 Efeito moderador da dependência do parceiro

A terceirização expandiu as fronteiras entre organizações e fortaleceu a dependência entre fornecedores e compradores (Donada & Nogatchewsky, 2006), a partir de contextos relacionais híbridos. Assim, estima-se que o sucesso de RIOs seja proveniente da capacidade organizacional de administrar a dependência dos parceiros (Cooper & Slagmulder, 2004). Se a organização possui relacionamentos com desequilíbrio de poder, pode sofrer com a dominância do parceiro (Casciaro & Piskorski, 2005), e há dificuldade para que a organização dependente estabeleça estratégias para restringir tais comportamentos (Neirotti & Raguseo, 2020). A dependência do parceiro refere-se, neste estudo, ao grau em que o fornecedor focal depende do comprador para atingir seus objetivos de negócios (Morgan, Kaleka & Gooner, 2007).

Ademais, relacionamentos contínuos e consistentes promovem reciprocidade e aumentam a dependência (Kim, Park, Ryoo & Park, 2010; Mpinganjira, Roberts-Lombard & Svensson, 2017), e essa dependência pode proporcionar elevados níveis de comprometimento e cooperação entre as partes (Razzaque & Boon, 2003). No setor automotivo, a desintegração vertical ocasionou maior dependência na relação entre fornecedores e montadoras (Augusto et al., 2018), embora ainda assim a montadora normalmente possui maior poder na relação (poder-dependência), o que faz com os fornecedores intensifiquem o compartilhamento de informações, a partir de práticas como o OBA (Fehr & Rocha, 2018). Assim, postula-se a quinta e última hipótese da pesquisa:

H5 – A dependência do parceiro modera positivamente a relação entre capital social e *open book accounting*.

Com base no exposto, propõe-se o modelo teórico do estudo 3, conforme a Figura 4.1.

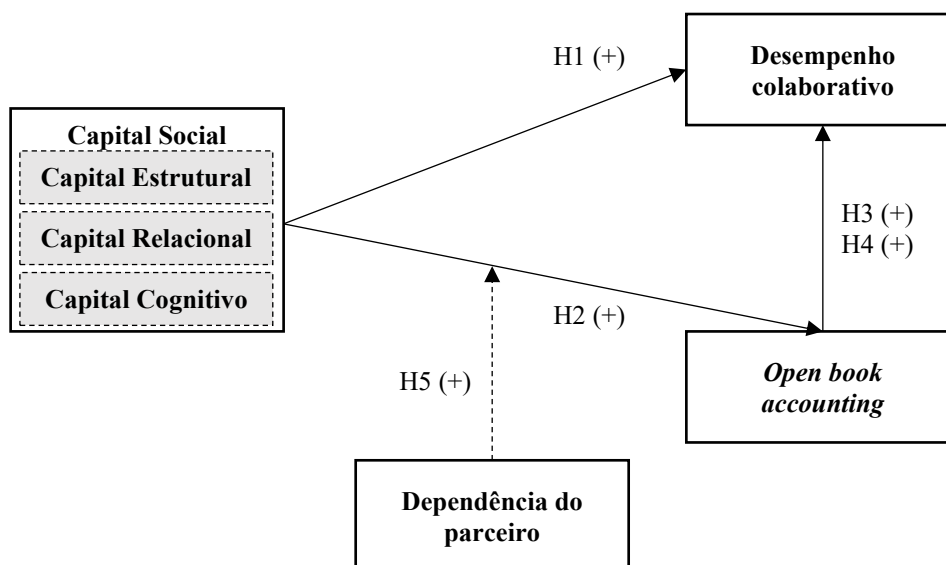


Figura 4.1. Modelo teórico do estudo 3

A Figura 4.1 apresenta relação direta e positiva do capital social no desempenho colaborativo e no OBA. O estudo hipotetiza ainda que o OBA possui papel mediador na relação entre capital social e desempenho colaborativo. Complementarmente, propõe-se que a dependência do parceiro atua como moderadora na relação entre capital social e OBA.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.3.1 População, amostra e coleta dos dados

Esta pesquisa classifica-se como uma *survey*, com os dados coletados a partir de questionários aplicados a profissionais de nível hierárquico superior (diretores, gerentes, supervisores e coordenadores) dos setores de vendas, controladoria, logística e financeiro de 495 fabricantes de autopeças listadas no Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS) e na Associação Brasileira da Indústria de Autopeças (ABIPEÇAS). O envio dos questionários foi por meio da rede social profissional LinkedIn. Para evitar vieses de respostas, limitou-se o envio a cinco respondentes por organização. Foram identificados 995 profissionais cadastrados, dentre os quais 523 aceitaram o convite para participar da pesquisa. O protocolo de pesquisa foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina, com o parecer número 5.622.042.

A coleta dos dados totalizou 110 respostas, entretanto, um respondente afirmou que sua empresa não possui RIO com montadoras, e um respondente aplicou respostas iguais para todas as assertivas, portanto, dois respondentes foram excluídos, o que resultou em 108 respostas

válidas como amostra da pesquisa, o que proporciona uma taxa de resposta de 10,85% sobre os convites feitos. Esse montante supre o mínimo de 77 respostas necessárias, conforme estimado pelo *software* G*Power 3.1.9.2 (Ringle, Silva & Bido, 2014). Os critérios para esta estimativa são: número de setas direcionadas à variável dependente; tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); nível de significância de $\alpha = 5\%$; e poder da amostra de $1-\beta = 0,8$ (Cohen, 1977).

Os respondentes caracterizam-se predominantemente como homens (86,2%), idade média de 45 anos (desvio padrão = 10 anos), atuam em média há 10 anos na empresa atual (desvio padrão = 10 anos), com especialização como maior grau de formação acadêmica (65%), principalmente nas áreas de engenharia (29,4%), administração (27,5%) e contabilidade (17,4%). Em média são empresas de grande porte, com 3.126 funcionários (desvio padrão = 17.402 funcionários), com 45 anos (desvio padrão = 30 anos) e com relacionamentos de 24 anos com a principal montadora (desvio padrão = 13 anos). A principal montadora representa em média 36,1% do volume total de vendas das fabricantes de autopeças, somente 5 empresas da amostra vendem exclusivamente para uma montadora.

O viés do método comum foi avaliado por meio do fator único de Harman, que indicou ausência do viés, já que apresentou variância explicada média de 23,35%, abaixo de 50%, conforme prescrito por Mackenzie e Podsakoff (2012). Pelo teste t comparou-se as médias entre os primeiros 10% respondentes e os últimos 10%, e constatou-se que não ocorreram diferenças significativas, o que indica inexistência do viés de não resposta, conforme Af Wåhlberg e Poom (2015).

4.3.2 Mensuração das variáveis

Quatro construtos compõem o modelo teórico da pesquisa. Como instrumento de pesquisa, foram utilizados construtos já mensurados e validados na literatura. Foi realizado o processo de *back-translation* (tradução e retradução de/para o idioma original) para garantir adequação das assertivas, já que as assertivas originais não são de língua portuguesa. Todas as assertivas são mensuradas em escalas Likert, de 7 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), e estão apresentadas no Apêndice E. Os respondentes apresentaram suas percepções quanto ao relacionamento da empresa em que trabalham com a principal montadora de veículos com que possuem relacionamento. Pré-testes com 5 acadêmicos e 4 profissionais do setor automotivo foram realizados para garantir confiabilidade, validade e melhorias do instrumento de pesquisa.

O construto de capital social é composto por 20 assertivas adaptadas de Villaverde et al. (2018). Com base na literatura, são consideradas três dimensões do capital social: estrutural,

relacional e cognitivo. Capital estrutural refere-se aos padrões de conexões (6 assertivas), capital relacional trata sobre o conteúdo das relações (5 assertivas) e capital cognitivo aborda objetivos e cultura comuns (6 assertivas).

O *open book accounting* é um construto com 5 assertivas adaptadas de DhaifAllah et al. (2019). Busca-se identificar a abertura de informações contábeis entre fabricantes de autopeças e a principal montadora de veículos com que se relacionam. As assertivas abrangem compartilhamento de informações de custos, produtividade, quantidade e qualidade com o parceiro de relacionamento. A escala de mensuração é de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

A dependência do parceiro é um construto com 3 assertivas adaptadas da pesquisa de Morgan et al. (2007). As assertivas tratam sobre a dificuldade de substituição do parceiro, do qual caro seria perder o parceiro e se há dependência deste parceiro.

Como último construto, o desempenho colaborativo possui 4 assertivas que foram adaptadas de Moshtari (2016). Busca-se neste construto a percepção dos profissionais das fabricantes de autopeças em relação ao cumprimento dos objetivos do RIO, à satisfação da empresa focal (fabricante de autopeças) e do parceiro (principal montadora com que se relaciona) quanto ao desempenho colaborativo e ao sucesso do relacionamento entre as empresas.

Como variáveis de controle, tem-se características da organização focal, como tamanho (mensurado em número de funcionários) e idade (Villaverde et al., 2018); características do principal parceiro com que a organização se relaciona, em termos de ser uma montadora ocidental ou oriental (Liker & Choi, 2004; Wilhelm & Sydow, 2018); e do relacionamento entre a fabricante de autopeças e a principal montadora com a qual possui relacionamento, a partir do tempo de relacionamento (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Agndal & Nilsson, 2009) e da direção das informações trocadas (unilateral ou bidirecional) (Windolph & Möller, 2012).

4.3.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados e o teste de hipóteses foram realizados a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). A avaliação do modelo de mensuração a partir do algoritmo PLS (300 iterações com 7 critérios de paragem) foi a primeira etapa da análise. Os critérios de validade foram verificados a partir da variância média extraída (Average Variance Extracted – AVE > 0,50) (Hair Jr. et al., 2017) e pelo critério Fornell e

Larcker. A confiabilidade do modelo foi conferida pelo alfa de Cronbach e pela Confiabilidade Composta.

Em uma segunda etapa, testou-se o modelo estrutural, para verificar as relações entre os construtos (*bootstrapping*) com 5.000 reamostragens (Hair Jr. et al., 2017), e para verificar a acurácia do modelo (*blindfolding*), de acordo com os critérios de Hair Jr. et al. (2017). Para isso, utilizou-se o *software* SmartPLS versão 3.

Também foi utilizada a técnica *fuzzy set qualitative comparative analysis* (FsQCA), para identificação de comportamentos simultâneos de vários antecedentes à variável dependente (desempenho colaborativo), como análise complementar ou substituta (Fiss, 2011), para refinar e complementar a análise da modelagem de equações estruturais (Kaya, Abubakar, Behraves, Yildiz & Mert, 2020; Rasoolimanesh, Ringle, Sarstedt & Olya, 2021). A combinação da álgebra booleana com a *fuzzy-set theory* permite verificar a existência de caminhos distintos que demonstram resultados específicos (Ragin, 2009).

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.4.1 Modelo de mensuração

Para avaliar a confiabilidade e validade dos construtos do modelo teórico, avaliou-se nesta primeira etapa da PLS-SEM o modelo de mensuração. Nenhuma assertiva foi eliminada do modelo teórico. A Tabela 4.1 demonstra os resultados do modelo de mensuração.

Tabela 4.1.

Modelo de mensuração

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE	Validade Discriminante			
				CS	OBA	DP	DC
CS	0,852	0,811	0,594	0,770			
OBA	0,815	0,878	0,645	0,391	0,803		
DP	0,901	0,937	0,833	0,163	0,192	0,913	
DC	0,872	0,912	0,721	0,635	0,359	0,090	0,849

Nota: CS = Capital Social; OBA = *Open Book Accounting*; DP = Dependência do Parceiro; DC = Desempenho Colaborativo.

Observa-se na Tabela 4.1 que os construtos da pesquisa atendem os critérios de confiabilidade (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta > 0,70) e de validade convergente e discriminante (AVE > 0,50; e as raízes quadradas da AVE são maiores que as demais correlações). Verificou-se ainda o R² (Coeficiente de relação de Pearson) para compreender o

quanto o desempenho colaborativo (variável dependente) é explicado pelas variáveis independentes. Observou-se grande poder explicativo, conforme os critérios de Cohen (1988), já que se trata de uma pesquisa em ciências sociais e apresenta $R^2 = 40,7\%$.

4.4.2 Modelo estrutural

Como segunda etapa da PLS-SEM, elaborou-se o modelo estrutural para realização do teste de hipóteses, nesta etapa, demonstram-se os coeficientes de caminho para examinar as relações do modelo teórico da pesquisa. A Tabela 4.2 apresenta os coeficientes de caminhos (β), o *t-Statistics* ($|\beta/\text{desvio padrão}|$), o *p-value* e o teste de hipóteses de cada relação.

Tabela 4.2.

Modelo estrutural

Hipótese - Análise de caminhos	β	<i>t-statistics</i>	<i>p-value</i>	Teste de hipótese
H1 CS \rightarrow DC	0,531	5,152	0,000***	Confirmada
H2 CS \rightarrow OBA	0,409	3,633	0,000***	Confirmada
H3 OBA \rightarrow DC	0,159	1,537	0,062*	Confirmada
H4 CS \rightarrow OBA \rightarrow DC	0,065	1,293	0,098*	Confirmada
H5 DP x (CS \rightarrow OBA)	-0,032	0,288	0,387	Rejeitada

Nota: n = 108. CS = Capital Social; DC = Desempenho Colaborativo; OBA = *Open Book Accounting*; DP = Dependência do Parceiro. β = coeficientes estruturais. Entende-se que ***, ** e * indicam níveis de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

A Hipótese 1 prevê que o capital social influencia positivamente o desempenho colaborativo. Observa-se na Tabela 4.2 a significância desta relação ($\beta = 0,531$, $p = 0,000$), o que indica que quanto maior o capital social entre a fabricante de autopeças e a principal montadora de veículos, maior o desempenho colaborativo, isto é, voltado para benefícios mútuos. Os resultados da Tabela 4.2 mostram ainda que o capital social possui influência direta e positiva no OBA, o que suporta H2 ($\beta = 0,409$, $p = 0,000$) e indica que a abertura de dados contábeis é influenciada pelo alto capital social do RIO.

A H3 observou o efeito direto do OBA no desempenho colaborativo. Os achados indicam significância ($\beta = 0,159$, $p = 0,062$), assim, entende-se que à medida que a fabricante de autopeças pratica o OBA com a principal montadora de veículos, o desempenho colaborativo é reforçado. Os resultados também sinalizam efeito positivo e significativo ($\beta = 0,065$, $p = 0,098$) na H4, que previa mediação do OBA na relação entre capital social e desempenho colaborativo. Tais achados indicam que fabricantes de autopeças que possuem capital social na

relação com a principal montadora de veículos, tendem a abrir suas informações contábeis e isso impacta positivamente no desempenho colaborativo no RIO.

O papel moderador da dependência do parceiro foi avaliado na relação entre capital social e OBA (H5). Os resultados não indicam o efeito esperado de que a dependência do parceiro intensificaria positivamente o OBA e, desta forma, rejeita-se H5. Quanto às variáveis de controle, observa-se que a origem oriental das montadoras ($\beta = 0,166$, $p = 0,012$) e a abertura de informações contábeis bidirecionais ($\beta = 0,106$, $p = 0,093$) proporcionam efeito positivo no desempenho colaborativo. As demais variáveis de controle (idade da empresa, tamanho e tempo de relacionamento) não apresentam relação significativa.

4.4.3 *Fuzzy set qualitative comparative analysis*

4.4.3.1 Calibração e análise das condições necessárias

Para compreender as possíveis combinações de antecedentes que podem prever o desempenho colaborativo, aplicou-se a fsQCA, por meio de uma abordagem assimétrica (Kaya, Abubakar, Behraves, Yildiz & Mert, 2020). Optou-se por trabalhar a fsQCA com as variáveis de segunda ordem de capital social, portanto, as dimensões estrutural, relacional e cognitiva são tratadas separadamente para aprofundar as análises de equações estruturais.

Inicialmente, realizou-se a calibração dos construtos, que consistiu em redimensioná-los em um *ranking* de 0 a 1 (Ragin, 2009). Para isso, a calibração foi realizada pelos percentis 5%, 50% e 95%, definidos como não adesão total, ponto de cruzamento e adesão plena, respectivamente (Pappas & Woodside, 2021). A partir da calibração, realizou-se a Análise de Condição Necessária (ACN) para identificar o poder preditivo de cada condição. A consistência indica o nível de necessidade das condições para o desenvolvimento do desempenho colaborativo, em que consistências entre 0,8 e 0,9 indicam que “quase sempre” é necessária esta condição, já consistências superiores a 0,9 apontam que esta é uma condição “sempre” necessária para o desempenho colaborativo (Tabela 4.3).

Tabela 4.3.

Análise de condição necessária para desempenho colaborativo

Condição	Consistência	Cobertura	Calibração		
			Não adesão total	Ponto de cruzamento	Adesão plena
Capital estrutural	0,661130	0,666731	2,45	4,33	6,00
~Capital estrutural	0,646239	0,603817			

Capital relacional	0,745132	0,763797			
~Capital relacional	0,587056	0,540422	2,47	4,20	5,80
Capital cognitivo	0,840779	0,777131			
~Capital cognitivo	0,523482	0,534191	3,33	5,33	7,00
OBA	0,726422	0,706855			
~OBA	0,571974	0,553074	2,25	5,60	6,66
Dependência do parceiro	0,667812	0,652004			
~ Dependência do parceiro	0,612639	0,590432	2,33	5,33	7,00
Capital estrutural + OBA*	0,854907	0,645245	-	-	-
~Capital estrutural + OBA*	0,888507	0,606780	-	-	-
Capital estrutural + ~OBA*	0,815961	0,571314	-	-	-
~Capital estrutural + ~OBA*	0,763651	0,558425	-	-	-
Capital relacional + OBA*	0,905307	0,691052	-	-	-
~Capital relacional + OBA*	0,847461	0,578597	-	-	-
Capital relacional + ~OBA*	0,846697	0,599405	-	-	-
~Capital relacional + ~OBA*	0,734823	0,536895	-	-	-
Capital cognitivo + OBA*	0,915617	0,692063	-	-	-
~Capital cognitivo + OBA*	0,842306	0,589839	-	-	-
Capital cognitivo + ~OBA*	0,908553	0,612957	-	-	-
~Capital cognitivo + ~OBA*	0,677358	0,531138	-	-	-

Os resultados (Tabela 4.3) mostram que o capital cognitivo é “quase sempre” necessário para alcançar o desempenho colaborativo. Esse achado demonstra a importância do alinhamento cultural, de normas e valores, entre as partes em RIOs da indústria automotiva. Além disso, a ACN revela que a combinação de todas as dimensões de capital social com OBA são “sempre” (cognitivo + OBA e relacional + OBA) ou “quase sempre” (estrutural + OBA) necessárias. Esse resultado corrobora os achados da análise de equações estruturais, que indicam mediação de OBA na relação entre capital social e desempenho colaborativo. Observa-se ainda variações entre presença e ausência de OBA e cada dimensão do capital social, o que indica que basta ter um dos dois construtos para que o desempenho colaborativo seja positivo. Ademais, destaca-se que a ausência simultânea de OBA e qualquer dimensão do capital social, não promove a variável dependente (desempenho colaborativo) em nenhum cenário.

4.4.3.2 Análise de suficiência

Para verificar a presença, ausência ou redundância de uma condição, operacionalizou-se a análise de suficiência. Avalia-se, nesta etapa, as possíveis combinações de antecedentes

(neste caso, capital social, OBA e dependência do parceiro) que podem levar ao desempenho colaborativo (Ragin, 2009). As configurações efetivas são apresentadas na Tabela 4.4.

Tabela 4.4.

Configurações que levam ao desempenho colaborativo

Configuração	1	2	3	4
Capital estrutural	●			
Capital relacional		●		●
Capital cognitivo			●	●
OBA	●	●	●	
Dependência do parceiro	⊗		•	•
Cobertura bruta	0,35	0,57	0,51	0,49
Cobertura única	0,01	0,03	0,03	0,01
Consistência	0,82	0,82	0,84	0,88
Cobertura geral da solução			0,87	
Consistência geral da solução			0,74	

Nota: Os círculos pretos indicam a presença da condição - grandes indicam condições centrais e pequenos, condições periféricas; círculos com “x” indicam ausência; e espaços em branco indicam que a condição não importa.

Os resultados indicam quatro combinações como soluções possíveis. Observa-se como condições centrais (solução parcimoniosa), o *open book accounting*, o capital social (estrutural, relacional e cognitivo) e a ausência de dependência do parceiro (círculos grandes). Já a presença de dependência aparece somente como uma solução intermediária (círculo pequeno), o que indica uma condição periférica, isto é, necessita de alguma das condições centrais para atuar positivamente no desenvolvimento do desempenho colaborativo.

A primeira solução sugere que a combinação de capital estrutural, OBA e ausência de dependência do parceiro prevê alto desempenho colaborativo. Esses achados indicam a importância de interações frequentes e constantes entre as partes, demonstram ainda que a abertura de informações contábeis é positiva, entretanto, neste caso, se faz necessário a ausência da dependência do parceiro, caso contrário, poderia haver comportamento oportunista por parte das montadoras, o que prejudicaria o desempenho colaborativo. Nessa situação, por não haver presença de capital cognitivo ou relacional (como nas demais combinações), a dependência deixa de ser um elemento positivo, já que não há interações frequentes e próximas, bem como alinhamento de interesses e cultural. Essa solução é compartilhada por 35% dos respondentes e tem consistência de 0,82.

A segunda solução também demonstra a importância de OBA em conjunto com capital social para o desempenho colaborativo ser formado, neste caso, trata-se do capital relacional. Portanto, relacionamentos com amizade, confiança, reciprocidade e respeito, juntamente com a abertura de informações contábeis, tendem a possuir resultados colaborativos para ambos os lados do RIO. Essa solução é compartilhada por 57% dos respondentes e tem consistência de 0,82.

A terceira solução sugere a combinação de OBA com capital cognitivo e presença de dependência do parceiro. A solução é compartilhada por 51% dos participantes da pesquisa, com consistência de 0,84. A quarta solução ainda indica possibilidade de desempenho colaborativo em relacionamentos alinhados culturalmente (capital cognitivo), com respeito, confiança e amizade (capital relacional) e que haja dependência do parceiro. Infere-se que nessas duas soluções (3 e 4), a dependência atua positivamente, já que se trata de um relacionamento saudável (capital relacional) e/ou alinhado (capital cognitivo). Sendo assim, por não perceberem possibilidades de comportamentos oportunistas, a dependência faz com que fabricantes de autopeças intensifiquem seus interesses neste RIO, de modo que gerem desempenho colaborativo.

Com base no exposto, observa-se que a presença de OBA, conjuntamente com qualquer dimensão do capital social, pode proporcionar desempenho colaborativo em relacionamentos comprador-fornecedor da indústria automotiva. Portanto, OBA pode ser identificada como variável interveniente desta relação.

4.4.4 Discussão dos resultados

No decurso da pesquisa, analisou-se a relação direta entre capital social e desempenho colaborativo (H1), capital social e OBA (H2), OBA e desempenho colaborativo (H3), mediação de OBA na relação entre capital social e desempenho colaborativo (H4), e efeito moderador da dependência do parceiro na relação entre capital social e OBA (H5). Os achados encontram-se resumidos na Figura 4.2.

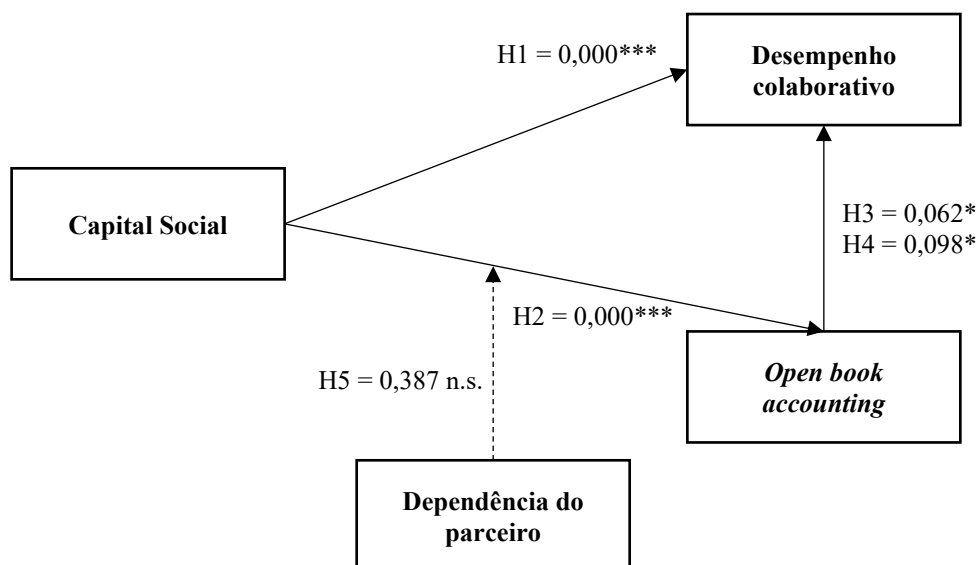


Figura 4.2. Resultados da pesquisa

Nota: A linha pontilhada refere-se à mediação (efeito indireto). * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Os achados da pesquisa evidenciam que o capital social influencia positivamente no desempenho colaborativo (H1), resultado que corrobora a literatura, já que o capital social se refere a recursos valiosos que viabilizam ações conjuntas (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; Alghababsheh & Gallear, 2020). Estima-se que interações e trocas repetidas entre as partes (Weber & Heidenreich, 2018), confiança, respeito e reciprocidade (Dyer & Singh, 1998), e alinhamento de características, objetivos, estilos e gestão (Moshtari, 2016), características pertencentes às dimensões do capital social, sejam elementos necessários para o desempenho colaborativo, pois além de relação direta, a análise adicional demonstrou as três dimensões como condições centrais para a variável dependente.

A hipótese H2 também foi confirmada ao indicar que o capital social influencia positivamente no OBA, resultados condizentes com Kim et al. (2012), que indicaram relação positiva de capital social e troca de conhecimentos, Li, Ye e Sheu (2014), que trataram o compartilhamento de informações como resultado do capital social e Romano e Formetini (2012), ao considerarem que OBA aprimora o RIO. Esta pesquisa avançou ao demonstrar que informações contábeis também são compartilhadas quando há capital social (H3). Infere-se, com estes achados, que RIOS com interações mais próximas, frequentes, com confiança, reciprocidade e respeito entre as partes e alinhamento cultural, proporcionam mais abertura de informações contábeis, já que a sinergia do RIO mitiga a presença de comportamentos oportunistas por parte dos parceiros.

Ademais, diante do risco de condutas oportunistas de compradores, que podem pressionar seus fornecedores (Dekker, 2003; Wu, Wang & Chen, 2017), os resultados da pesquisa indicam que o OBA auxilia no desenvolvimento do desempenho colaborativo e não expõe a organização à redução de margens e possibilidade de proveito da parte mais forte, como relatado por Wu, Wang e Chen (2017). Por ser uma prática contábil voltada para esforços conjuntos e obtenção de benefícios mútuos entre as partes do relacionamento fornecedor-comprador (Agndal & Nilsson, 2009), o OBA atua como uma forma de controle das atividades de terceiros (Mouritsen et al., 2001) e visa proporcionar maior eficiência para a cadeia de suprimentos (Kajüter & Kulmala, 2005), o que condiz com os resultados de H3. Infere-se que, por ser uma prática de contabilidade gerencial adotada por relacionamentos voltados ao longo prazo (Caglio, 2018), as informações contábeis trocadas são consideradas recursos valiosos, como exposto pela teoria do capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; Alghababsheh & Gallear, 2020) e, assim, proporcionam resultados positivos ao RIO.

Observa-se ainda que OBA possui papel mediador na relação entre capital social e desempenho colaborativo, como exposto na hipótese H4. Esses achados confirmam Caglio (2018), que destacava a possibilidade de OBA como variável mediadora em pesquisas empíricas que envolvessem RIOS. Confirma ainda Sukoco, Hardi e Qomariyah (2018), que identificaram relação indireta do capital social no desempenho colaborativo, a partir do compartilhamento de informações e integração do conhecimento. Como ambos os aspectos estão inseridos no OBA, os resultados reforçam a importância da abertura de informações para empresas que se envolvem em RIOS.

Quanto à moderação da dependência do parceiro na relação entre capital social e *open book accounting* (H5), os resultados indicam que, na amostra desta pesquisa, fabricantes de autopeças que possuem dependência de montadoras de veículos não intensificam a abertura de informações contábeis. Esses resultados contrariam a literatura que indica a dependência como uma variável intensificadora do compartilhamento e abertura de informações, principalmente em relacionamentos com partes mais fortes, como montadoras (Fehr & Rocha, 2018). Embora não possua efeito moderador, a análise adicional demonstrou que a presença de dependência juntamente com OBA e capital relaciona, e capital relacional e capital cognitivo, promovem desempenho colaborativo, o que indica que há cenários em que a dependência contribui para resultados positivos nos RIOS, por proporcionar mais comprometimento e cooperação com o parceiro, como apresentado por Razzaque e Boon (2003). Entretanto, observa-se que sua ausência também pode ser positiva em casos de presença de capital estrutural e OBA, o que

indica ambiguidade, por também poder proporcionar dominância do parceiro e desequilíbrio na tomada de decisões, o que não proporciona desempenho colaborativo, mas desbalanceamento para o elo mais forte do RIO, como relatado na literatura (Casciaro & Piskorski, 2005; Neirotti & Raguseo, 2020).

4.5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS

O objetivo deste estudo foi de analisar a influência do *open book accounting* na relação do capital social com o desempenho colaborativo na indústria automotiva. Assim, operacionalizou-se uma *survey* com 108 profissionais de fabricantes de autopeças brasileiras associadas à SINDIPEÇAS e ABIPEÇAS. Os resultados permitem afirmar que o OBA possui papel mediador na relação entre capital e desempenho colaborativo, sendo considerado por fabricantes de autopeças pesquisados como um recurso crítico do RIO, que proporciona benefícios para ambas as partes.

O capital social neste estudo foi visualizado como variável independente, o qual constatou-se que apresenta influência positiva no desempenho colaborativo e no *open book accounting*. Deste modo, ao tratar o desempenho sob o prisma do relacionamento (tanto para o fornecedor quanto ao comprador) e incorporando aspectos não financeiros, esta pesquisa agregou à literatura sobre os resultados derivados do capital social, já que pesquisas anteriores indicavam lacunas sobre seus benefícios. Neste estudo, o desempenho colaborativo foi mensurado a partir do grau de sucesso de uma parceria entre duas organizações independentes. Ademais, observa-se que o OBA possui papel mediador, o que contribui para a literatura contábil ao demonstrar empiricamente a possibilidade de usar esta prática de contabilidade gerencial como mediadora ao avaliar RIOS.

Além de contribuições teóricas, os resultados da pesquisa apresentam *insights* para a gestão de fabricantes de autopeças ao evidenciar que embora haja risco de condutas oportunistas e práticas antiéticas do parceiro ao expor informações contábeis, os achados não constatam esse efeito negativo na amostra estudada, de modo que OBA apresente resultado positivo para o desempenho colaborativo, o que incentiva o OBA em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva. Entende-se que mesmo que haja assimetria de poder (característica do setor), o OBA proporciona resultados positivos para ambos os lados do RIO, já que se refere a uma prática voltada ao longo prazo e busca de benefícios mútuos. Infere-se que as montadoras de veículos sentem mais confiança e reciprocidade com fabricantes de autopeças que abrem informações contábeis, o que possibilita às montadoras auxiliarem em processos interorganizacionais. De forma contrária, fabricantes de autopeças que não praticam o OBA

podem passar insegurança quanto sua condição financeira e indicar às montadoras riscos de parada de linha e continuidade das operações, o que pode prejudicar o desempenho colaborativo.

Destaca-se que embora a pesquisa tenha seguido rigor metodológico, ainda há limitações. Primeiro, os resultados não devem generalizados, por expor apenas a percepção dos participantes da pesquisa. Segundo, os dados foram analisados somente com respostas de profissionais de fabricantes de autopeças. Embora se analise o desempenho de forma conjunta, os achados indicam percepção deste lado da díade (fornecedores), o que indica uma lacuna para pesquisas futuras. Terceiro, esta pesquisa ocorreu em um único momento de coleta (transversal), portanto, sugere-se estudos futuros com foco longitudinal para compreender se o OBA atua positivamente no desempenho colaborativo desde sua implantação, ou se requer ajustes e tempo de execução para estes resultados positivos acontecerem.

Pesquisas futuras também podem investigar como os diferentes tipos de informações abertas pelo OBA promovem o desempenho colaborativo: dados de custos, de produtividade, de quantidade, e de qualidade, os quais foram tratados em conjunto nesta pesquisa. Já que a dependência do parceiro não indicou significância, e recomenda-se sua substituição por outras variáveis, como confiança no parceiro e proteção da informação. Espera-se que empresas que possuem confiança no parceiro tenham mais OBA, já a proteção da informação pode demonstrar ambidestria das empresas, visto que OBA indica a abertura de informações contábeis e a proteção pode mitigar seu compartilhamento, por receio de comportamentos oportunistas.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2020). Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 91, 338-361.

- Anderson, S. W. (2006). Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 481-506.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic cost management in supply chains, part 2: Executional cost management. *Accounting Horizons*, 23(3), 289-305.
- Augusto, C. A., Souza, J. P. D., & Cario, S. A. F. (2018). Integração Vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704-725.
- Ba, S., & Pavlou, P. A. (2002). Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: Price premiums and buyer behavior. *MIS quarterly*, 243-268.
- Brito, E. P. Z. & Mariotto, G. (2013). Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: um estudo no setor de tecnologia da informação e comunicação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 241-261.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 29(4), 277-288.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199.
- Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260-274.
- Choi, T. Y. & Wu, Z. (2008). Triads in supply networks: theorizing buyer–supplier–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8-25
- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 9-28.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (revised ed.)*. New York: Academic Press.
- Cooper, R. (1995). When lean enterprises collide: Competing through confrontation. *Harvard Business Press*.

- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Factors influencing the target costing process: Lessons from Japanese practice*.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62.
- Daudt, G.M., & Willcox, L.D. (2018). Indústria automotiva. In: Puga, F.P., & Castro, L.B. (orgs.). *Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta*. (pp. 183-208). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Rio de Janeiro.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management accounting research*, 14(1), 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 27-49.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67-96.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer-supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(1), 1-29.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships?. *Management Accounting Research*, 17(3), 259-287.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic management journal*, 27(8), 701-719.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Ellram, L.M. (1996). A structured method for applying purchasing cost management tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 11-19
- Ellram, L. M. (2000). Purchasing and Supply Management's Participation in the Target Costing Process. *Journal of supply chain management*, 36(1), 39-51.

- Ellram, L. M., & Stanley, L. L. (2008). Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. *Journal of purchasing and supply management*, 14(3), 180-191.
- Ellstrom, D. & Larsson, M.H. (2017). Dynamic and static pricing in open-book accounting. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14 (1), 21-37.
- Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 617-638.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187.
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- Fu, J., & Fu, Y. (2015). An adaptive multi-agent system for cost collaborative management in supply chains. *Engineering applications of artificial intelligence*, 44, 91-100.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
- Gulati, R., Lawrence, P. R. & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Sage publications.
- Hanf, J. & Dautzenberg, K. (2007). A theoretical framework of chain management. *Journal on Chain and Network Science*, 6(2), 79-94.
- He, Q., Ghobadian, A., & Galleary, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618.
- Horn, P., Scheffler, P., & Schiele, H. (2014). Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: a social capital perspective. *International Journal of Production Economics*, 153, 54-65.

- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jack, E. P. & Powers, T. L. (2015). Managing strategic supplier relationships: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 129-138.
- Kajüter,P.,& Kulmala, H.I.(2005). Open-book accounting in networks:Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kang, J., Asare, A. K., Brashear-Alejandro, T., Granot, E. & Li, P. (2018). Interorganizational drivers of channel performance: a meta-analytic structural model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 183-195.
- Kato, Y. (1993). Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management accounting research*, 4(1), 33-47.
- Kawai, T., Sakaguchi, J., & Shimizu, N. (2013). Transition of buyer-supplier relationships in Japan: Empirical evidence from manufacturing companies. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H., & Mert, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114, 278-289.
- Kim, K. K., Park, S. H., Ryoo, S. Y. & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8), 863-869.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Kohtamäki, M., Partanen, J., & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services—The critical role of relational capital. *Industrial marketing management*, 42(1), 71-81.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*, 25(2), 528-545.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations management*, 26(3), 446-460.

- Lee, S. Y. (2015). The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 42-55.
- Li, Y., Ye, F., & Sheu, C. (2014). Social capital, information sharing and performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.
- Liu, F. H. & Huang, T. L. (2018). The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 466-477.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- Montiel, I., Husted, B. W., & Christmann, P. (2012). Using private management standard certification to reduce information asymmetries in corrupt environments. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1103-1113.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Gooner, R. A. (2007). Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 512-527.
- Moshtari, M. (2016). Inter-organizational fit, relationship management capability, and collaborative performance within a humanitarian setting. *Production and Operations Management*, 25(9), 1542-1557.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221-244.
- Mpinganjira, M., Roberts-Lombard, M. & Svensson, G. (2017). Validating the relationship between trust, commitment, economic and non-economic satisfaction in South African buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 421-431.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Neirotti, P., & Raguseo, E. (2021). Mitigating resource dependence on internet visibility providers: Exploring complementarity effects in the positioning of small hotels on online intermediaries. *Information & Management*, 58(1), 103279.

- O'Toole, T., & Donaldson, B. (2002). Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 197-207.
- Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 13-49.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of management*, 37(2), 491-520.
- Pillai, K. G., Hodgkinson, G. P., Kalyanaram, G., & Nair, S. R. (2017). The negative effects of social capital in organizations: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 97-124.
- Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, 87-121.
- Rasoolimanesh, S.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Olya, H. (2021). The combined use of symmetric and asymmetric approaches: partial least squares-structural equation modeling and fuzzy-set qualitative comparative analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1571-1592.
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. *Journal of Business to Business marketing*, 10(4), 23-48.
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Roden, S., & Lawson, B. (2014). Developing social capital in buyer–supplier relationships: The contingent effect of relationship-specific adaptations. *International Journal of Production Economics*, 151, 89-99.
- Romano, P. & Formetini, M. (2012). Designing and implementing open book accounting in buyersupplier dyads: a framework for supplier selection and motivation. *International Journal Production Economics*, 137(1), 68-83.
- Scavarda, L. F. R., & Hamacher, S. (2001). Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 201-219.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, 10(3), 303-322.
- Shou, Y., Hu, W., & Xu, Y. (2018). Exploring the role of intellectual capital in supply chain intelligence integration. *Industrial Management & Data Systems*.

- Slagmulder, R. (2002). *Managing costs across the supply chain*. In Cost management in supply chains (pp. 75-88). Physica, Heidelberg.
- Son, B. G., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Roden, S. (2016). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships through the lens of social capital. *International Journal of Production Economics*, 178, 120-131.
- Sukoco, B. M., Hardi, H., & Qomariyah, A. (2018). Social capital, relational learning, and performance of suppliers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsamenyi, M., Cullen, J., Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M. & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(1), 149-169.
- Uddin, M. B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Unal, B., & Donthu, N. (2014). Role of absorptive capabilities in outsourcing the headquarters selling task in the United States. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1079-1084.
- Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 20(2), 237-250.
- Villaverde, P. M. G., Alarcón, J. R., Requena, G. P., & Ortega, M. J. R. (2018). Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital. *Journal of Business Research*, 83, 51-64.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations management*, 29(6), 561-576.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350.
- Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.
- Yim, B., & Leem, B. (2013). The effect of the supply chain social capital. *Industrial Management & Data Systems*.

- Ylä-Kujala, A., Marttonen-Arola, S., & Kärri, T. (2018). Finnish “state of mind” on inter-organizational integration: A cost accounting and cost management perspective. *IMP Journal*.
- Yu, Y., & Huo, B. (2018). Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences. *Supply Chain Management: An International Journal*.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS DA TESE

Esta tese analisou o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva. Sob a ótica da TCS, o estudo considerou antecedentes e consequentes positivos e negativos do capital social em RIOs. Além disso, explorou as práticas de contabilidade gerencial (mecanismos de controle, gestão de custos interorganizacionais e *open book accounting*) como variáveis intervenientes na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador (riscos interorganizacionais, distância entre fornecedor e comprador e desempenho colaborativo) na indústria automotiva.

A pesquisa com profissionais atuantes em fabricantes de autopeças, que se relacionam com montadoras de veículos, foi empregada em todos os estudos. Três estudos foram desenvolvidos para operacionalizar esta tese, sendo o primeiro qualitativo, em que a coleta de dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas, documentos e observação. A análise de conteúdo foi empregada para observar os resultados da pesquisa. Os demais estudos (segundo e terceiro) foram quantitativos e com aplicação de *survey*. A amostra foi composta por 108 profissionais de fabricantes de autopeças, que indicaram suas percepções sobre os RIOs com a principal montadora de veículos com que possuem relação fornecedor-comprador. Para estes estudos, analisou-se os dados a partir da modelagem de equações estruturais, e a análise de subgrupos e a *fuzzy set qualitative comparative* foram realizadas para análises adicionais.

O primeiro estudo buscou compreender como ocorre a interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle, de forma a entender como o capital social afeta os riscos interorganizacionais e, por sua vez, como o uso de mecanismos de controle pode fornecer suporte para evitar desbalanceamento do capital social e ocorrência de riscos. Observou-se que níveis extremos de capital social (escassos ou excessivos) podem gerar riscos interorganizacionais, sejam relacionais ou de desempenho, na relação fornecedor-comprador pesquisada. Ademais, nota-se que a utilização, em conjunto, de mecanismos de controle contratual e relacional mitiga a presença de riscos, bem como mantém o capital social em nível controlado.

O segundo estudo apresenta o capital social como variável dependente da pesquisa, e investigou-se seus antecedentes (distância entre fornecedor e comprador e IOCM). Embora o setor seja caracterizado pela aproximação entre fabricantes de autopeças e montadoras de veículos, nenhum dos tipos de distância apresentou influência no desenvolvimento do capital social de forma direta. Entretanto, a IOCM possui efeito mediador na relação entre distância cultural e capital social, bem como apresenta relação direta com capital social, o que indica a

necessidade da IOCM para que a proximidade cultural entre as empresas gere capital social. Os efeitos moderadores do poder coercitivo e de referência apresentaram resultados ambíguos, o que demonstra a dificuldade de diferenciar os dois tipos de poder, bem como destacam o receio das fabricantes de autopeças quanto às intenções das montadoras de veículos ao adotarem a IOCM com seus parceiros. Ainda assim, os resultados indicam que sua aplicação proporciona resultados positivos para o desenvolvimento do capital social.

No terceiro estudo, o objetivo foi analisar a influência do *open book accounting* na relação do capital social com o desempenho colaborativo na indústria automotiva. Os achados confirmam influência positiva do capital social no desempenho colaborativo e no *open book accounting*. Observa-se ainda que o *open book accounting* proporciona o desempenho colaborativo, assim como medeia positivamente a relação entre capital social e desempenho colaborativo. A dependência do parceiro não apresentou resultados significativos para o aumento de *open book accounting*. Infere-se que a abertura de informações contábeis entre as partes torna o relacionamento mais alinhado quanto aos interesses de ambas as partes, de modo que o desempenho colaborativo seja intensificado. Análises adicionais ainda indicam que é necessário a presença de OBA e as três dimensões do capital social, para que haja desempenho colaborativo no setor automotivo.

Os resultados dos três estudos permitem concluir que as práticas de contabilidade gerencial (mecanismos de controle, gestão de custos interorganizacionais e *open book accounting*) atuam como variáveis intervenientes perante diferentes aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador (riscos interorganizacionais, distância entre fornecedor e comprador e desempenho colaborativo) na indústria automotiva. Assim: (i) mecanismos de controle mitigam potenciais riscos interorganizacionais provenientes do capital social excessivo ou escasso; (ii) a IOCM fortalece o desenvolvimento de capital social, e torna a redução da distância cultural entre fabricantes de autopeças e montadoras como elemento importante para geração de capital social; e (iii) o OBA medeia a associação entre capital social e desempenho colaborativo.

Portanto, esta tese possibilita compreender os antecedentes e os consequentes (positivos e negativos) do capital social, lacunas que a literatura apresentava-se inconclusiva. Embora estudos prévios indiquem a ambiguidade das variáveis que se relacionam com capital social, esta tese indica que as práticas de contabilidade gerencial auxiliam nestas relações, seja mitigando potenciais efeitos negativos, ou por permitir mais aproximação e desenvolvimento de resultados colaborativos entre as partes. Desta forma, esta tese reflete a importância da contabilidade gerencial para RIOs, uma vez que a gestão restrita aos limites organizacionais

não se faz mais suficiente para o ambiente competitivo e complexo que estas organizações atuam. Desta forma, envolver-se em RIOs com parceiros verticais da cadeia de suprimentos (relacionamentos fornecedor-comprador) se faz necessário para o alcance de vantagens competitivas, as quais podem não ser alcançadas devido falhas de gestão, como a literatura prévia indica. Sendo assim, o uso de práticas de contabilidade gerencial interorganizacional torna-se elemento importante para que o relacionamento seja duradouro, desenvolva capital social e absorva suas vantagens.

Contribui-se para a literatura ao apresentar o efeito interveniente das práticas de contabilidade gerencial entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva, sejam eles antecedentes ou consequentes. Contribui para a TCS ao indicar empiricamente que níveis excessivos de capital social podem ser tão prejudiciais quanto níveis escassos, bem como por indicar que a distância cultural pode ser antecedente para seu desenvolvimento, desde que aplicada a gestão de custos interorganizacionais. Ademais, agrega-se à TCS os efeitos do capital social no desempenho colaborativo.

Para a prática, os resultados desta tese podem contribuir para o desenvolvimento de RIOs fornecedor-comprador da indústria automotiva voltados para o longo prazo, visto que sabe-se que o uso de mecanismos de controle contratual e relacional, utilizados de forma complementar, auxiliam na manutenção do capital social e na mitigação de riscos interorganizacionais que podem levar ao fim da parceria. A pesquisa também fornece evidências de que a adoção de práticas de gestão de custos interorganizacionais promovem o capital social, isto é, desenvolvem relacionamentos com interações mais frequentes e próximas (capital estrutural), com confiança, respeito e reciprocidade (capital relacional) e com alinhamento de interesses, códigos e normas (capital cognitivo), o que tende a tornar o relacionamento mais saudável e duradouro. Ademais, observa-se que RIOs com capital social mais elevado têm mais abertura de informações contábeis, o que melhora o desempenho colaborativo, tanto na perspectiva do fornecedor quanto do comprador na indústria automotiva. Com base no exposto, estima-se que as práticas de contabilidade gerencial investigadas possam reduzir problemas, aproximar as partes e gerar benefícios quando aplicadas em RIOs da indústria automotiva.

Sob o enfoque social, esta tese contribui ao demonstrar que o uso de práticas de contabilidade gerencial em RIOs da indústria automotiva proporciona relacionamentos com maior capital social e mitiga-se riscos presentes nos relacionamentos. Indica ainda que a proximidade cultural auxiliada por práticas de contabilidade gerencial torna-se fator importante para o desenvolvimento do capital social. Assim como demonstra que o capital social apoiado

por práticas de contabilidade gerencial melhora o desempenho colaborativo. Deste modo, promove-se relacionamentos mais duradouros e saudáveis, o que reflete direta ou indiretamente na sociedade, por meio de produtos, empregos e movimentação econômica do setor. Diante desses aspectos, agrega-se em dois objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU (2015): Objetivo 8 – crescimento econômico, empregabilidade e trabalho decente; e Objetivo 9 – infraestrutura, indústria e inovação.

Limitações permeiam o estudo, dentre elas indica-se que os dados foram analisados somente sob a perspectiva de um dos lados das díades (os fornecedores). Pesquisas futuras devem investigar a perspectiva dos compradores, bem como fazer comparações entre ambas as perspectivas. Os achados da pesquisa foram alcançados com base nas percepções dos entrevistados e respondentes dos questionários, o que pode não refletir a realidade de todo o setor ou de todas as pessoas que compõem as empresas analisadas, portanto, os achados devem ser analisados com cautela e não devem ser generalizados. Esta tese adotou caráter transversal para coleta dos dados, o que implica em limitações por não observar alterações das percepções em outros períodos. Deste modo, incentiva-se pesquisas longitudinais para observar a evolução do capital social, a variação da utilização de mecanismos de controle em diferentes momentos, a aproximação entre as partes, a intensificação do uso de IOCM e OBA e os efeitos no desempenho colaborativo.

Estudos futuros devem buscar compreender o nível “ótimo” do uso de mecanismos de controle em RIOs, visto que auxiliam na mitigação dos riscos e na manutenção do capital social, entretanto, aplicados em excesso, podem impossibilitar o capital social. Recomenda-se, ainda, investigações sobre os efeitos positivos dos riscos interorganizacionais no capital social, já que a volatilidade do mercado promoveu capital social, conforme os achados da pesquisa, o que contraria a literatura tradicional que indica que riscos distanciam as partes. Compreender os efeitos da confiança no parceiro também são caminhos interessantes para novas pesquisas, assim como substituir a variável distância por escopo da parceria, já que os resultados de distância não apresentaram significância para o desenvolvimento do capital social. Outra lacuna de pesquisa é buscar compreender como o capital social promove os diferentes tipos de informações abertas pelo OBA e, conseqüentemente, como cada tipo impacta no desempenho colaborativo. A ambigüidade entre OBA, IOCM, riscos interorganizacionais (principalmente quanto a comportamentos oportunistas) e proteção da informação também demonstram caminhos para futuras investigações, por promover reconhecimento da importância de empresas ambidestras para envolvimento em RIOs fornecedor-comprador da indústria automotiva.

REFERÊNCIAS

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships? *Journal of International Business Studies*, 43(5), 477-497.
- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2014). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Agndal, H., Chetty, S., & Wilson, H. (2008). Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, 17(6), 663-675.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, 21(3), 147-166.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 5(1), 66-76.
- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2020). Social capital in buyer-supplier relationships: A review of antecedents, benefits, risks, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 91, 338-361.
- Anderson, S. W. (2006). Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 481-506.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75.
- Anderson, S.W., Christ, M.H., Dekker, H.C., & Sedatole, K.L. (2014). The use of management control to mitigate risk in strategic alliances: Field and survey evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 26(1), 1-32.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic cost management in supply chains, part 1: Structural cost management. *Accounting Horizons*, 23(2), 201-220.

- Anderson, S.W., & Dekker, H.C. (2014). The role of management controls in transforming firm boundaries and sustaining hybrid organizational forms. *Foundations and Trends in Accounting*, 8(2), 1-71.
- Augusto, C. A., Souza, J. P. D., & Cario, S. A. F. (2018). Integração Vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704-725.
- Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246-1268.
- Ba, S., & Pavlou, P. A. (2002). Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: Price premiums and buyer behavior. *MIS quarterly*, 243-268.
- Banet, A.G. (1976). Organizational distance: a concept for the analysis and design of organizations. *Group & Organization Studies*, 1(4), pp. 496-7.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Revista Ampliada.
- Bauer, A. M., Henderson, D., & Lynch, D. P. (2018). Supplier internal control quality and the duration of customer-supplier relationships. *The Accounting Review*, 93(3), 59-82.
- Bendoly, E., Croson, R., Goncalves, P., & Schultz, K. (2010). Bodies of knowledge for research in behavioral operations. *Production and Operations Management*, 19(4), 434-452.
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of operations management*, 23(1), 1-22.
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), 432-445.
- Borgstedt, P., Neyer, B., & Schewe, G. (2017). Paving the road to electric vehicles—A patent analysis of the automotive supply industry. *Journal of cleaner production*, 167, 75-87.
- Bruin, B. J. (2019). *Learning to Control Interfirm Relationships: Case Study Evidence from Failure and Success Experiences*. Working paper, Vrije University Amsterdam.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2017). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Harvard university press.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.

- Caglio, A. (2018). To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting. *European Accounting Review*, 27(2), 263-287.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2021). Reviewing interorganizational management accounting and control literature: a new look. *Journal of Management Accounting Research*, 33(1), 149-169.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 15-42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 29(4), 277-288.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199.
- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Chand, P., & Tarei, P. K. (2021). Do the barriers of multi-tier sustainable supply chain interact? A multi-sector examination using resource-based theory and resource-dependence theory. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100722.
- Chang, W., Ellinger, A. E., & Blackhurst, J. (2015). A contextual approach to supply chain risk mitigation. *The International Journal of Logistics Management*.
- Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260-274.
- Chen, X., Wang, E., Miao, C., Ji, L., & Pan, S. (2020). Industrial clusters as drivers of sustainable regional economic development? An analysis of an automotive cluster from the perspective of firms' role. *Sustainability*, 12(7), 2848.

- Cheng, J.-H. (2011). Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 837-849.
- Cho, M., Bonn, M. A., Giunipero, L., & Jaggi, J. S. (2017). Contingent effects of close relationships with suppliers upon independent restaurant product development: A social capital perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 154-162.
- Choy, K. L., & Lee, W. B. (2003). A generic supplier management tool for outsourcing manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(2), 140–154.
- Christ, M. H., & Nicolaou, A. I. (2016). Integrated information systems, alliance formation, and the risk of information exchange between partners. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 1-18.
- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 9-28.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (revised ed.)*. New York: Academic Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Cooper, R. (1995). When lean enterprises collide: Competing through confrontation. *Harvard Business Press*.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Factors influencing the target costing process: Lessons from Japanese practice*.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62.
- Cousins, P. D., & Stanwix, E. (2001). It's only a matter of confidence! A comparison of relationship management between Japanese-and UK non-Japanese-owned vehicle manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1160-1180.

- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Daghar, A., Alinaghian, L., & Turner, N. (2020). The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Daudt, G.M., & Willcox, L.D. (2018). Indústria automotiva. In: Puga, F.P., & Castro, L.B. (orgs.). *Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta.* (pp. 183-208). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Rio de Janeiro.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152-165.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management accounting research*, 14(1), 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 27-49.
- Dekker, H. C. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 915-941.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- Dekker, H. C., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Dekker, H. C., Kawai, T., & Sakaguchi, J. (2019). The interfirm contracting value of management accounting information. *Journal of Management Accounting Research*, 31(2), 59-74.

- Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Delerue, H. (2004). Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances:: The Effect of Contextual Factors. *European Management Journal*, 22(5), 546-556.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67-96.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer-supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. L. (2010). An exploration of the use of interfirm cooperation and the financial manager's governance roles: Evidence from Dutch firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), 140-155.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships?. *Management Accounting Research*, 17(3), 259-287.
- Dong, W., Ma, Z., & Zhou, X. (2017). Relational governance in supplier-buyer relationships: The mediating effects of boundary spanners' interpersonal guanxi in China's B2B market. *Journal of business research*, 78, 332-340.
- Dou, Y., Zhu, Q., & Sarkis, J. (2018). Green multi-tier supply chain management: An enabler investigation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 95-107.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic management journal*, 27(8), 701-719.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

- Ellram, L.M. (1996). A structured method for applying purchasing cost management tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 11-19
- Ellram, L. M. (2000). Purchasing and Supply Management's Participation in the Target Costing Process. *Journal of supply chain management*, 36(1), 39-51.
- Ellram, L. M., & Stanley, L. L. (2008). Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. *Journal of purchasing and supply management*, 14(3), 180-191.
- Essa, S. A., Dekker, H. C., & Groot, T. L. (2018). Your gain my pain? The effects of accounting information in uncertain negotiations. *Management Accounting Research*, 41, 20-42.
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 617-638.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187.
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Fu, J., & Fu, Y. (2015). An adaptive multi-agent system for cost collaborative management in supply chains. *Engineering applications of artificial intelligence*, 44, 91-100.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third world quarterly*, 22(1), 7-20.

- Gallear, D., Ghobadian, A., He, Q., Kumar, V., & Hitt, M. (2021). Relationship between routines of supplier selection and evaluation, risk perception and propensity to form buyer–supplier partnerships. *Production Planning & Control*, 1-17.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). *The dark side of trust*. Handbook of trust research, 165.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225-234.
- Genzlinger, F., Zejnilovic, L., & Bustinza, O. F. (2020). Servitization in the automotive industry: How car manufacturers become mobility service providers. *Strategic Change*, 29(2), 215-226.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-competitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24-42.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R., Lawrence, P. R. & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. Sage publications.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V. M., & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 47-58.
- Handoko, I., Bresnen, M., & Nugroho, Y. (2018). Knowledge exchange and social capital in supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Hanf, J. & Dautzenberg, K. (2007). A theoretical framework of chain management. *Journal on Chain and Network Science*, 6(2), 79-94.
- Hartmann, E., & Herb, S. (2014). Opportunism risk in service triads—a social capital perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- He, Q., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618.

- Hendricks, K. B., & V. R. Singhal. (2009). An Empirical Analysis of the Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Run Stock Price Performance and Equity Risk of the Firm. *Production and Operations Management*, 14 (1): 35–52.
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2015). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. In *Knowledge, networks and power* (pp. 187-224). Palgrave Macmillan, London.
- Horn, P., Scheffler, P., & Schiele, H. (2014). Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: a social capital perspective. *International Journal of Production Economics*, 153, 54-65.
- Horne, J., Recker, M., Michelfelder, I., Jay, J., & Kratzer, J. (2020). Exploring entrepreneurship related to the sustainable development goals-mapping new venture activities with semi-automated content analysis. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118052.
- Huang, M. C., & Chiu, Y. P. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 260-273.
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Jack, E. P. & Powers, T. L. (2015). Managing strategic supplier relationships: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 129-138.
- Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 13-24.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management science*, 49(12), 1684-1701.

- Jean, R.-J., Sinkovics, R. R., Kim, D. 2010. Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer–supplier relationships: the role of communication culture. *Journal of International Marketing, American Marketing Association*, 18(1), 63–85.
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of operations Management*, 22(1), 23-38.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kang, J., Asare, A. K., Brashear-Alejandro, T., Granot, E. & Li, P. (2018). Interorganizational drivers of channel performance: a meta-analytic structural model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 183-195.
- Kato, Y. (1993). Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies. *Management accounting research*, 4(1), 33-47.
- Kawai, T., Sakaguchi, J., & Shimizu, N. (2013). Transition of buyer-supplier relationships in Japan: Empirical evidence from manufacturing companies. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Kim, K. T., Lee, J. S., & Lee, S. Y. (2017). The effects of supply chain fairness and the buyer’s power sources on the innovation performance of the supplier: A mediating role of social capital accumulation. *Journal of business & industrial marketing*, 32(7), 987-997.
- Kim, K. K., Park, S. H., Ryoo, S. Y. & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8), 863-869.

- Kim, K. K., Umanath, N. S., Kim, J. Y., Ahrens, F., & Kim, B. (2012). Knowledge complementarity and knowledge exchange in supply channel relationships. *International Journal of Information Management*, 32(1), 35-49.
- Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454-465.
- Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), 336-352.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Kohtamäki, M., Partanen, J., & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services—The critical role of relational capital. *Industrial marketing management*, 42(1), 71-81.
- Koka, B. R., & Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic management journal*, 23(9), 795-816.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*, 25(2), 528-545.
- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of management review*, 39(4), 412-422.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations management*, 26(3), 446-460.
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.

- Lee, S. Y. (2015). The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
- Li, Y., Ye, F., & Sheu, C. (2014). Social capital, information sharing and performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard business review*, 82(12), 104-113.
- Lioliou, E., & Zimmermann, A. (2015). Vendor opportunism in IT outsourcing: a TCE and social capital perspective. *Journal of Information Technology*, 30(4), 307-324.
- Liu, F. H. & Huang, T. L. (2018). The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 466-477.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.
- Lumineau, F., & Oliveira, N. (2018). A pluralistic perspective to overcome major blind spots in research on interorganizational relationships. *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-465.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Maloni, M. J., & W. C. Benton. (1997). Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research. *European Journal of Operational Research*, 101 (3): 419-429.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau. Essai de stratégie. ZéroHeure*.
- Martins, G. S., Rossoni, L., Duarte, A. L., & Martins, R. S. (2017). Supply chain relationships: Exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. *International Journal of Procurement Management*, 10(5), 639-664.
- Martins, R. S., Souza Filho, O. V., & Pereira, S. C. F. (2012). Alinhamento estratégico nas cadeias de suprimento da indústria automobilística brasileira. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 18(3), 581-606.

- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- Montiel, I., Husted, B. W., & Christmann, P. (2012). Using private management standard certification to reduce information asymmetries in corrupt environments. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1103-1113.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Gooner, R. A. (2007). Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 512-527.
- Moshtari, M. (2016). Inter-organizational fit, relationship management capability, and collaborative performance within a humanitarian setting. *Production and Operations Management*, 25(9), 1542-1557.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221-244.
- Mpinganjira, M., Roberts-Lombard, M. & Svensson, G. (2017). Validating the relationship between trust, commitment, economic and non-economic satisfaction in South African buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 421-431.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 301-313.
- Neirotti, P., & Raguseo, E. (2021). Mitigating resource dependence on internet visibility providers: Exploring complementarity effects in the positioning of small hotels on online intermediaries. *Information & Management*, 58(1), 103279.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of operations management*, 28(2), 101-114.
- O'Toole, T., & Donaldson, B. (2002). Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 197-207.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.

- Patnayakuni, R., Rai, A., & Seth, N. (2006). Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 13-49.
- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of management*, 37(2), 491-520.
- Pehkonen, E. (2019). *The effects of power asymmetry in B2B relationships in automotive industry*.
- Pena-López, J. A., & Sánchez-Santos, J. M. (2017). Individual social capital: Accessibility and mobilization of resources embedded in social networks. *Social networks*, 49, 1-11.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65.
- Pillai, K. G., Hodgkinson, G. P., Kalyanaram, G., & Nair, S. R. (2017). The negative effects of social capital in organizations: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 97-124.
- Pires, S. R., & Sacomano Neto, M. (2008). New configurations in supply chains: the case of a condominium in Brazil's automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39-55.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Ho Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of international business studies*, 33(2), 243-265.
- Potter, A., & Graham, S. (2019). Supplier involvement in eco-innovation: The co-development of electric, hybrid and fuel cell technologies within the Japanese automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 210, 1216-1228.
- Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2016). The evolution of inter-organisational social capital with foreign customers: Its direct and interactive effects on SMEs' foreign performance. *Journal of World Business*, 51(5), 760-773.
- Presutti, M., Boari, C., Majocchi, A., & Molina-Morales, X. (2019). Distance to Customers, Absorptive Capacity, and Innovation in High-Tech Firms: The Dark Face of Geographical Proximity. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 343-361.

- Putnam, R. (1993). *The prosperous community: Social capital and public life*. The American prospect, 13(Spring), Vol. 4. Available online: <http://www.prospect.org/print/vol/13> (accessed 7 April 2003).
- Qian, L., Yang, P., & Xue, J. (2018). Hindering or enabling structural social capital to enhance buyer performance? The role of relational social capital at two levels in China. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(3), 213-231.
- Ramani, V., Ghosh, D., & Sodhi, M. S. (2022). Understanding systemic disruption from the Covid-19-induced semiconductor shortage for the auto industry. *Omega*, 113, 102720.
- Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, 87-121.
- Rasoolimanesh, S.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Olya, H. (2021). The combined use of symmetric and asymmetric approaches: partial least squares-structural equation modeling and fuzzy-set qualitative comparative analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1571-1592.
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. *Journal of Business to Business marketing*, 10(4), 23-48.
- Reimann, F., & Ketchen Jr., D. J. (2017). Power in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 3-9.
- Rindt, J., & Mouzas, S. (2015). Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. *Industrial Marketing Management*, 48, 202-213.
- Ringle, C. M.; Da Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Roden, S., & Lawson, B. (2014). Developing social capital in buyer–supplier relationships: The contingent effect of relationship-specific adaptations. *International Journal of Production Economics*, 151, 89-99.
- Rodríguez, I. R. B, Agudo, J. C., & Gutiérrez, H. S. M. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer–distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 666-675.
- Saad, S. K., Elshaer, I. A., & Ghanem, M. (2021). Relational risk and public-private partnership performance: An institutional perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100614.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2013). Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives,

- interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 339-351.
- Scavarda, L. F. R., & Hamacher, S. (2001). Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 201-219.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, 10(3), 303-322.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of marketing*, 67(3), 80-95.
- Shen, L., Su, C., Zheng, X., & Zhuang, G. (2019). Contract design capability as a trust enabler in the pre-formation phase of interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 95, 103-115.
- Shou, Y., Hu, W., & Xu, Y. (2018). Exploring the role of intellectual capital in supply chain intelligence integration. *Industrial Management & Data Systems*.
- Singh, R., Baird, A., & Mathiassen, L. (2018). Collaboration risk management in IT-enabled asymmetric partnerships: Evidence from telestroke networks. *Information and Organization*, 28(4), 170-191.
- Slagmulder, R. (2002). *Managing costs across the supply chain*. In Cost management in supply chains (pp. 75-88). Physica, Heidelberg.
- Son, B. G., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Roden, S. (2016). A dyadic perspective on retailer–supplier relationships through the lens of social capital. *International Journal of Production Economics*, 178, 120-131.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of international marketing*, 14(1), 49-70.
- Stake, R. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre, RS: Penso.
- Tangpong, C., Hung, K. T., & Ro, Y. K. (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(5), 398-414.
- Thun, J. H., & Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *International journal of production economics*, 131(1), 242-249.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.

- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsamenyi, M., Cullen, J., Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M. & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(1), 149-169.
- Turker, D. (2014). Analyzing relational sources of power at the interorganizational communication system. *European Management Journal*, 32(3), 509-517.
- Uddin, M. B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Unal, B., & Donthu, N. (2014). Role of absorptive capabilities in outsourcing the headquarters selling task in the United States. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1079-1084.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Van den Abbeele, A., Roodhooft, F., & Warlop, L. (2009). The effect of cost information on buyer–supplier negotiations in different power settings. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 245-266.
- Vanalle, R. M., & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237-250.
- Vaz, C. R., Rauen, T. R. S., & Lezana, Á. G. R. (2017). Sustainability and innovation in the automotive sector: A structured content analysis. *Sustainability*, 9(6), 880.
- Villaverde, P. M. G., Alarcón, J. R., Requena, G. P., & Ortega, M. J. R. (2018). Technological dynamism and entrepreneurial orientation: The heterogeneous effects of social capital. *Journal of Business Research*, 83, 51-64.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
- Voldnes, G., Grønhaug, K., & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer–seller relationships—Influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1093.
- Vos, F. G. S., Van der Lelij, R., Schiele, H., & Praas, N. H. J. (2021). Mediating the impact of power on supplier satisfaction: Do buyer status and relational conflict matter?. *International Journal of Production Economics*, 239, 108168.

- Wang, K. Y.; Fulop, L. (2007). Managerial trust and work values within the context of international joint ventures in China. *Journal of International Management*, 13(2), 164-186.
- Wang, L., & Wells, P. (2020). Automobilities after SARS-CoV-2: A Socio-Technical Perspective. *Sustainability*, 12(15), 5978.
- Wang, Q., Li, J. J., Ross, W. T., & Craighead, C. W. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 111-131.
- Wayland, M. (2021). *Chip shortage expected to cost auto industry \$110 billion in revenue in 2021*. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2021/05/14/chip-shortage-expected-to-cost-auto-industry-110-billion-in-2021.html>
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350.
- Weiler, M., & Hinz, O. (2019). Without each other, we have nothing: a state-of-the-art analysis on how to operationalize social capital. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1003-1035.
- Wilhelm, M., & Sydow, J. (2018). Managing coopetition in supplier networks—A paradox perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(3), 22-41.
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60.
- Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (2017). Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35(3), 504-515.
- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The formation of buyer–supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117.
- Yang, J. (2009). The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study. *International journal of production research*, 47(4), 1055-1069.
- Yang, W., Zhang, Y., Zhou, Y., & Zhang, L. (2021). Performance effects of trust-dependence congruence: The mediating role of relational behaviors. *Journal of Business Research*, 129, 341-350.
- Yim, B., & Leem, B. (2013). The effect of the supply chain social capital. *Industrial Management & Data Systems*.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Ylä-Kujala, A., Marttonen-Arola, S., & Kärri, T. (2018). Finnish “state of mind” on inter-organizational integration: A cost accounting and cost management perspective. *IMP Journal*.
- Yu, Y., & Huo, B. (2018). Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Zhang, Q., Pan, J., Xu, D., & Feng, T. (2020). Balancing coercive and non-coercive powers to enhance green supplier integration: do relationship commitment and closeness matter?. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Zhao, Y., Feng, Y., & Li, C. (2018). Effect of organizational cultural differences and mutual trust on contract management of nonequity construction project alliances. *Advances in Civil Engineering*, 2018.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a),

O Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, está realizando uma pesquisa, por meio do doutorando Rodrigo Rengel e sob a orientação da professora Dra. Valdirene Gasparetto, com o objetivo de analisar o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva.

Você foi selecionado(a) a participar desta pesquisa por atuar em uma empresa fabricante de autopeças que realiza transações com montadoras de veículos, e por ocupar uma posição que demanda conhecimentos e experiências necessários para participar deste estudo.

Ressaltamos que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a total confidencialidade dos participantes. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto, assim como sua organização. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente da sua organização e no relacionamento com a principal montadora.

O estudo tem cunho estritamente científico e acadêmico, sem qualquer fim lucrativo ou publicitário, e os dados fornecidos serão utilizados na elaboração de uma tese doutoral, sem divulgação dos nomes das pessoas pesquisadas e da empresa. Assume-se o compromisso de disponibilizar os resultados da pesquisa e gerar contribuições práticas à organização.

Sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Desde já, o nosso muito obrigado.

Atenciosamente,

Valdirene Gasparetto, Dra.

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

E-mail: valdirene.gasparetto@ufsc.br

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da **Nome da Instituição**, tomei conhecimento do projeto de pesquisa: **Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social**, sob responsabilidade de **Rodrigo Rengel** e cumprirei os termos da Resolução CNS 510/16 e suas complementares, e como esta instituição tem condição para o desenvolvimento deste projeto, autorizo a sua execução nos termos propostos.

_____, _____ de _____ de 20____.

Assinatura:

Nome:

Cargo:

Carimbo do(a) responsável:

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTA

Título do estudo: Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social

Pesquisador responsável: Rodrigo Rengel

Orientadora: Valdirene Gasparetto

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina / Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (47) 99995-0252 / Rua Três de Maio, 333, Apto 502B, Centro, Ibirama/SC

Endereço eletrônico para contato: rengel.rodrigo@hotmail.com

Eu Rodrigo Rengel e Valdirene Gasparetto, responsáveis pela pesquisa intitulada: **“Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social”** convidamos você a colaborar com o estudo. Esta pesquisa está associada ao projeto de doutorado de Rodrigo Rengel, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Por gentileza queira responder às perguntas da entrevista de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa além disto, destaca-se que mesma compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas em responder uma entrevista (com as entrevistas o pesquisador tem por objetivo conhecer um pouco mais do efeito de práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva). Serão realizadas observações do ambiente de trabalho e reuniões (observação do cotidiano da instituição/organização analisada para levantar informações que auxiliam no entendimento de comportamentos, discursos e práticas relacionadas ao tema investigado. Estes dados podem corroborar ou contradizer outras fontes de dados, além de serem importantes para garantir a qualidade dos resultados da pesquisa), além de consulta à documentos da empresa (relatórios anuais, publicações em sites e redes sociais, contratos, código de conduta e demais documentos que possam auxiliar na compreensão do relacionamento com as montadoras).

Riscos e desconfortos: Responder a entrevista não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando o pesquisado estiver respondendo à pesquisa. Destaca-se que, o instrumento poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota possa ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta comunicar o pesquisador responsável, sem ter que apresentar qualquer justificativa. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

Benefícios: Entende-se que colaborar com a pesquisa irá contribuir para melhorar a compreensão do efeito de práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos interorganizacionais, o que pode auxiliar a uma melhor tomada de decisão dos gestores e a melhor utilização de tais práticas ao se envolver em relacionamentos com a presença de capital social.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos profissionais, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados. Tanto nas entrevistas quanto nas observações, têm-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade dos profissionais envolvidos. Vale ressaltar que apenas os pesquisadores envolvidos na investigação terão acesso aos dados, assegurando a confidencialidade e o conteúdo.

Resultados da pesquisa: Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Compensação financeira: A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação e caso haja algum dano material ou imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, o pesquisador compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

Informações sobre CEPSH e formas de contato: O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-6094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. É um documento que traz

importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, portanto, seu arquivamento é incentivado.

Eu, _____, nascido(a) em ____/____/____, residente no endereço _____ na cidade de _____, Estado _____, podendo ser contatado(a) pelo número telefônico () _____ fui informado(a) dos objetivos do estudo **Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação da minha identidade.

Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar deste estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – OBSERVAÇÃO

Título do estudo: Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social

Pesquisador responsável: Rodrigo Rengel

Orientadora: Valdirene Gasparetto

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina / Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (47) 99995-0252 / Rua Três de Maio, 333, Apto 502B, Centro, Ibirama/SC

Endereço eletrônico para contato: rengel.rodrigo@hotmail.com

Eu Rodrigo Rengel e Valdirene Gasparetto, responsáveis pela pesquisa intitulada: **“Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social”** convidamos você a colaborar com o estudo. Esta pesquisa está associada ao projeto de doutorado de Rodrigo Rengel, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa além disto, destaca-se que mesma compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas em autorizar a realização de observações do ambiente de trabalho e reuniões (observação do cotidiano da instituição/organização analisada para levantar informações que auxiliam no entendimento de comportamentos, discursos e práticas relacionadas ao tema investigado. Estes dados podem corroborar ou contradizer outras fontes de dados, além de serem importantes para garantir a qualidade dos resultados da pesquisa), além de consulta à documentos da empresa (relatórios anuais, publicações em sites e redes sociais, contratos, código de conduta e demais documentos que possam auxiliar na compreensão do relacionamento com as montadoras).

Riscos e desconfortos: Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando o pesquisado estiver sendo observado. Ressalta-se ainda que, de forma remota possa ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o pesquisado poderá deixar de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta comunicar o pesquisador responsável, sem ter que apresentar qualquer justificativa. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o pesquisado poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

Benefícios: Entende-se que colaborar com a pesquisa irá contribuir para melhorar a compreensão do efeito de práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos interorganizacionais, o que pode auxiliar a uma melhor tomada de decisão dos gestores e a melhor utilização de tais práticas ao se envolver em relacionamentos com a presença de capital social.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. As observações e documentos receberão um código individual, a fim de manter o anonimato dos profissionais, para que se possa identificar o mesmo pesquisado de cada instrumento no momento de interpretação dos dados. Têm-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade dos profissionais envolvidos. Vale ressaltar que apenas os pesquisadores envolvidos na investigação terão acesso aos dados, assegurando a confidencialidade e o conteúdo.

Resultados da pesquisa: Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Compensação financeira: A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação e caso haja algum dano material ou imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, o pesquisador compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

Informações sobre CEPSH e formas de contato: O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-6094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. É um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, portanto, seu arquivamento é incentivado.

_____, _____ de _____ de 2022.

Assinatura do Pesquisador Responsável

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos do estudo **Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-**

comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação da minha identidade.

Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar deste estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE E – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO (ESTUDO 1)

VISÃO GERAL DO PROJETO

Título: Interação do capital social com riscos interorganizacionais e mecanismos de controle.

Problema de pesquisa: Como ocorre a interação entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle na relação entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos?

Objetivo do estudo: Compreender a interação entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle na relação entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos;

Proposições de pesquisa:

P1 – O capital social extremo (escasso ou excessivo) converge positivamente com os riscos interorganizacionais na relação fornecedor-comprador.

P2 – O capital social extremo (escasso ou excessivo) é mitigado e sua interface com riscos interorganizacionais é moldada pelo uso de mecanismos de controle no âmbito da relação fornecedor-comprador.

Instituição promotora: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC).

Pesquisadores:

i. Rodrigo Rengel - Doutorando em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade UFSC.

ii. Valdirene Gasparetto - Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade UFSC.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Delineamento metodológico:

Quanto aos objetivos: descritiva.

Quanto aos procedimentos: estudo de caso.

Quanto à abordagem do problema: qualitativa.

Objeto do estudo de caso e sujeitos da pesquisa:

Objeto: Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador.

Sujeitos da pesquisa: Gestores da organização (nível estratégico e tático).

Coleta de dados:

Para responder ao problema da pesquisa e atender ao objetivo proposto de compreender a interação entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle na relação entre uma fabricante de autopeças e montadoras de veículos, a coleta de dados será realizada por meio de observação direta, entrevistas semiestruturadas (gravadas com a devida autorização dos respondentes e posteriormente serão transcritas e submetidas aos participantes para conferência) e análise de documentos.

Quanto as observações diretas, serão realizadas simultaneamente com as entrevistas e quanto aos documentos, serão analisados no decorrer das entrevistas e caso necessário serão solicitados para análise posterior, se assim a empresa permitir. A coleta será realizada juntamente com o TCLE, roteiro de entrevista, gravador de áudio e caderno de anotações de campo.

QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

Entrevista número: _____ Data: ____/____/____ Tempo: _____ Local: _____

1. Bloco: Identificação do Participante

Nome: _____ Idade: _____ Formação: _____
 Tempo de Empresa: _____ Cargo: _____ Tempo no cargo: _____

2. Bloco: Características da organização e do relacionamento com montadoras

Características da empresa	Você poderia abordar as características e história da organização? - <i>Fundação, número de funcionários e crescimento</i>
Relacionamento com principais parceiros	Você pode comentar sobre os relacionamentos com as montadoras com que possuem negócios? - <i>Tempo de relacionamento, produtos negociados e origem do parceiro (ocidental ou oriental).</i>

3. Bloco: Capital Social

Dimensão estrutural	Como são as interações entre sua empresa e as montadoras de veículos com as quais se relaciona? - <i>Frequência das interações, proximidade, troca de informações (bilateralmente ou não; software com informações sobre a relação com acesso de ambas as empresas; disponibilidade de informações operacionais e demanda, financeiras, de gestão; outras informações).</i>
Dimensão relacional	Como é a relação entre sua empresa e as montadoras de veículos com as quais se relaciona? - <i>Nível de contato com os profissionais que atuam nas montadoras, percepção sobre questões como respeito, confiança, reciprocidade e amizade entre as partes.</i>
Dimensão cognitivo	Qual sua percepção sobre a congruência de interesses entre a sua empresa e as montadoras com que se relaciona? - <i>Alinhamento cultural, compartilhamento de normas, valores, filosofias, códigos, linguagens, reciprocidade entre as empresas, percepção sobre compreensão das estratégias e necessidades do relacionamento entre as duas partes, percepção de relacionamento cooperativo.</i>

4. Bloco: Riscos Interorganizacionais

Risco relacional	Como você vê a presença de riscos no relacionamento entre sua empresa e as montadoras com que se relaciona? Poderia descrever? - <i>Flexibilidade no relacionamento, nível de dependência, clareza quanto às capacidades de cada parceiro, conflitos e divergências entre as culturas, comportamento oportunista, chance de aquisição da empresa, transparência na abertura de dados, cooperação e aprendizado e compreensão nas relações de troca.</i>
Risco de desempenho	Qual sua percepção sobre riscos de desempenho no relacionamento entre sua empresa e as montadoras com que se relaciona (se referem a todos os riscos, exceto os riscos relacionais)? - <i>Atendimento às expectativas de desempenho, competitividade, volatilidade, competência, tecnologia, riscos internacionais, riscos estratégicos.</i>

5. Bloco: Mecanismos de Controle

Mecanismos de controle contratual	<p>Poderia descrever quais mecanismos de controle contratual (contratos e demais acordos formais estabelecidos entre as partes) vocês possuem, e como funcionam?</p> <p><i>- Como são os acordos, especificidade/customização e detalhamento sobre direitos e deveres. À medida que o tempo de relação aumenta, como esses mecanismos contratuais são modificados ou isso não acontece?</i></p>
Mecanismos de controle relacional	<p>Quanto aos mecanismos de controle relacional (aspectos informais de monitoramento, como troca de informações, comprometimento, normas compartilhadas e confiança no parceiro), como funcionam no relacionamento com as montadoras?</p> <p><i>- Como se mantêm informados, frequência da troca de informações, comprometimento com melhorias, normas e/ou acordos entre as partes, mas não de forma escrita e confiança no parceiro. O tempo de relação influencia de que forma nesse tipo de controle em termos de maior ou menor adoção ao longo do tempo?</i></p>

6. Bloco: Interfaces

Interface entre capital social, riscos interorganizacionais e mecanismos de controle	<p>Poderia descrever como os diferentes níveis de capital social impactam na presença de riscos nos relacionamentos?</p> <p>Como os mecanismos de controle contratual e relacional auxiliam no controle desse capital social?</p> <p>No auxílio à manutenção dos riscos envolvidos no relacionamento, como os contratos e acordos informais auxiliam? Poderia descrever cada um (Contratual e Relacional)?</p>
--	--

RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

O relatório do estudo de caso incidirá sobre as práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social, possuindo a seguinte estrutura:

1. Introdução.
2. Método e procedimentos de pesquisa.
3. Descrição e análise dos resultados.
4. Conclusões e recomendações.

ASPECTOS ÉTICOS DO ESTUDO

Os aspectos éticos da pesquisa estão fundamentados nos preceitos éticos e científicos conforme preconiza as Resoluções 466/2012 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH-UFSC) e explicitadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

_____, _____ de _____ de 20____.

Rodrigo Rengel
Pesquisador

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO (ESTUDOS 2 E 3)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social

Pesquisador responsável: Rodrigo Rengel

Orientadora: Valdirene Gasparetto

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina / Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (47) 99995-0252 / Rua Três de Maio, 333, Apto 502B, Centro, Ibirama/SC

Endereço eletrônico para contato: rengel.rodrigo@hotmail.com

Eu Rodrigo Rengel e Valdirene Gasparetto, responsáveis pela pesquisa intitulada: **“Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social”** convidamos você a colaborar com o estudo. Esta pesquisa está associada ao projeto de doutorado de Rodrigo Rengel, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Por gentileza queira responder às perguntas do questionário de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa além disto, destaca-se que mesma compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar o efeito de práticas de contabilidade gerencial na relação entre capital social e aspectos de relacionamentos fornecedor-comprador na indústria automotiva.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas nas respostas ao questionário disponibilizado de forma *on-line*, respondendo às perguntas relacionadas às temáticas de Práticas de Contabilidade Gerencial, Capital Social e Aspectos do Relacionamento com Montadoras de Veículos. O tempo estimado de resposta ao questionário é de 10 minutos.

Riscos e desconfortos: O preenchimento do instrumento não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando o pesquisado estiver respondendo à pesquisa. Destaca-se que, o instrumento poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota possa ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta cessar o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum

desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

Benefícios: Entende-se que colaborar com a pesquisa irá contribuir para melhorar a compreensão do efeito de práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos interorganizacionais, o que pode auxiliar a uma melhor tomada de decisão dos gestores e a melhor utilização de tais práticas ao se envolver em relacionamentos com a presença de capital social.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos profissionais, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados.

Resultados da pesquisa: Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Compensação financeira: A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação e caso haja algum dano material ou imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, o pesquisador compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

Informações sobre CEPSH e formas de contato: O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-6094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Este documento está assinado pelo pesquisador nominado para sua guarda, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, cuja impressão da sua via, assinatura e arquivamento é incentivada. Tal pesquisador garante que o participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado. Ao clicar em 'concordo em participar da pesquisa', você assina a concordância com o presente termo e somente assim poderá participar da pesquisa.

Declaro que li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Concordo em participar da pesquisa Não concordo em participar da pesquisa

Para responder este questionário, considere suas percepções em relação à principal montadora de veículos com a qual sua organização possui relacionamento atualmente.

1. DISTÂNCIA

1.1. Geográfica

Em relação à distância geográfica entre sua empresa e a principal montadora de veículos com que se relaciona, responda.

- 1.1.1. Sua empresa está localizada no mesmo *cluster* (aglomerado ou agrupamento) industrial que a principal montadora de veículos com que se relaciona? Indique 0 para não e 1 para sim
- 1.1.2. Qual a cidade/região da sua empresa?
- 1.1.3. Qual a cidade/região da principal montadora de veículos com que se relaciona?

1.2. Cultural

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção sobre o estilo de gestão e capacidade de resposta organizacional da sua empresa e da principal montadora de veículos com que se relaciona, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente.

- 1.2.1. A sua empresa confia em uma organização informal (por exemplo, tem poucos níveis gerenciais, controle e monitoramento frouxos; se contentaria com um aperto de mão em vez de se ater a procedimentos burocráticos, contratos e documentação legal).
- 1.2.2. A sua empresa usa a busca de consenso em vez de uma tomada de decisão autoritária (por exemplo, muitas pessoas estão democraticamente envolvidas nas decisões em vez de apenas um gestor sênior fazendo todas as interações).
- 1.2.3. A sua empresa prefere comunicação informal à comunicação formal (por exemplo, apresentações pontuais ou comunicação verbal em vez de longos relatórios escritos).
- 1.2.4. A sua empresa tem uma organização apolítica (por exemplo, as decisões são guiadas por considerações concretas e processos planejados e não por personalidades e agendas ocultas).
- 1.2.5. A sua empresa confia em pessoas externas, a menos que haja uma razão para não confiar (por exemplo, compartilhar voluntariamente informações sensíveis, como futuros produtos, permitindo que outras empresas acessem os sites dos clientes).
- 1.2.6. A sua empresa tem uma abordagem transparente para resolução de conflitos (por exemplo, as divergências são monitoradas, discutidas abertamente e resolvidas pelas partes envolvidas).
- 1.2.7. A sua empresa tem mentalidade aberta e criativa na abordagem para resolução de problemas (por exemplo, é flexível, explora seus limites, diferencia sua proposta de valor).
- 1.2.8. A sua empresa é despreziosa e humilde (realista e simples) em sua atitude em relação a pessoas externas, como parceiros e fornecedores.
- 1.2.9. A sua empresa é ágil (por exemplo, rápida para responder a situações emergentes, tomar decisões, assinar acordos, entrar em mercados, lançar produtos e aproveitar oportunidades).
- 1.2.10. A principal montadora parceira confia em uma organização informal (por exemplo, tem poucos níveis gerenciais, controle e monitoramento frouxos; se contentaria com um aperto de mão em vez de se ater a procedimentos burocráticos, contratos e documentação legal).
- 1.2.11. A principal montadora parceira usa a busca de consenso em vez de uma tomada de decisão autoritária (por exemplo, muitas pessoas estão democraticamente envolvidas nas decisões em vez de apenas um gestor sênior fazendo todas as interações).

- 1.2.12. A principal montadora parceira prefere comunicação informal à comunicação formal (por exemplo, apresentações pontuais ou comunicação verbal em vez de longos relatórios escritos).
- 1.2.13. A principal montadora parceira tem uma organização apolítica (por exemplo, as decisões são guiadas por considerações concretas e processos planejados e não por personalidades e agendas ocultas).
- 1.2.14. A principal montadora parceira confia em pessoas externas, a menos que haja uma razão para não confiar (por exemplo, compartilhar voluntariamente informações sensíveis, como futuros produtos, permitindo que outras empresas acessem os sites dos clientes).
- 1.2.15. A principal montadora parceira tem uma abordagem transparente para resolução de conflitos (por exemplo, as divergências são monitoradas, discutidas abertamente e resolvidas pelas partes envolvidas).
- 1.2.16. A principal montadora parceira tem mentalidade aberta e criativa na abordagem para resolução de problemas (por exemplo, é flexível, explora seus limites, diferencia sua proposta de valor).
- 1.2.17. A principal montadora parceira é modesta e simples em sua atitude em relação a pessoas externas, como parceiros e fornecedores.
- 1.2.18. A principal montadora parceira é ágil (por exemplo, rápida para responder a situações emergentes, tomar decisões, assinar acordos, entrar em mercados, lançar produtos e aproveitar oportunidades).

1.3. Organizacional

- 1.3.1. Qual o número de empresas entre a empresa que você trabalha e a principal montadora de veículos com que se relaciona?
- 0 = Sua empresa é o fornecedor direto da montadora de veículos.
- 1 = Sua empresa vende para o fornecedor direto da montadora de veículos.
- 2 = Sua empresa vende para terceiros, que vendem para o fornecedor direto da montadora de veículos.
- 3 empresas entre a sua empresa e a principal montadora
- 4 empresas entre a sua empresa e a principal montadora
- 5 empresas entre a sua empresa e a principal montadora

2. OPEN BOOK ACCOUNTING

Indique até que ponto você concorda ou discorda que as informações contábeis sejam trocadas ou discutidas com a principal montadora de veículos com que se relaciona, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

- 2.1. Dados de custos são compartilhados e/ou discutidos abertamente com a principal montadora parceira.
- 2.2. Dados de produtividade (por exemplo, produtividade das máquinas, produtividade do trabalho e prazo de entrega) são compartilhados e/ou discutidos abertamente com a principal montadora parceira.
- 2.3. Dados de quantidade (por exemplo, quantidade de produtos acabados e em processamento) são compartilhados e/ou discutidos abertamente com a principal montadora parceira.
- 2.4. Dados de qualidade (por exemplo, matérias-primas) são compartilhados e/ou discutidos abertamente com a principal montadora parceira.
- 2.5. A principal montadora parceira frequentemente solicita contabilidade de livros abertos (troca de informações contábeis).

3. PODER

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção sobre o poder no relacionamento entre sua empresa e a principal montadora de veículos com que se relaciona, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 nada e 7 muito.

Durante os últimos dois anos, nossa empresa...

- 3.1 Tentou atender os requisitos da principal montadora parceira da forma mais cuidadosa porque o comprador é um modelo a seguir em nosso negócio.
- 3.2 Tentou atender aos requisitos da principal montadora parceira da forma mais cuidadosa porque respeitamos o comprador.
- 3.3 Tentou atender os requisitos da principal montadora parceira de forma mais cuidadosa porque sentimos companheirismo na relação com o comprador.

Nos últimos dois anos, a principal montadora parceira...

- 3.4 Usou coerção em vez de negociação para satisfazer plenamente seus requisitos.
- 3.5 Muitas vezes insinuou que sanções poderiam ser impostas, se necessário.
- 3.6 Impôs sanções diretas e/ou indiretas contra nós quando seus requisitos não foram satisfeitos.

4. CAPITAL SOCIAL

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção sobre a relação da sua empresa com a principal montadora de veículos com que se relaciona, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 para discordo totalmente a 7 para concordo totalmente.

- 4.1. Normalmente nos relacionamos com os profissionais da principal montadora parceira.
- 4.2. Conhecemos os profissionais da principal montadora parceira em um nível pessoal.
- 4.3. Mantemos relações sociais estreitas com os profissionais da principal montadora parceira.
- 4.4. As trocas de recursos, informações e outros, com os profissionais da principal montadora parceira geralmente têm conteúdo semelhante.
- 4.5. Os profissionais da principal montadora parceira com os quais mantemos relações frequentes, em geral, se conhecem.
- 4.6. Os profissionais da principal montadora parceira dos quais recebemos conselhos, informações ou qualquer elemento para a tomada de decisões importantes se conhecem, ou seja, mantêm relações entre si.
- 4.7. Existem relações pessoais com os profissionais da principal montadora parceira.
- 4.8. As relações são caracterizadas por respeito mútuo entre as partes.
- 4.9. As relações são caracterizadas por confiança mútua entre as partes.
- 4.10. As relações são caracterizadas por alta reciprocidade entre as partes.
- 4.11. As relações são caracterizadas por amizade pessoal entre as partes.
- 4.12. Compartilhamos a mesma ambição e visão que a principal montadora parceira.
- 4.13. Minha empresa está entusiasmada em buscar as metas e missões coletivas de nossas relações com a principal montadora parceira.
- 4.14. Compartilhamos nossas metas e objetivos com a principal montadora parceira.
- 4.15. Entendemos a estratégia e as necessidades da principal montadora parceira.
- 4.16. Os funcionários da minha empresa e os funcionários da empresa parceira têm atitudes positivas quanto a uma relação cooperativa.
- 4.17. Minha empresa e a principal empresa parceira tendem a concordar sobre como fazer o relacionamento funcionar.

5. IOCM

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção sobre a gestão de custos no relacionamento (custos interorganizacionais) com a principal montadora com

que se relaciona, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

Nossa empresa e nosso parceiro, em conjunto...

- 5.1. ...analisam as informações de custos interorganizacionais (custos no relacionamento) para determinar se esses custos são fixos ou variáveis.
- 5.2. ...desenvolvem previsões comuns de demanda, vendas ou pedidos.
- 5.3. ...medem os custos interorganizacionais (custos no relacionamento) em função das atividades que impulsionam os custos (ou seja, aplicam o Custeio Baseado em Atividades).
- 5.4. ...usam informações sobre as atividades que impulsionam os custos interorganizacionais (custos no relacionamento) para gerenciar e controlar essas atividades (ou seja, aplicam o gerenciamento baseado em atividades aos custos interorganizacionais).
- 5.5. ...envolvem-se em processos de melhoria contínua (por exemplo, Kaizen) para controlar os custos interorganizacionais (custos no relacionamento).
- 5.6. ...usam processos de custeio-meta (*target costing*) interorganizacional para atender aos preços de mercado de nosso produto, ao mesmo tempo em que fornece uma margem de lucro para nossa empresa e nosso parceiro.
- 5.7. ...envolvem-se em investigações de custos interorganizacionais (custos no relacionamento), a fim de analisar a estrutura de custos de processos / produtos que afetam ambas as empresas.
- 5.8. ...engajam-se na análise de *trade-offs* (trocas) de funcionalidade-preço-qualidade para gerenciar os custos conjuntos a fim de fornecer um nível apropriado de funcionalidade, preço e qualidade.
- 5.9. ... envolvem-se em contabilidade de livros abertos (*open-book accounting* – OBA) – refere-se à abertura de informações contábeis entre os parceiros.
- 5.10. ...realizam redesenho de processos de negócios para gerenciar e controlar custos interorganizacionais (custos no relacionamento).
- 5.11. ...usam processos para gerenciar e controlar os níveis de estoque (por exemplo, *Just in Time*) para controlar custos interorganizacionais (custos no relacionamento).
- 5.12. ...compartilham ativos ou colocam ativos na principal empresa parceira para coordenar atividades e/ou reduzir custos.
- 5.13. ...colocam os funcionários na localização uns dos outros com a finalidade de coordenar atividades e colaborar no planejamento, design ou desenvolvimento de produtos ou serviços.
- 5.14. ...promovem e desenvolvem atividades de colaboração de gerenciamento de custos interorganizacionais (custos no relacionamento) para gerenciar e controlar os custos gerais de ambas as empresas.
- 5.15. ...analisam e gerenciam nossa cadeia de suprimentos total ou custos da cadeia de valor que se estendem além da nossa empresa e da empresa parceira.
- 5.16. ... trabalham para gerenciar os custos da qualidade na cadeia de valor interorganizacional.

6. DEPENDÊNCIA DO PARCEIRO

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção sobre a relação da sua empresa com a principal montadora de veículos com que se relaciona, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

- 6.1. Este parceiro seria muito difícil de substituir
- 6.2. Dependemos deste parceiro
- 6.3. Perder este parceiro seria caro para nós

7. DESEMPENHO COLABORATIVO

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção sobre o desempenho colaborativo da sua empresa com a principal montadora de veículos com que se relacionam, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

- 7.1. Os objetivos para os quais a colaboração foi estabelecida estão sendo cumpridos.
 7.2. A montadora parece estar satisfeita com o desempenho geral da colaboração.
 7.3. Nossa empresa está satisfeita com o desempenho geral da colaboração.
 7.4. Nossa associação com a montadora tem sido bem-sucedida.

CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE E DA ORGANIZAÇÃO

Idade:

Gênero: () Masculino () Feminino () Prefiro não responder () Outro

Nível de escolaridade:

Área de formação:

Cargo que ocupa na empresa:

Tempo de trabalho nesta empresa:

Idade da empresa:

Número aproximado de funcionários da empresa:

VARIÁVEIS DE CONTROLE

Tempo de relacionamento entre sua empresa e a principal montadora com que se relaciona (em anos):

Qual o percentual aproximado de suas vendas que correspondem aos negócios com a principal montadora? (0 a 100%)

Principal parceiro é uma empresa de origem: () Ocidental () Oriental

Sobre a abertura de informações contábeis na relação com a principal montadora que sua empresa se relaciona, você percebe que:

- () Somente os dados referentes à sua empresa são compartilhados e/ou discutidos abertamente neste relacionamento.
 () Somente os dados referentes à montadora são compartilhados e/ou discutidos abertamente neste relacionamento.
 () Tanto dados referentes à sua empresa quanto referentes à montadora são compartilhados e/ou discutidos abertamente neste relacionamento.

Indique o contexto relacional que mais se aproxima da relação da sua empresa com a principal montadora com que se relaciona. Na relação com a montadora você percebe sua empresa como um:

- () Membro familiar - fornecedor com o qual a montadora possui os mais altos níveis de dependência de *design*. Pode ser realizada a gestão de custos em conjunto com a montadora durante o processo de desenvolvimento de novos produtos.
 () Fornecedor principal - contexto relacional intermediário, que envolve relações em que pode ser realizada a gestão conjunta para alcance dos custos desejados (modificando componentes do produto ou a localização das atividades para que sejam executadas com mais eficiência).
 () Subcontratado – fornecedor que fabrica itens terceirizados que são projetados pela montadora, tem poucos recursos de *design* interno, mas é altamente qualificado na fabricação de itens especializados. O fornecedor fabrica, mas a montadora é responsável por estabelecer as especificações e projetar cada peça.

() Fornecedor comum – fornecedor que publica catálogos que detalham suas ofertas de produtos, e assume a responsabilidade por todos os aspectos do projeto e fabricação dos itens. Contexto relacional é de relações de mercado – de compra e venda.

Agradecemos a sua colaboração!