

**Dificuldades percebidas por *boundary spanners* em relações interorganizacionais: um estudo de caso**

**DOI: 10.31994/rvs.v12i1.736**

Tainara Lucia Lohn<sup>1</sup>

Ernando Fagundes<sup>2</sup>

**RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é identificar dificuldades presentes em relações de cooperação, na percepção dos *boundary spanners*, considerando diferentes níveis de cooperação em relações interorganizacionais. Os *boundary spanners* são indivíduos de diferentes organizações que apresentam interação direta em relações interorganizacionais. Assim, optou-se por uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa que consistem em um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com *boundary spanners* de uma organização compradora e quatro dos seus principais fornecedores. Os dados coletados foram então submetidos à análise de conteúdo. Os resultados indicam que as relações de cooperação entre essas organizações apresentam altos níveis de cooperação, caracterizada por confiança. Os *boundary spanners* não percebem grandes dificuldades além da não predominância de contratos formalizados. Os resultados desta pesquisa contribuem empiricamente ao fornecer elementos observados nas relações analisadas para que organizações compreendam melhor esses aspectos e mitiguem dificuldades oriundas das relações de cooperação. Como contribuição teórica, são evidenciados

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis na Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça – Fatenp/Unigranrio  
E-Mail: [tai.lohn15@gmail.com](mailto:tai.lohn15@gmail.com) – ORCID: 0000-0002-8300-7149

<sup>2</sup> Doutorado em Contabilidade pela Universidade federal de Santa Catarina – UFSC. Mestre em Contabilidade pela UFSC. Professor e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis na Faculdade de Tecnologia Nova Palhoça – Fatenp/Unigranrio.  
E-Mail: [fagundes.ernando@gmail.com](mailto:fagundes.ernando@gmail.com) – ORCID: 0000-0002-8348-8771

elementos presentes em relações de cooperação que merecem investigações em outros ambientes e mais amplos.

**PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS. COOPERAÇÃO. BOUNDARY SPANNERS.**

### **Difficulties perceived by boundary spanners in interorganizational relationships: a case study**

#### **ABSTRACT**

The objective of this research is to identify difficulties present in cooperative relationships, in the perception of boundary spanners, considering different levels of cooperation in interorganizational relationships. To achieve this goal, a descriptive research was chosen, with a qualitative approach that consist of a case study. In this way, semi-structured interviews were applied with boundary spanners from a purchasing organization and four of its main suppliers. The collected data were then submitted to content analysis. The results indicate that the cooperation relations between these organizations show high levels of cooperation, characterized by trust. The boundary spanners do not perceive great difficulties beyond the non-predominance of formalized contracts. The results of this research contribute empirically by providing elements observed in the analyzed relationships so that organizations can better understand these aspects and mitigate difficulties arising from cooperative relationships. And yet, it presents theoretical contributions showing elements present in cooperative relationships that deserve investigations in other environments and more broadly with quantitative studies.

**KEYWORDS: INTERORGANIZATIONAL RELATIONS. COOPERATION. BOUNDARY SPANNERS.**

## INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade econômica demanda das organizações sistemas dinâmicos e interativos, que apoiem suas relações com fornecedores e clientes. Ocorre que, se parte da operação agir de forma não eficaz, todos seus integrantes serão de alguma forma prejudicados. Por outro lado, se as organizações atuarem isoladamente, não terão condições suficientes de se manterem, bem como atenderem o desenvolvimento operacional exigido (VENSON et al, 2011).

É evidente que as interações entre organizações, por meio dos chamados *boundary spanners*, necessitam de comprometimento, confiança e colaboração, o que faz com que a relação entre estes indivíduos faça parte da cultura organizacional (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018). Os *boundary spanners* são justamente esses indivíduos de diferentes organizações que interagem diretamente entre si em relações interorganizacionais (HALLEY, 2001).

A boa relação entre fornecedores e compradores é fundamental para garantir a eficácia dos processos e custo acessível dos produtos. De acordo com Larentis *et al.* (2018), quanto maior a frequência e o nível de comunicação nos relacionamentos, maior a chance de integração cultural e quanto maior a compreensão cultural entre os parceiros, maior a qualidade da relação.

De tal forma, a comunicação fornecedor-comprador é de extrema importância para que haja fortalecimento na qualidade da prestação dos serviços, visto que a ausência de fatores fundamentais impõe dificuldades ao limitar ambos de evoluírem economicamente (HORONGOSO, 2008).

Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: A partir dos diferentes níveis de relação de cooperação, quais as principais dificuldades mencionadas pelos *boundary spanners* acerca da relação de cooperação com o fornecedor parceiro?

Dessa forma esta pesquisa tem por objetivo identificar dificuldades presentes em relações de cooperação, na percepção dos *boundary spanners*, considerando diferentes níveis de cooperação nas relações interorganizacionais.

Para isso, se utilizou de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com *boundary spanners* de uma organização compradora e quatro dos seus principais fornecedores.

Este estudo se justifica a partir da necessidade de se aprofundar o entendimento das relações interorganizacionais, ao analisar fatores que interferem no estabelecimento dessas parcerias. Esse tipo de estudo torna-se relevante também pelos consumidores finais, visto que estes também são afetados, uma vez que a qualidade e valor dos produtos podem ser influenciados pela relação interorganizacional (HORONGOSO, 2008).

A partir desta pesquisa, pretende-se contribuir de forma teórica e prática. Teoricamente, espera-se identificar dificuldades de fornecedores ao estabelecer relações de cooperação, de forma a contribuir que se desenvolvam outros estudos acerca da relevância desses fatores identificados. A contribuição prática é buscada ao oferecer maior compreensão de aspectos relacionados às relações de cooperação que permitam às organizações mitigarem dificuldades oriundas da relação de cooperação.

Além desta seção introdutória, este estudo apresenta a seção 2 com o Referencial Teórico, a seção 3 com os Procedimentos Metodológicos, a seção 4 com Apresentação e Análise dos Dados e por fim as Considerações Finais seguidas das Referências.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Relações interorganizacionais

A instabilidade e as mudanças dos setores econômicos demandam por pensamentos e ações dos indivíduos e organizações compatíveis com a realidade atual. Cada vez mais a economia está conectada aos avanços tecnológicos e acesso aos recursos de informática, com informações instantâneas e relevantes. Tendo em vista essa realidade, as organizações de diferentes localidades compram, vendem e concorrem com demais organizações, aumentando a interdependência e o risco, bem como os papéis que indivíduos e organizações desempenham no contexto global (WEICK; SUTCLIFFE, 2001).

Essas relações permitem a integração de programas dentro de uma comunidade, a coordenação de serviços aos clientes, além da obtenção de recursos e das relações com agências governamentais (MACHADO, 2007).

Relações de cooperação entre as organizações são um alvo forte de pesquisas. Caglio e Ditillo (2012) relacionam o funcionamento destas relações com a necessidade da troca de informações, financeiras e não financeiras, entre as empresas para apoiar a ação interorganizacional. Fischer (2013) constatou que a comunicação impacta diretamente a confiança nos relacionamentos interorganizacionais.

Para Cunha (2004), as relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações, sendo que para as de natureza cooperativa, podem se estender de forma concorrencial e antagônica. Ele ainda indica que muitos motivos são demonstrados para justificar a participação interorganizacional, como a incapacidade das organizações de se sustentarem sozinhas, tendo que buscar os recursos para sua sobrevivência.

Quanto a obtenção de bens ou serviços, a organização pode optar pela produção dos insumos em seu processo produtivo, bem como pode adquirir no

mercado, ou ainda a partir de relacionamentos com outras organizações, as chamadas relações híbridas (WILLIAMSON, 1979).

Ao longo dos últimos anos as relações interorganizacionais estão passando por mudanças significativas, principalmente pelo aparecimento de arranjos híbridos, resultando em alternativas na obtenção de recursos necessários nos ambientes das organizações. Ademais, permite que reduzam riscos e incertezas, a partir de uma maior cooperação entre as partes e da confiança no relacionamento (OLIVEIRA; ZANQUETO FILHO, 2011).

De acordo com Lambert e Enz (2017), é comum que organizações adquiram produtos de muitos dos mesmos fornecedores e vendam para os mesmos clientes. Os autores destacam que as organizações que possuem maiores ganhos frequentemente são as que melhor gerenciam seus relacionamentos.

## **1.2 *Boundary Spanners* em relações interorganizacionais**

Os relacionamentos interorganizacionais dependem de relações interpessoais estabelecidos pelos agentes que atuam como representantes das empresas no mercado, os chamados *boundary spanners*. Estes indivíduos influenciam o comportamento e, por consequência, o desempenho da organização em que atuam (MANOSSO; ANTONI, 2018).

*Boundary spanners* são a união de fronteira da organização com o meio externo, beneficiando a ligação entre os grupos de interesse comum (FLEMING; WAGUESPACK, 2007). São classificados como agentes chaves que comandam atividades dentro do contexto interorganizacional, a partir da troca de informações e da geração de conhecimentos que serão incorporados na relação (WILLIAMS, 2002).

Os relacionamentos interorganizacionais têm como recurso essencial para obtenção de benefícios a figura do *boundary spanner*, por sua capacidade de diminuir a resistência relativas às interações entre agentes e por seus objetivos

definidos que estabelecem uma via simultânea para compartilhar recursos e oportunidades (FLEMING; WAGUESPACK, 2007).

De acordo com Almeida e Callado (2017), os incentivos aos *boundary spanners* contribuem para a cooperação entre parceiros, inibindo comportamentos oportunistas de qualquer parte, além de contribuírem para o desenvolvimento da confiança entre eles, imprescindível para o sucesso da parceria.

Leite (2014) destaca que existem pelo menos quatro competências gerais dentro de um contexto interorganizacional, sendo: construção de relações sustentáveis, gestão através da influência e negociação, gestão da complexidade e interdependência, e gerenciamento de papéis, responsabilidades e motivações.

Manosso e Antoni (2018) afirmam que os relacionamentos interorganizacionais dependem também das relações interpessoais desenvolvidas pelos agentes que atuam como representantes das empresas no mercado, os *boundary spanners*. Nesse sentido, Jack et al. (2018) destacam que a relação interorganizacional pode ser beneficiada por meio de trocar de informação entre as partes, o que ocorre por meio dos *boundary spanners*.

### 1.3 Estudos relacionados

A Tabela 1 apresenta estudos relacionados à esta pesquisa, evidenciando os objetivos dos estudos relacionados e seus resultados.

**Tabela 1 - Estudos Relacionados**

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Venson et al. (2011)	Verificar o quanto e como os relacionamentos imersos afetam o desempenho das organizações.	Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão - MCDA-C.	Por meio desta pesquisa pode-se inferir que as redes interorganizacionais, e mais especificamente, os relacionamentos imersos afetam o desempenho das organizações.
Fisher (2013)	Avaliar e explicar a situação de confiança nas cadeias de suprimentos agroalimentares da UE, no contexto da suposição de	Equações estruturais (SEM) e dados de pesquisa.	Os resultados indicam que a confiança nos parceiros da cadeia de suprimentos pode ser significativamente melhorada pela

	que a existência de relações fornecedor-comprador baseadas em confiança e que funcionem corretamente, permita um fornecimento seguro e protegido de alimentos.		comunicação eficaz e pela colaboração positiva do passado.
Farias & Gasparetto (2016)	Identificar o perfil da produção científica em Gestão de Custos Interorganizacionais.	Pesquisa bibliométrica.	Não se observou publicações realizadas entre autores brasileiros e autores de outros países. Também se constatou baixa interação entre as redes e o isolamento de alguns autores nacionais e também estrangeiros.
Balestro, Júnior, Valle, Lopes e Pellegrin (2004)	Examinar o papel de uma rede voltada à cadeia de suprimento da indústria do petróleo e gás para o desenvolvimento de competências e capacidades dinâmicas das empresas.	Entrevistas semiestruturadas e análise de documentos.	Desenvolvimento de competências tecnológicas, que se referem às bases de conhecimento científico e tecnológico e às rotinas necessárias para a sua aplicação, quanto o desenvolvimento de competências organizacionais, que se referem ao conhecimento e rotinas da governança e coordenação das interações sociais, dentro e fora das organizações
Sousa (2002)	Identificar como se apresentam as diversas formas possíveis de relacionamentos entre as empresas do setor de fabricação de confecções, numa perspectiva de formação e desenvolvimento de redes interempresariais.	Documentação indireta e entrevistas semiestruturadas.	A falta de relações inspiradas nos princípios de redes agrava a situação de baixa competitividade, além de que o desconhecimento revelado sobre o assunto inibe a visão de perspectivas positivas.
Larentis et al. (2018)	Analisar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais entre fornecedores e clientes às mudanças culturais organizacionais.	Entrevistas em profundidade, observação e análise de dados com base na grounded theory.	Identificou-se a importância da confiança, do comprometimento, da cooperação e dos processos de aprendizagem nas mudanças culturais organizacionais e na redução dos conflitos de papel dos boundary spanners, assim como o papel da rotatividade de pessoal em enfraquecer essas dimensões e

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Diferentemente dos estudos anteriores, este estudo busca identificar dificuldades a partir da percepção dos *boundary spanners*. Estudos anteriores se preocuparam em investigar a contribuição (LARENTIS *et al.*, 2018) e as formas de relacionamento (SOUZA, 2002). Investigaram ainda as competências e capacidade dinâmica desenvolvidas nas organizações (BALESTRO *et al.*, 2004) e a confiança dessas relações (FISCHER, 2013).

Neste estudo, o foco está no indivíduo que participa dessa relação de cooperação, representando a organização, o chamado *boundary spanner*. A partir da perspectiva desses indivíduos, busca-se determinar o nível de cooperação das relações analisadas e identificar principais dificuldades encontradas.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 Caracterização da pesquisa

Quanto ao objetivo e a forma de abordagem, este estudo caracteriza-se como descritivo e qualitativo, respectivamente. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição de características de determinada população ou fenômeno, e uma característica significativa é a utilização de técnicas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos adotados para atender ao objetivo, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso. Esse método permite que os pesquisadores estudem mais detalhadamente o tema e possibilita um maior entendimento contextual do fenômeno analisado (PATTON, 2002).

O instrumento para a coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, que consiste em conversas realizadas entre os pesquisadores e os entrevistados (CERVO; BERVIAN, 2002).

## 2.2 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Os dados para esta pesquisa foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas para coleta de dados, sendo adequada para análise e explicações acerca do que as pessoas pensam, esperam e desejam fazer. A entrevista semiestruturada, que é na qual esta pesquisa se enquadra, apresenta vantagens como maior abrangência e eficiência na coleta de dados (GIL, 2010).

Nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas com *boundary spanners* de uma fábrica de sofás no estado de Santa Catarina e quatro dos seus principais fornecedores, totalizando cinco entrevistas. O relacionamento desta fábrica com seus fornecedores é o objeto deste estudo, bem como a percepção desses *boundary spanners*.

De acordo com Laville e Dionne (1999), as entrevistas semiestruturadas são constituídas por perguntas abertas seguindo um roteiro para obtenção do objetivo. Com isso, foi elaborado um roteiro dividido em dois blocos principais, conforme disposto na Tabela 2.

**Tabela 2 - Roteiro de entrevista**

Bloco	Contexto teórico	Referências	Aspectos analisados	Referências
A: Nível de cooperação na relação	Ao sentir que as expectativas são cumpridas, os indivíduos da relação tendem a aumentar a confiança na organização.	Silva, Arbage e Breitenbach (2010)	Como é seu relacionamento com os fornecedores (comprador)? Quais as perspectivas com a relação? Existem contratos formais de fornecimento? O que mais implica para escolha do fornecedor (comprador)?	Koch e Gasparetto (2019)
	O nível de confiança entre as partes pode aumentar por meio da comunicação eficaz e da colaboração	Fischer (2013)	Qual o nível de colaboração entre as partes? Há reuniões? Se sim, com quais finalidades? De quem geralmente é a iniciativa de reuniões?	

B: Dificuldades encontradas na relação	A confiança organizacional tem a expectativa da obtenção de resultados positivos.	Fischer (2013)	Quais as principais dificuldades no relacionamento com seus fornecedores? - Falta de confiança? - Falta de informações? - Conflito de interesses?
	A função do contrato é definir regras, procedimentos e responsabilidades, bem como estipular punições em caso de não cumprimento das cláusulas.	Oliveira e Zanqueto Filho, (2011)	O fornecimento do produto é formalizado por algum tipo de contrato? Quem determina as regras do contrato?

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Durante as entrevistas, foi solicitado aos *boundary spanners* (comprador e fornecedores) que considerassem a sua relação de cooperação. A partir das entrevistas, num primeiro momento, foi possível analisar a proximidade e o nível de cooperação da relação entre as organizações de acordo com os *boundary spanners*. Posteriormente, foi possível analisar a percepção desses indivíduos acerca das principais dificuldades no relacionamento. O conteúdo das entrevistas foi transcrito e então analisado.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 Nível de cooperação no relacionamento

O primeiro bloco da pesquisa analisa a proximidade o nível de cooperação na relação entre os *boundary spanners*, verificando a cooperação e a proximidade entre os envolvidos na relação, neste caso, o fabricante de sofás (comprador) e quatro de seus fornecedores.

Os entrevistados demonstraram relacionamento próximo, caracterizado principalmente por comunicação direta entre os parceiros e contatos constantes para esclarecimentos de dúvidas. A perspectiva dos parceiros quanto à relação é de longo prazo, apesar na inexistência de contrato formalizado com os fornecedores.

De acordo com a organização compradora, os fatores que mais implicam na escolha do fornecedor são qualidade, preço e prazo, em conjunto. Alegam que a ausência de um desses fatores pode afetar o desempenho da organização e, conseqüentemente, o resultado apresentado aos clientes finais.

Em relação à cooperação entre as partes, tanto o Comprador quanto os Fornecedores percebem um alto nível de cooperação. Isso é importante, pois de acordo com Silva *et al.* (2010), a cooperação entre os membros de uma cadeia resulta em um melhor desempenho, e os indivíduos, ao sentirem que suas expectativas são cumpridas, tendem a aumentar a confiança na organização. O Fornecedor 1 relata que há trocas de informações constantes e alto nível de transparência, sendo que trocam informações pelo menos uma vez por semana, sempre via *Whatsapp*. Corroborando, o Fornecedor 3 descreve que o nível de cooperação se caracteriza pela busca de um atendimento responsável e cooperativo.

Por mais que as organizações parceiras relatem um alto nível de colaboração, observou-se que reuniões não são frequentes e raramente acontecem, conforme exposto pelo Fornecedor 3. Essa situação pode ser preocupante, uma vez que Caglio e Ditillo (2012) afirmam que para o bom funcionamento das relações, é indispensável a troca de informações. No entanto, o Comprador destaca que sempre que necessário recebe a visita dos fornecedores para apresentação de mostruários novos ou qualquer mudança de política de negociações. Além disso, as reuniões não são tão frequentes por não haver essa necessidade.

De acordo com o Fornecedor 1, em 2019 foi realizada uma reunião com o comprador, ocasião em que conheceu a fábrica e toda equipe pessoalmente. Entretanto, a iniciativa da reunião foi da parte desse fornecedor.

Já o Fornecedor 2 argumenta que não costumam fazer reuniões, e que o contato é por meio de *WhatsApp*, *e-mail* e ligações. Segundo ele essas reuniões geralmente são para esclarecimentos de dúvidas de projeto e prazo de entrega. O Fornecedor 4 relata que sempre fazem reuniões para apresentar produtos, novidades e para devidos esclarecimentos, mas que geralmente a iniciativa é por sua parte, sempre respeitando a agenda do comprador.

### 3.2 Dificuldades encontradas no relacionamento

Em um segundo momento da entrevista, buscou-se identificar dificuldades identificadas pelos *boundary spanners* nos relacionamentos interorganizacionais entre o comprador e seus fornecedores.

A partir das entrevistas foi possível observar que não há grandes dificuldades no relacionamento comprador-fornecedor. O Comprador relata não possuir falta de confiança, falta de informações ou conflito de interesses com seus fornecedores.

Ao questionar as dificuldades enfrentadas, o Fornecedor 1 destaca que quando se inicia o fornecimento, com toda certeza a falta de informações e confiança são os fatores que mais dificultam, porém não encontrou problemas com a empresa em questão. Os Fornecedores 2 e 3 informam que as vezes há falta de informações, porém possuem total confiança na empresa, de modo que permanece a parceria e transparência em todo momento. Dessa forma, mesmo havendo confiança na relação, um ponto crítico é a falta de comunicação que, de acordo com Fischer (2013), juntamente com a cooperação, são ferramentas eficazes para formação da confiança entre as organizações.

Devido ao alto nível de confiança no relacionamento atribuído pelo comprador e pelos fornecedores, nas relações analisadas não existem contratos formalizados com seus fornecedores. Essa constatação corrobora Larentis *et al.* (2018), os quais relatam que a confiança e o comprometimento reduzem os conflitos entre os *boundary spanners*. De acordo com o Fornecedor 2, há predominância de planilhas

que controlam a chegada e a saída do pedido, sendo monitoradas pela equipe do Fornecedor e do Comprador, contudo não há contratos.

Nesse mesmo sentido, o Fornecedor 4 relata que não há nenhum tipo de contrato, de acordo com Oliveira *et al* (2010) esta ferramenta tem como função definir regras, além de penalidade em caso de descumprimento de cláusulas. Ele destaca que o seu papel é oferecer e apresentar ao comprador os produtos de maneira que o comprador se sinta confortável, transmitindo confiança em suas vendas e não vê tamanha importância em relação a existência de um contrato formal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar dificuldades presentes em relações de cooperação, na percepção dos boundary spanners, considerando diferentes níveis de cooperação nas relações interorganizacionais. Para alcançar o objetivo sugerido, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas contendo 2 blocos, que foram aplicados com *boundary spanners* de uma organização compradora e quatro organizações fornecedoras.

Com base nas constatações da pesquisa, entende-se que o relacionamento é próximo e de longo prazo. A transparência prevalece na comunicação, que geralmente ocorre através do *WhatsApp*, *e-mail* e ligações, visto que as reuniões não acontecem com frequência.

Não foram encontradas grandes dificuldades entre os boundary spanners, sendo que a mais relevante é a não predominância de contrato formalizado. Entretanto, tanto a organização compradora quanto os fornecedores justificam este fato pelo alto nível de confiança no relacionamento.

Dentre as limitações desta pesquisa, destaca-se o fato de que foi abordada apenas uma organização compradora, e esta não possui contrato formalizado com nenhum de seus fornecedores também entrevistados. Todavia, não foi possível

analisar regras de contrato e avaliar qual das organizações lidera na elaboração destes.

Tendo em vista estas limitações, recomenda-se analisar, em pesquisas futuras, outras empresas de diferentes setores que possuam contratos, avaliando como são estruturados e quais as colaborações dos compradores e fornecedores na elaboração e cumprimento/descumprimento do contrato.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega; CALLADO, Antônio André Cunha. Contabilidade e controles gerenciais interorganizacionais: um ensaio teórico sob a perspectiva da economia dos custos de transação. **RIC**, v. 11, n. 3, p. 13, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/viewFile/230882/25390>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

BALESTRO, Moisés Villamil et al. A experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. SPE, p. 181-202, 2004. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000500010&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000500010&script=sci_arttext)> Acesso em: 12 de maio de 2020.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer–supplier relationships. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 61-78, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000157>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica** (5.ed.). São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUNHA, C. R. Padrão de relacionamento interorganizacional: estudo de caso do consórcio de transporte Centroleste. **Encontro de administração pública e governança**, v. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg2004-180.pdf>> Acesso em: 12 de maio de 2020.



FARIAS, Rafael Araújo Sousa; GASPARETTO, Valdirene. Gestão de custos interorganizacionais: um estudo bibliométrico. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 3, 2016. Disponível em: < <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/viewArticle/2675> > Acesso em: 12 de maio de 2020.

FISCHER, Christian. Trust and communication in European agri-food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2013. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598541311318836/full/html> > Acesso em: 12 de maio de 2020.

FLEMING, L.; WAGUESPACK, D.M. Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. **Organization science**, 18 (2), 165-180, 2007. Disponível em: < <https://psycnet.apa.org/record/2007-05297-001> > Acesso em: 12 de maio de 2020.

GIL, A. C. **Método da história** (2ª.ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

HALLEY, Alexis A. Applications of boundary theory to organizational and interorganizational culture. **Public Administration and Public Policy**, v. 90, p. 135-147, 2001. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=L2sG27NJaNwC&oi=fnd&pg=PA135&dq=Applications+of+boundary+theory+to+organizational+and+interorganizational+culture&ots=7B5HPI0IbP&sig=\\_0rAt4pcp\\_y--AUM2jcZPCloJ-Y#v=onepage&q=Applications%20of%20boundary%20theory%20to%20organization%20and%20interorganizational%20culture&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=L2sG27NJaNwC&oi=fnd&pg=PA135&dq=Applications+of+boundary+theory+to+organizational+and+interorganizational+culture&ots=7B5HPI0IbP&sig=_0rAt4pcp_y--AUM2jcZPCloJ-Y#v=onepage&q=Applications%20of%20boundary%20theory%20to%20organization%20and%20interorganizational%20culture&f=false) > Acesso em: 12 de maio de 2020.

HORONGOSO, Fabiane et al. Condições competitivas do setor de prestação de serviços de informática na região da grande Florianópolis. **Trabalho de Conclusão de Curso**. 2008. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/122539/Economia291802.pdf?sequence=1> > Acesso em: 12 de maio de 2020.

JACK, L., FLOREZ-LOPEZ, R.; RAMON-JERONIMO, J. M. Accounting, Performance Measurement and Fairness in UK Fresh Produce Supply Networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 64, p. 17-30, 2018. Disponível em: < [https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/8516439/JACK\\_2018\\_cright\\_AOS\\_Accounting\\_performance\\_measurement\\_and\\_fairness\\_in\\_UK\\_fresh\\_produce\\_supply\\_networks.pdf](https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/8516439/JACK_2018_cright_AOS_Accounting_performance_measurement_and_fairness_in_UK_fresh_produce_supply_networks.pdf) > Acesso em: 12 de maio de 2020.



KOCH, A. M.; GASPARETTO, V. Informações contábeis e o relacionamento fornecedor-comprador entre produtores de hortifrútiis e uma rede de supermercados. **Anais do Congresso XIII ANPCONT**, São Paulo, SP, Brasil, 2019. Disponível em: <[http://anpcont.org.br/pdf/2019\\_CCG47.pdf](http://anpcont.org.br/pdf/2019_CCG47.pdf)> Acesso em: 12 de maio de 2020.

LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 1-16, 2017. Disponível em: <<https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2017/10/Issues-in-Supply-Chain-Management.pdf>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922018000100037&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922018000100037&script=sci_arttext)> Acesso em: 12 de maio de 2020.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 340, 1990.

LEITE, J. P. D. A. A Coordenação Interorganizacional nas Redes de Implementação de Políticas: Elementos para um Referencial Analítico. **Anais do XVII SEMEAD**. 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/446.pdf>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

MACHADO, Augusto Cesar Marins. Relações interorganizacionais em organizações de Terceiro Setor: reflexões teóricas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2007. Disponível em: <<https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/download/245/151>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

MANOSSO, Thayane Woellner Sviercoski; ANTONI, Verner Luis. Da congruência de valor entre boundary spanners à satisfação em mercados B2B: uma perspectiva teórica. **Revista Alcance**, v. 25, n. 2, 2018. Disponível em: <<https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c299c4e0-ed47-4435-9b68-7421561f81c5%40pdc-v-sessmgr02>> Acesso em: 12 de maio de 2020.



OLIVEIRA, Felipe Pagiola; ZANQUETTO FILHO, Helio. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 659-673, 2011.

Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616304027>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice**. Sage publications, 2014.

SILVA, A.; ARBAGE, Alessandro Porporatti; BREITENBACH, Raquel. Relacionamento entre Redes de Varejo e Setor Produtivo de Perecíveis na Região Central do Rio Grande do Sul: Uma Análise a Partir da Gestão da Cadeia de Suprimentos. In: **Anais do Congresso SOBER-Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. 2010. Disponível em: <<https://sober.org.br/congressos/>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

SOUSA, Darcon et al. Relações interorganizacionais no Setor Industrial de confecções da Região Metropolitana de Campina Grande-PB: um estudo exploratório. **Trabalho de Conclusão de Curso**. 2002. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1765>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva et al. A confiança interorganizacional nas compras. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 199-214, 2014. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2014000100014&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2014000100014&script=sci_arttext&tlng=pt)> Acesso em: 12 de maio de 2020.

VENSON, Aline Botelho Schneider et al. Relacionamentos interorganizacionais e desempenho: uma aplicação prática na rede da construção civil no Balneário Açores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 1, p. 115-136, 2011. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/529>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. **Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity**, published by JosseyBass, a John Wiley & Sons. **Inc. Company**, 2001. Disponível em: <<https://www.wiley.com/en-us/Managing+the+Unexpected%3A+Sustained+Performance+in+a+Complex+World%2C+3rd+Edition-p-9781118862414>> Acesso em: 12 de maio de 2020.



WILLIAMS, Paul. The competent boundary spanner. **Public administration**, v. 80, n. 1, p. 103-124, 2002. Disponível em:  
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-9299.00296>> Acesso em: 12 de maio de 2020.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979. Disponível em:  
<[https://web.uniroma1.it/dip\\_management/sites/default/files/optional%20reading%204%20transaction%20costs%20%20%281%29.pdf](https://web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/optional%20reading%204%20transaction%20costs%20%20%281%29.pdf)> Acesso em: 12 de maio de 2020.

Recebido em 29/10/2020

Publicado em 23/02/2021