

## **Gestão de Custos Interorganizacionais em cooperativas e IOFs no setor cafeeiro no Brasil**

Recebimento dos originais: 11/04/2023  
Aceitação para publicação: 20/07/2023

### **Sérgio Lemos Duarte**

Doutor em Controladoria e Contabilidade – Universidade de São Paulo - USP  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia - UFU  
Av.: João Naves de Ávila, 2121, Bloco F, Sala 219, Santa Mônica, CEP: 38400-902 –  
Uberlândia, MG  
E-mail: [sergiold@ufu.br](mailto:sergiold@ufu.br)

### **Wellington Rocha**

Doutor em Controladoria e Contabilidade – Universidade de São Paulo - USP  
Instituição: Universidade de São Paulo - USP  
Av.: Professor Luciano Gualberto - nº 908, Butantã, 05508-900 - São Paulo, SP  
E-mail: [w.rocha@usp.br](mailto:w.rocha@usp.br)

### **Diego Ricardo Lima Soares**

Mestre em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU  
Instituição: Instituto Federal do Amazonas – IFAM  
Av.: Ferreira Pena, nº 1109. Centro. Manaus – AM. CEP: 69025-010  
E-mail: [diego.soares@ifam.edu.br](mailto:diego.soares@ifam.edu.br)

### **Resumo**

As relações interorganizacionais, em seu contexto mais específico da gestão de custos interorganizacionais (GCI), geram aos participantes a falta de confiança. Nas pesquisas interorganizacionais, o ambiente competitivo de *Investor-owned Firms (IOFs)* tem se favorecido. Assim, a pesquisa visa tanto fomentar a literatura da GCI, quanto ajudar no segmento cooperativo agrícola, que tem perdido produtos para IOFs dos seus cooperados. A pesquisa busca verificar se e como se estabelece a configuração da GCI nas cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café, comparando-as e analisando as variáveis já discutidas na literatura de GCI, com a base teórica da ECT. Utilizou-se a pesquisa qualitativa, através da análise de conteúdo da transcrição de entrevistas semiestruturadas, individuais, com produtores rurais, representantes de cooperativas e IOFs, do estado de São Paulo e Minas Gerais. Anteriormente, foi realizado um pré-teste com análise de similitude, confirmando as variáveis, além de propor uma variável nova (fidelidade comercial) não contemplada na literatura interorganizacional. Como resultado, identificou-se que a cadeia utiliza a qualidade-funcionalidade para aumentar o preço, e o mercado futuro para minimização da incerteza. Percebeu-se a prática do OBA na relação unilateral produtor-cooperativa, verificando que os benefícios, a cooperação e a (inter)-dependência ocorriam nesta relação. Na variável (inter)-dependência, notou-se a utilização da venda de insumos e armazenagem na cooperativa de forma oportunista, fazendo com que o produtor mantenha a estabilidade da relação, para assegurar os benefícios oferecidos pela cooperativa e não arcar com taxas da retirada do café, evidenciando falta de visão dos produtores quanto aos resultados futuros.

**Palavras-chave:** Gestão de Custos Interorganizacionais. Agronegócio. Cafeicultura.

## 1. Introdução

A motivação deste estudo se deu diante da dificuldade constatada na aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) nas *Investor-Owned Firms* (IOFs), principalmente quando os agentes envolvidos se deparam com questões como a incerteza quanto à divisão dos benefícios, a falta de confiança no relacionamento, a incerteza quanto aos dados, e a falta de padrão no modo como os benefícios serão compartilhados. Tais questões interferem no desempenho das organizações, principalmente, ao sentirem reduzido o estímulo no processo de relacionamento (Dekker, 2004).

As empresas buscam, com o uso da GCI, a redução de custos por meio de esforços colaborativos (Cooper; Slagmulder, 2004; Kulmala; Paranko; Uusi-Rauva, 2002), levando as empresas a conseguirem importantes contribuições na inovação dos processos, compartilhando e dividindo informações técnicas e científicas (Ghisi; Martinelli, 2006). Observa-se que as empresas envolvidas neste processo necessitam de alguns fatores para a prática da GCI, como: a interdependência, a estabilidade, a cooperação, o benefício mútuo e a confiança (Cooper; Slagmulder, 1999).

Nesse contexto, a interdependência pode ser entendida como a dependência entre os participantes da rede, sendo que cada decisão isolada pode afetar uns aos outros (Cooper; Slagmulder, 1999). Desse modo, verifica-se a interdependência pode contribuir fortemente para a estabilidade de um relacionamento (Camacho, 2010). Cooper e Slagmulder (1999), ao tratarem da estabilidade, afirmam que ela está relacionada ao comprometimento das partes envolvidas em manter um relacionamento sólido.

Ainda tratando sobre os fatores condicionantes para a prática da GCI, Zaheer, McEvily e Perrone (1998) definem confiança como a expectativa de que o parceiro irá se comportar como previsto e agir de forma justa. Assim, para alcançarem resultados satisfatórios, o objetivo das organizações envolvidas deve ser o mesmo em relação à ajuda mútua, sendo este o fator de cooperação, característica que permite que as pessoas trabalhem juntas para reduzir custos e resolver problemas trazidos pela pressão das adversidades do ambiente (Cooper; Slagmulder, 1999).

Percebe-se que muitos tópicos abordados na GCI foram influenciados pela Economia dos Custos de Transação (ECT) e com ela se entrelaçam, conforme já discutido por diversos autores (Coad; Cullen, 2006; Gonzaga, Aillon, Fehr, Borinelli; Rocha, 2015; Uddin, 2013), focando-se, mais especificamente, nos trabalhos de Williamson (1985, 1989, 1991).

Malhotra e Lumineau (2011) argumentam que a cooperação na relação entre firmas não é automática e nem sempre facilmente promovida, devido a possível exploração por parte dos demais participantes da relação e por falhas na coordenação da relação. Considerando essas dificuldades, estudos desenvolvidos acerca da GCI têm se concentrado, principalmente, nos fatores que condicionam ou não sua aplicação junto a diversos setores e sua aplicabilidade (Souza, 2008; Agndal; Nilsson, 2009; Cooper; Slagmulder, 2004; Cooper; Yoshikawab, 1994; Camacho, 2010; Möller, Windolph; Isbruch, 2011), mesmo compreendendo que a cooperação nos ambientes competitivos das IOFs possa ser um empecilho.

Verificou-se que, ao longo de 20 anos, as pesquisas sobre GCI investigaram diversos segmentos, todas específicas em IOFs, dos quais se podem citar, no âmbito internacional: automobilístico (Agndal; Nilsson, 2009; Cooper; Slagmulder, 2004; Cooper; Yoshikawab, 1994; Möller, Windolph; Isbruch, 2011); da indústria de equipamentos (Kulmala, Paranko; Uusi-Rauva, 2002); educacional (Coad; Cullen, 2006); e de serviços corporativos (Bhimani, Souza; Rocha, 2011). Essas pesquisas têm-se concentrado em buscar formas de melhorar a GCI por meio dos recursos ou das técnicas de gerenciamento (Cooper; Yoshikawab, 1994; Fayard, Lee, Leitch; Kettinger, 2012), além de aplicar a GCI em contextos práticos (Bhimani, Souza; Rocha, 2011), identificar e analisar inibidores de implantação (Bastl, Grubic, Templar, Harrison; Fan, 2010), investigar o processo de troca entre fornecedores e compradores (Agndal; Nilsson, 2009), e, ainda, analisar o processo de confiança e compromisso das relações (Cooper; Slagmulder, 2004; Möller, Windolph; Isbruch, 2011).

No que tange às pesquisas nacionais, também específicas em IOFs, em menor quantidade que as internacionais, têm-se os segmentos analisados: de prestação de serviços (Souza, 2008); hospitalar (Camacho, 2010); metalúrgico (Pereira; Scarpin, 2012); metal-mecânico (Muritiba, 2012); e automobilístico (Faria, Soares, Rocha; Rossi, 2013). Esses trabalhos focaram nos fatores condicionantes da GCI, como produtos, mecanismos, componentes, tipos de cadeia e níveis de relacionamento (Camacho, 2010; Faria, Soares, Rocha; Rossi, 2013; Nascimento; Pereira, 2011; Souza, 2008), bem como nas técnicas de gerenciamento (Aguilar, Rezende; Rocha, 2008). Vale destacar que, conforme demonstrado, os trabalhos até agora citados derivam de pesquisas desenvolvidas em IOFs, nas quais a base conceitual da GCI foi elaborada, buscando formas de cooperação para seu gerenciamento. Nesse tipo de organização, o princípio básico é a competitividade (Farina, 1999).

Um segmento que tem demonstrado importância no ambiente cooperativo no Brasil é o agronegócio do café. Há que se chamar atenção para a participação do Brasil na produção

de café em relação à produção mundial. Em 2020, a produção brasileira foi de 63,07 milhões de sacas de 60 kg, maior volume da história (EMBRAPA, 2021).

Este estudo foi motivado também pela dificuldade que as cooperativas cafeeiras vêm enfrentando para se adaptarem à crescente competição entre as organizações. Neste ambiente competitivo, segundo Liang e Hendrikse (2016), as IOFs tendem a pagar mais aos produtores rurais, pois levam em consideração a qualidade; enquanto as cooperativas tendem a oferecer um preço menor devido as políticas de preços, atraindo, assim, membros que ofereçam produtos de baixa qualidade. Hendrikse e Veerman (2001), ao compararem IOFs e cooperativas, afirmam que ambas têm diferentes estruturas de governança, além de que as cooperativas podem ser uma organização viável para os níveis de especificidade de ativos intermediários, enquanto, depois de um certo nível, as IOFs têm um custo de governança organizacional menor.

A propriedade e o controle na gestão das cooperativas aliados à necessidade de profissionalização dos dirigentes é um tema bastante discutido. Tal discussão encontra ainda maior fundamento com o crescimento das estruturas cooperativas, demandando gerentes mais qualificados para tratar de assuntos mais complexos (Zylbersztajn, 1994; Antonialli, 2000). As cooperativas mantêm forte propensão a manter o seu corpo gerencial formado por cooperados (Zylbersztajn, 1994; Silva, 1994; Bialoskorski Neto, 1998).

Considerando a competitividade enfrentada pelas cooperativas e IOFs, a influência da ECT na GCI, e uma vez que, nas pesquisas de GCI, não foram identificados trabalhos no campo das cooperativas e que, por sua vez, a literatura de cooperativismo carece de estudos sobre custos além das fronteiras organizacionais, percebe-se a existência de uma lacuna que necessita ser preenchida com novos estudos. A partir dessa análise, chegou-se ao seguinte questionamento: Como se configuram, se distinguem e/ou se complementam o modelo conceitual e a prática da GCI nas organizações cooperativas de café em paralelo às IOFs?

Nesse sentido, objetiva-se com este estudo verificar se e como se estabelece a configuração da GCI nas cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café e, conseqüentemente, quais aspectos do modelo conceitual e da prática da GCI se diferenciam ou até mesmo se confirmam nesses agentes.

Em termos de delimitação teórica, considerando as variáveis presentes na GCI e para atender ao objetivo deste trabalho, definiu tratá-lo com a perspectiva da ECT devido a proximidade desta teoria acerca dos problemas da gestão da cadeia de suprimentos destacada por Grover e Malhotra (2003). Estudos anteriores (Munday, 1992; McIvor, 2001; Agndal; Nilsson, 2010; Moeller, Windolph; Isbruch, 2011; Windolph; Moeller, 2012; Fehr, 2015) já

utilizaram a ECT como base teórica. Quanto à delimitação da população, optou-se por investigar o setor de agronegócio do café, especificamente sobre os produtores, as cooperativas e as IOFs com as quais os produtores transacionam ou transacionaram, nas últimas três safras.

Com esta pesquisa, além de contribuir com os estudos sobre custos interorganizacionais em cooperativas, espera-se ampliar a abordagem teórica da GCI, possibilitar o entendimento e aprimoramento das relações interorganizacionais no segmento cooperativista, bem como nas IOFs, permitindo, dessa forma, propor melhorias no desempenho econômico e, conseqüentemente, melhorando a competitividade das cooperativas. Espera-se também contribuir para o entendimento de como se dá o processo de cooperação, buscando, ainda, entender o processo de inibição ou redução do comportamento oportunista nos dois agentes pesquisados (cooperativas e IOFs) em relação aos produtores rurais.

## **2 Plataforma Teórica**

### **2.1. Gestão de custos interorganizacionais**

A definição adotada por Souza e Rocha (2009) para a GCI, estabelece a ferramenta como um processo cooperativo de gerenciamento de custos, que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa. Já para Cooper e Slagmulder (1999), a GCI é um conjunto de ações organizadas para a melhoria da rede de fornecimento, sendo que essas ações devem ser trabalhadas para a redução do custo total da rede. A visão dos autores é corroborada por Agndal e Nilson (2009), que definem a GCI como um esforço coordenado entre compradores e fornecedores para a redução dos custos.

Cabe enfatizar que, embora a definição apresentada traga como um dos objetivos a redução do custo total, este não deve ser estabelecido como foco central da GCI, haja vista que o objetivo maior da empresa é auferir lucro. Friedman (1970) observa que em uma economia de mercado em que a competição é muito acirrada, a maximização dos lucros é o objetivo das empresas, devendo ser as ações dos executivos voltadas para atingir tal objetivo, sendo que a melhor forma de se atingir esse objetivo é por meio da gestão dos custos.

Camacho (2010) concorda com a definição de Souza e Rocha (2009), mas sugere que seja acompanhada das seguintes premissas: a análise deve delimitar-se a um estágio relevante dentro da cadeia de valor; deve haver cooperação mútua, não compulsória, entre todos; e deve-se buscar a maximização do retorno total para todos. Camacho (2010), ao sugerir que o

retorno total da cadeia deva ser para todos, não leva em consideração o ambiente oportunista, discutido na Teoria dos Custos de Transação, em que o agente sempre buscará atuar em benefício próprio, além de que, caso a cadeia seja tirana, ou seja, a empresa dominante seja favorecida em detrimento das demais, o retorno poderá ocorrer apenas para um dos agentes participantes da GCI, embora não possa ser considerada uma regra.

A partir dessa discussão, pode-se definir a GCI como um instrumento de gestão de custos pelo qual se procura, por meio de uma relação cooperativa (mútua ou compulsória) entre organizações, o melhor gerenciamento dos processos e determinantes de custos com o objetivo de ampliar a lucratividade, as sobras ou superávits das partes envolvidas (Fehr; Duarte, 2018).

Cooper e Slagmulder (1999) enfatizam que o programa de GCI objetiva encontrar soluções para a redução de custos, por meio de esforços coordenados entre compradores e fornecedores, pois, de forma independente, não conseguiriam fazê-lo. Ainda de acordo com esses autores, a GCI apresenta três formas, três momentos de conseguir redução de custos: a primeira forma de reduzir custos por meio das fronteiras organizacionais envolve a concepção do produto; a segunda, ocorre durante a fabricação do produto; e, por último, exige que compradores e fornecedores tornem as interfaces de suas empresas mais eficientes, implantando técnicas de redução de custos de transação e técnica eletrônica de dados com códigos de barra.

O modelo conceitual proposto por Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2004) norteia a implementação da GCI no ambiente produtivo. Para os autores, a base da GCI se estabelece em cinco dimensões, cabendo a estas as respectivas subdivisões, quer sejam: produtos (funcionalidade, qualidade, preço e custos); mecanismos (disciplinadores e capacitores); componentes (índice de valor e restrição tecnológica); tipos de cadeia (tirana, oligárquica e democrática); e níveis de relacionamento (familiar, comum, auxiliar e principal). Para os autores, cada uma das dimensões trata de aspectos que influenciam a aplicação da GCI em uma cadeia de valor. Nota-se que as dimensões estabelecidas pelos autores se relacionam direta e especificamente com a rede ou com a cadeia de valor.

## **2.2. Fundamentos dos custos de transação e seus pressupostos**

A conceituação inicial para os custos de transação foi provida por Coase (1937). Em sua obra *“The nature of the firm”*, o autor observa a existência de custos para que as transações possam ser efetivadas e para a utilização do mercado. Nesse contexto, Besanko,

Dranove, Shanley e Schaefer (2012) argumentam que os custos de transação incluem coisas óbvias como: tempo de negociação, escrituração e fazer valer os contratos e custos ao retirar vantagens sobre contratos incompletos (ao agir de maneira oportunista). As consequências adversas do comportamento oportunista e os custos de tentar evitá-lo são o principal foco da economia dos custos de transação.

Williamson (1989) esclarece que os custos de transação são os custos decorrentes do ato de conduzir o sistema econômico, ou seja, os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo; bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e das adaptações, que resultam quando a execução do contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

A ECT parte da existência de dois pressupostos comportamentais para o seu entendimento: a racionalidade limitada, cuja principal referência é Simon (1955); e o oportunismo. Em uma realidade utópica de um mercado perfeito, em que o comportamento oportunista não ocorre e em que os agentes possuem todas as informações em um determinado momento (racionalidade perfeita), a possibilidade de a transação (ou da cooperação) fracassar seria nula. Do contrário, considerando que agentes não possuam todas as informações e haja a possibilidade da ocorrência de comportamento oportunista, a incerteza aumentará, juntamente com a necessidade de se estabelecer uma relação mais complexa, dificultando a tomada de decisão tida como “correta” (Williamson, 1985).

Para Farina, Azevedo e Saes (1997) o oportunismo e a racionalidade limitada são inerentes ao fato de que os contratos são incompletos, ocasionando a ocorrência de custos *ex-ante*, isto é, na fase de elaboração do contrato, e *ex-post*, aqueles decorrentes das adaptações necessárias para a efetivação do contrato. Considerando a racionalidade limitada e a possibilidade da ocorrência de comportamentos oportunistas, os agentes são induzidos a estabelecer estruturas capazes de amenizar os problemas decorrentes das adaptações, viabilizando a efetivação das transações (Farina, et al., 1997). Assim, faz-se necessário o uso de outros mecanismos além dos contratos formais, ocasionando a elevação dos custos de transação e reduzindo a eficiência da performance idealizada, devido aos ajustes procedidos em busca de uma estrutura capaz de suprir as necessidades específicas das transações (Nickerson; Silverman, 2003; Schepker et al., 2014).

Conforme Williamson (1991), no contexto da ECT, são três os atributos inerentes às transações: especificidade dos ativos; frequência; e incerteza. Para o autor, a especificidade de ativos se verifica quando um investimento realizado em decorrência das demandas de uma transação tem um valor mais baixo quando utilizado de formas alternativas àquelas da

transação em análise. Para o autor, os ativos podem possuir diferentes tipos de especificidades: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados; especificidade temporal.

O atributo da incerteza refere-se às mudanças não antecipadas e imprevisíveis nas circunstâncias em que a relação está inserida, demandando dos gestores envolvidos na transação adaptações nos termos e estratégias estabelecidos (Zhou, Poppo; Yang, 2008).

Pondera, ainda, Zylbersztajn (1995) que a tradicional análise da ECT, quando aplicada ao *agribusiness*, continua enfocando a transação como unidade analítica, mas que, entretanto, deve considerar um sistema de transações tecnicamente conectadas que correspondem à cadeia de adição de valor do sistema agroalimentar, desde a indústria de insumos até a distribuição de alimentos.

Nessa cadeia de valor estão inseridos os produtores rurais que transacionam tanto com as cooperativas quanto com as IOFs. Nesse sentido, o próximo tópico aborda um comparativo entre cooperativas e IOFs.

### **2.3. Comparação entre cooperativas e IOFs**

Neste tópico será realizada uma comparação entre IOFs, com foco exclusivamente no lucro, e as organizações cooperativas, cujo foco foge à obtenção do lucro, em nível da natureza e estrutura de capital dessas organizações.

As cooperativas dispõem de sobras líquidas e não lucro como nas IOFs, as quais são investidas ou repassadas aos membros da cooperativa, conforme estabelecido na Lei n. 5.764, de 1971, no art. 4º item VII – “retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral”.

As IOFs, numa perspectiva tradicional, têm como objetivo principal a obtenção do lucro, e o enfoque de seus executivos é voltado para buscar a maximização do lucro em favorecimento de seus acionistas (Friedman, 1970). Por outro lado, as empresas cooperativistas se apresentam com uma função de intermediário entre associados e mercados, com um aspecto mais democrático e com uma visão não lucrativa (Polonio, 2004).

É importante ressaltar que a cooperativa difere do ambiente identificado nas IOFs justamente em função dos princípios e valores que a constituem. O cooperativismo possui diferentes fundamentos, como o humanismo, a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a racionalidade. Os cooperados são movidos por valores éticos, como honestidade, responsabilidade social e interesse no bem coletivo (Benato, 2003). Ainda observa Benato (2003), ao tratar da sociedade cooperativa, ser esta uma sociedade séria, e que o oportunismo,



o casuísmo e o individualismo não pertencem ao contexto. Ao discutir especificamente o oportunismo afirma ser uma característica fundamentalmente mercantilista, e que, no cooperativismo, apenas destruiria seus objetivos principais.

Zylbersztajn (2002) observa que, nas organizações cooperativas, com base na teoria dos contratos, no quesito aspecto financeiro, o cooperado faz aporte do capital na cooperativa, na sua estruturação, não variando o valor de suas cotas em relação ao valor da empresa, diferente do que ocorre no valor da participação acionária em uma empresa capitalista.

Ao fazer o comparativo entre as sociedades, Benato (2003) destaca que, diferente das sociedades capitalistas, que tem o capital como o principal elemento, as cooperativas tem como foco principal o homem. Esta visão é confirmada por Bialoskorki Neto (2006) quando observa que as sociedades cooperativas têm como objetivo a prestação de serviços, ou seja, um cunho social. Hendrikse e Feng, (2013) observam que o membro da cooperativa exerce ora o papel de fornecedor ora o papel de proprietário adjacente ao processo de produção, enquanto nas IOF's a propriedade é dos investidores fora da cadeia de produção.

Benato (2003) coloca a questão de o cooperado ser dono da sociedade, enquanto Bialoskorski Neto (1998) afirma que, nas cooperativas, pelo fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio, ele será, simultaneamente, agente e agenciado principal da mesma relação contratual. Já nas sociedades de capital a propriedade é dos investidores fora da cadeia de produção (HENDRIKSE; FENG, 2013).

### **3. Trajetória de Pesquisa**

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, visto que envolve maior atenção à natureza interpretativa da investigação (CRESWELL, 2014). Conforme classificações descritas por Gil (2010), quanto à natureza, o presente estudo consiste em uma pesquisa aplicada. Em relação aos objetivos, a pesquisa se classifica como explicativa, dado que seu propósito é identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de campo.

No que se refere à coleta de dados, foi adotada a entrevista com profundidade, a qual tem como intuito ampliar a capacidade de análise da problemática do estudo nos agentes envolvidos (Gray, 2012). Em relação à estrutura, a coleta foi conduzida por meio de entrevista semiestruturada, permitindo o aprofundamento em busca de respostas mais detalhadas (GRAY, 2012).

As entrevistas foram realizadas com produtores rurais, cooperativas e IOF's. Para a definição da amostra de entrevistados, utilizou-se a técnica *snowball*, em que o entrevistado indica outros possíveis respondentes, que, de algum modo, estejam relacionados à prática em estudo (GOODMAN, 1960). Foram ouvidos os responsáveis pela fazenda, em sua maioria o proprietário, e, nas cooperativas e IOFs, o responsável mais próximo da relação com o produtor rural. Como técnica de análise, foi adotada nesse trabalho a análise de conteúdo, visto que o emprego da técnica, segundo Krippendorff (1980), permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto.

A população do presente estudo foi formada pelo conjunto de produtores rurais de café, cooperativas de café e IOFs que comercializaram café com os produtores rurais. Para delimitação da região a ser pesquisada, optou-se por buscar os participantes nas regiões de maior produtividade, ou seja, no estado do Espírito Santo, Minas Gerais e São Paulo (IBGE, 2014). Cabe destacar aqui que a escassez de chuvas no ano de 2016, no estado do Espírito Santo, ocasionou a perda das lavouras de vários produtores, levando a produção a uma queda de até 70%, conforme o Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (<http://www.cbhdoce.org.br/geral/produtores-rurais-do-norte-do-espírito-santo-perderam-ate-70-da-producao-de-cafe-por-falta-de-agua/>). Portanto devido à queda da produção e possível redução no número de produtores, o estado do Espírito Santo foi retirado da pesquisa. A escolha desses estados deu-se pela possibilidade de maior concentração de produtores rurais nestas regiões, consequentemente de cooperativas e IOFs.

Posteriormente, a escolha das cidades de cada estado para serem analisadas ocorreu via contato com cooperativas, associações e IOFs, inicialmente das cidades com maior produção. A pesquisa ocorreu num total de nove cidades, seis no estado de Minas Gerais (Araguari, Uberlândia, Estrela do Sul, Monte Carmelo, Indianópolis e Patrocínio) e três no estado de São Paulo (Altinópolis, Cajuru e Santo Antônio da Alegria). Franca, no estado de São Paulo, inicialmente era para compor as cidades pesquisadas, porém, ao contatar produtor e cooperativa não houve interesse em participar, excluindo-se a cidade da pesquisa.

Para que os produtores rurais, as cooperativas e as IOF's fossem inclusas como amostra nesta pesquisa, verificou-se se ocorreu alguma transação entre esses agentes por, no mínimo, três safras consecutivas. Caso não tivesse ocorrido nenhuma transação, isto é, sem esse requisito foram retirados da amostra.

Os roteiros de entrevista foram formulados de acordo com os objetivos desta pesquisa, abrangendo um total de 14 variáveis. Utilizou-se a discussão na plataforma teórica para delinear as variáveis que seriam estudadas, visando alcançar os objetivos e responder a

questão de pesquisa. Dessa forma, o Quadro 1, a seguir, demonstra as variáveis oriundas da plataforma teórica, além da variável “Fidelidade comercial”, incluída a partir dos pré-testes, descritos na sequência.

**Quadro 1: Síntese das variáveis e seus respectivos autores**

n.º	Variáveis	Autores	Síntese da variável
1	Qualidade – Funcionalidade	Cooper e Slagmulder (1999); Crosby (1994); Feigenbaum (1994); Souza e Rocha (2009);	As especificações do café e o cumprimento dessas especificações.
2	Preço	Cooper e Slagmulder (1999); Souza (2008); Hull (1996); Marques e Mello (1999)	Preço pago ao produtor rural e suas variações em mercado físico e futuro.
3	Custos	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	Todos os gastos envolvidos na produção.
4	(Inter)-dependência	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009); Camacho (2010); Dekker (2004)	A relação de necessidade por parte de um dos agentes, ou de forma recíproca.
5	Estabilidade	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	A negociação por mais de três safras já considera estabilidade na relação.
6	Cooperação	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	A cooperação poderá ser mútua ou compulsória, desde que haja um esforço conjunto em atingir um objetivo comum.
7	Confiança	Shapiro (1987); Dodgson (1993); Blomquist (1997); Cooper e Slagmulder (1999); Child (2001); Souza (2008); Souza e Rocha (2009); Nyaga, Whipple e Lynhc (2010); Moeller, Windolph e Isbruch (2011); Windolph e Moeller, (2012)	A segurança no relacionamento, de modo a diminuir mecanismos de salvaguardas e a credibilidade no parceiro.
8	Benefícios	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009); Kajuter e Kulmala (2005); Souza (2008)	De forma monetária ou não monetária concedido ao parceiro de forma mútua ou unilateral.
9	Tipos de Cadeia	Cooper e Slagmulder (1999); Souza (2008) Souza e Rocha (2009)	Identificados em cadeia tirana, oligárquica ou democrática.
10	Tecnologia	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	O nível de restrição em algum processo ou etapa da produção que utilize tecnologia para sua melhoria.
11	Mecanismos Disciplinadores	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza e Rocha (2009)	Controlar a relação por meio de instrumentos gerenciais.
12	Mecanismos Capacitores	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza e Rocha (2009)	Meios para identificar e corrigir possíveis falhas no processo do parceiro.
13	Mecanismos Incentivadores	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza e Rocha (2009)	Gratificação das partes, monetárias ou não.
14	Compartilhamento de Informações	Kulmala (2003); Kajüter e Kulmala (2005); Hoffjan e Kruse (2006); Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009); Windolph e Moeller (2012); Fehr (2015); Fehr e Duarte (2016)	Troca de informações entre os parceiros, verificando, posteriormente, a publicidade dessa informação.
15	Fidelidade Comercial	Proposta pelos autores da pesquisa.	Produtor tende a negociar somente com um agente, visualizando que esta relação lhe

			traga maiores benefícios.
--	--	--	---------------------------

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Uma entrevista preliminar, na forma de um pré-teste, foi realizada com o objetivo de corrigir possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. O pré-teste aplicado em um produtor rural (40 anos de atividade), em uma cooperativa, por meio de um empregado que atuava como agente comercial (6 anos de cargo), e uma IOF, através de seu proprietário (18 anos de atividade), todos localizados na cidade de Monte Carmelo, no estado de Minas Gerais.

Como resultado da análise de similitude pelo IRAMUTEQ, observou-se que as variáveis já estabelecidas na pesquisa foram contempladas, porém foi necessário esclarecer melhor algumas perguntas e incluir outras para que houvesse uma abrangência mais completa. Nas entrevistas, e confirmado pelo Quadro 1, foi incluída, para ser analisada nos respondentes, a variável “fidelidade comercial”, que vai além da estabilidade e da frequência. Para a variável “fidelidade comercial”, além do relacionamento ser estável e existir ou não uma frequência nas transações, o produtor tende a negociar somente com um agente, visualizando que esta relação lhe traga maiores benefícios. Além disso, após a realização do pré-teste e a respectiva análise das transcrições foram alteradas algumas questões e acrescentadas 7 decorrentes da entrevista com o produtor rural e 9 questões oriundas da análise das entrevistas com a cooperativa e IOF.

As entrevistas com as os produtores, cooperativas e IOF's, objetos de estudo dessa análise, ocorreram entre 08/06/2016 e 27/07/2016. Na Tabela 1, estão apresentados o quantitativo de entrevistas das cooperativas, data e hora, as informações sobre os entrevistados (cargo, tempo no cargo e na empresa) e duração das entrevistas realizadas, num total de 02:26:56, as quais, após transcritas, de forma *ipsis litteris*, obtiveram 62 páginas.

**Tabela 1: Dados das entrevistas do teste nas cooperativas**

N.	Data	Horário		Nome Fictício	Estado	Cargo	Tempo (anos)		Duração *
		Inicial	Final				Cargo	Empresa	
1	10/06/16	08:33	09:08	COOP-1	MG	Gerente	1	1	00:35:18
2	15/06/16	10:04	10:36	COOP-2	MG	Gerente	7	23	00:32:33
3	24/06/16	10:12	10:40	COOP-3	MG	Agente	4	17	00:28:03
4	06/07/16	11:07	11:22	COOP-4	MG	Trader	5	15	00:15:53
5	19/07/16	17:14	17:22	COOP-5	SP	Gerente	1	1	00:08:23
6	20/07/16	13:41	14:07	COOP-6	SP	Coordenador	1	18	00:26:46

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

\* Tempo em minutos

As informações das IOFs estão descritas na Tabela 2, com as mesmas informações das cooperativas, num total de cinco IOFs e um total de 01:21:03 de duração das entrevistas, gerando um total de 45 páginas transcritas de maneira *ipsis litteris*.

**Tabela 2: Dados das entrevistas do teste nas IOFs**

N.	Data	Horário		Nome Fictício	Estado	Cargo	Tempo (anos)		Duração*
		Inicial	Final				Cargo	Empresa	
1	09/06/16	08:35	08:50	IOF-1	MG	Proprietário	12	12	00:15:30
2	13/06/16	09:47	10:13	IOF-2	MG	Gerente	12	12	00:26:37
3	15/06/16	16:20	16:35	IOF-3	MG	Proprietário	14	14	00:15:03
4	30/06/16	13:55	14:06	IOF-4	MG	Proprietário	9	9	00:11:39
5	11/07/16	14:19	14:31	IOF-5	SP	Assistentes	10	10	00:12:14

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

\* Tempo em minutos

As informações das entrevistas dos produtores rurais (Tabela 3) também segue a linha das informações dispostas nas cooperativas e IOFs, sendo um total de 22 produtores rurais entrevistados, com duração total de entrevistas de 08:48:04, com um total de 256 páginas transcritas, *ipsis litteris*.

**Tabela 3: Dados das entrevistas do teste nos produtores rurais**

N.	Data	Horário		Nome Fictício	Estado	Cargo	Tempo (anos)		Duração
		Inicial	Final				Cargo	Empresa	
1	14/06/16	10:43	11:04	PROD-1	MG	Proprietário	5	5	00:21:12
2	16/06/16	08:22	08:43	PROD-2	MG	Proprietário	45	45	00:21:47
3	16/06/16	13:00	13:31	PROD-3	MG	Proprietário	21	24	00:31:58
4	17/06/16	16:13	16:34	PROD-4	MG	Proprietário	18	18	00:21:07
5	20/06/16	17:06	17:37	PROD-5	MG	Proprietário	9	9	00:31:35
6	21/06/16	15:54	16:13	PROD-6	MG	Proprietário	29	29	00:19:22
7	22/06/16	16:33	16:49	PROD-7	MG	Administrador	12	12	00:16:56
8	23/06/16	10:45	11:21	PROD-8	MG	Administrador	4	4	00:36:47
9	24/06/16	17:02	17:18	PROD-9	MG	Administrador	10	20	00:16:14
10	27/06/16	15:24	15:53	PROD-10	MG	Proprietário	2	19	00:29:08
11	27/06/16	10:07	11:03	PROD-11	MG	Proprietário	13	24	00:56:18
12	28/06/16	10:12	10:47	PROD-12	MG	Gerente	15	15	00:35:33
13	29/06/16	16:13	16:36	PROD-13	MG	Proprietário	8	19	00:23:45
14	02/07/16	11:04	11:33	PROD-14	MG	Proprietário	28	28	00:29:16
15	04/07/16	15:10	15:23	PROD-15	MG	Proprietário	16	19	00:13:39
16	07/07/16	13:47	13:57	PROD-16	MG	Gerente	6	17	00:10:53
17	11/07/16	13:27	13:50	PROD-17	SP	Proprietário	50	50	00:23:16
18	13/07/16	16:00	16:23	PROD-18	SP	Encarregado	11	11	00:23:04
19	14/07/16	10:20	10:42	PROD-19	MG	Proprietária	5	20	00:22:43
20	22/07/16	15:27	15:36	PROD-20	SP	Proprietário	25	45	00:09:33
21	24/07/16	15:13	15:26	PROD-21	SP	Proprietário	30	60	00:13:04
22	27/07/16	14:51	15:11	PROD-22	SP	Proprietário	15	15	00:20:54

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

\* Tempo em minutos

Após transcrição, utilizou-se o software Atlas TI para fazer a contagem de palavras, verificar as variações das palavras e conferir quais estão relacionadas com cada uma das variáveis para, assim, organizar a análise de conteúdo. Este recurso propicia que o software

estruture todas as palavras contidas nas entrevistas, em ordem alfabética, com o total e a frequência destas palavras, para posteriormente repassar para uma planilha no Excel. Após análise no software Atlas TI, contou-se um total de 5.457 palavras diferentes e 102.980 palavras, apresentado, conjuntamente, a frequência dessas palavras.

Ressalte-se que foi acordado com os participantes da pesquisa, por meio de um Protocolo Ético de Pesquisa, manter confidencialidade dos entrevistados e das empresas investigadas, não permitindo expor quaisquer informações que levem a sua identificação.

#### 4. Resultados

Inicialmente, averiguou-se se os respondentes tinham relacionamento entre eles. Nesse sentido, foi estipulado um período de três safras consecutivas de transação para determinar o relacionamento. E, caso fosse confirmado pelos respondentes que houvesse parceiros com transações por mais de três safras, foi solicitado o nome dos principais parceiros, como confirmação da parceria e para conseguir outros possíveis respondentes.

Nesse contexto, quatro produtores foram excluídos da entrevista: um por não contar com três anos de relacionamento, pois o café plantado ainda estava no segundo ano e não havia colheita; e três produtores negociavam somente com corretores, não se relacionando diretamente com o produtor rural. Uma IOF foi excluída, pois o relacionamento era somente com corretores, não tendo contado direto com o produtor.

Todos os 22 produtores, as seis cooperativas e as cinco IOFs afirmaram possuir relacionamento por mais de três safras entre eles, e todos conseguiram citar pelo menos três parceiros com os quais mantêm relação mais frequente, confirmando, assim, serem parceiros mais próximos e, conseqüentemente, tornando mais viável a realização da entrevista.

Os achados foram sintetizados em tabelas, acompanhados da respectiva literatura de cada variável, demonstrando se estão de acordo ou não, ou, ainda, se não foi contemplada. Descrevem-se, no Quadro 2, os achados da variável qualidade-funcionalidade.

#### Quadro 2: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Qualidade-Funcionalidade)

Qualidade-funcionalidade	
Resultados encontrados	Literatura
No caso do café, contrariando a literatura, o cliente está disposto a pagar o quanto maior for o nível de qualidade e é uma busca dos produtores atingir o ápice de qualidade para aumentar o preço.	O valor máximo viável representa o valor mais alto de funcionalidade e qualidade que o cliente está disposto a pagar (Cooper; Slagmulder, 1999)

Café de baixa qualidade tende ter um baixo preço, o que viabiliza a aplicação da GCI, com intuito de melhorar a gestão e, consequentemente, a lucratividade. Assim, analisando conjuntamente qualidade-funcionalidade, há uma oposição à literatura, pois espera-se que o café de menor qualidade-funcionalidade tenha maior viabilidade de aplicação da GCI.	Souza e Rocha (2009) não relacionaram qualidade, porém ao destacar funcionalidade (quantidade de atributos), afirmam que quanto maior o nível de funcionalidade, mais viável a aplicação da GCI.
O produtor, ao tentar minimizar a incerteza da oscilação do mercado, chega a negociar café no mercado futuro, para até dois anos, porém a negociação ocorre numa qualidade-funcionalidade X, que, ao chegar o período de entrega do café, essa qualidade-funcionalidade tem que ser atendida.	Como os estudos no contexto interorganizacional não contemplam a relação entre qualidade e incerteza, esta tese procura traçar um paralelo entre essas variáveis, nos relatos dos produtores.
A ajuda com assistência técnica para melhoria da qualidade-funcionalidade, com a limitação de informações no início da parceria e o oportunismo por parte da cooperativa, leva o produtor a ter que fazer uma entrega futura do seu café à cooperativa e minimizar possíveis perdas com taxas de armazenagem, retirada do café e corretagem.	A GCI não abrange essa associação entre qualidade-funcionalidade com mecanismos capacitores, racionalidade limitada e oportunismo.
A relação da qualidade-funcionalidade, benefícios e mecanismos incentivadores, na visão da cooperativa, oferece aos produtores pagamento de prêmios, para melhorar a qualidade do café do produtor e, assim, incluir a cooperativa no âmbito de cafés especiais.	Não há relação, na GCI, da qualidade-funcionalidade, benefícios e mecanismos incentivadores.
No caso das cooperativas, as informações relativas à qualidade do café do produtor não são públicas, sendo assim, ocorre a prática do OBA entre produtor e cooperativa, no quesito qualidade-funcionalidade, corroborando com a literatura do OBA.	O compartilhamento de informações (OBA) pode ser de qualquer informação que não seja pública (Alenius, Lind; Strömsten, 2015; Fehr, 2015; Fehr; Duarte, 2016).

**Fonte:** Desenvolvida pelos autores.

Para a variável preço, o Quadro 3 mostra os principais achados e sua comparação com a literatura, quanto à definição do preço mínimo, relação com fidelidade comercial, risco, confiança e benefícios.

### Quadro 3: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Preço)

Preços	
Resultados encontrados	Literatura
Os achados demonstraram que o produtor considera a variável preço como principal na escolha para quem irá vender o café, validando a afirmação na literatura que a empresa tem um preço mínimo aceitável.	Cooper; Slagmulder (1999) definem que a empresa tem um preço mínimo aceitável e o cliente tem um preço máximo que está disposto a pagar.
Não existe fidelidade comercial quando todas as variáveis são isoladas e o preço passa a ser a única variável para análise. Analisando conjuntamente com o relacionamento, pode-se afirmar ainda que a fidelidade comercial não é exclusiva.	A literatura de GCI não define a relação do preço com a fidelidade comercial.
Na relação entre preço e risco, a utilização do mercado futuro reduz a incerteza na oscilação do mercado, mantendo um preço considerado viável para o produtor, que chega a negociar entre 30% a 50% como venda futura.	A utilização de vendas futuras ajuda na gestão de riscos para minimização de perdas com a oscilação do mercado, com a melhor compreensão e o controle das operações nos mercados futuros (Silva Neto, 1998).
Constatado com a literatura, o produtor tende ainda a relacionar o preço com a fidelidade comercial, a ponto de gerar uma confiança na relação.	A frequência nas transações entre os parceiros evidencia a questão de identidade dos agentes envolvidos, no qual estipulam o desenvolvimento de uma relação de confiança, propiciando uma fidelidade comercial entre os agentes (Martins, Xavier; Sproesser, 2010).

Na visão da cooperativa, um dos benefícios aos produtores está na possibilidade de utilizar o café como moeda de troca, para aquisição de insumos e maquinários, gerando uma estabilidade com o produtor e fidelizando-o.	Não há na literatura, a relação entre preço, mercado futuro, estabilidade, benefícios e fidelidade comercial, sendo esse um achado da pesquisa.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte:** Desenvolvida pelos autores.

Um dos achados, foco da tese, é a utilização implícita da GCI pelos produtores e cooperativas, fortalecendo a viabilidade de aplicação neste segmento. Destacam-se, também, a falta de padronização nas informações de custo, o compartilhamento entre concorrentes, a prática indireta do OBA do produtor para a cooperativa e a forma oportunista de manutenção da relação, demonstrados na Quadro 4.

**Quadro 4: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Custos)**

Custos	
Resultados encontrados	Literatura
Ao serem questionados sobre os custos, os produtores relataram uma forma implícita de GCI entre os produtores rurais e as cooperativas, em que modificaram o processo de recebimento do café de sacaria para <i>Bag</i> nas cooperativas, o que minimizou os custos para ambos os agentes envolvidos, estando de acordo com a literatura.	De acordo com a literatura, o gerenciamento de custos entre organizações atua como meio para redução de custos (Cooper; Slagmulder, 1999, 2003; Souza, 2008, Lorandi; Bornia, 2009; Souza; Rocha, 2009; Camacho, 2010; Faria, 2015).
Verificou-se nos achados uma dificuldade de implementação da GCI, quanto a padronização das informações de custos, em ambos os relacionamentos (produtor-cooperativa e produtor- IOF), e mesmo as empresas que utilizam o custeio pleno até por desconhecimento não facilitam também a prática da GCI, pois não entendem o método.	A falta de padronização ou harmonização nos sistemas de informações pode afetar a aplicabilidade da GCI (Souza; Rocha, 2009).
Como resultado da pesquisa, apurou-se o compartilhamento de informações entre concorrentes, os produtores rurais por meio do projeto EDUCAMPO compartilham os custos entre si, não estando de acordo com a literatura que diz que o compartilhamento ocorre entre parceiros ou clientes, a empresa e seus fornecedores.	Há compartilhamento de informações entre parceiros (Hoffjan; Kruse, 2006; Windolph; Moeller, 2012; Fehr, 2015), ou entre cliente, a empresa e seus fornecedores (Soares, 2011).
Verificou a existência da prática do OBA de maneira indireta, o que não havia sido contemplado pela literatura.	Não há informação na literatura sobre a prática do OBA de forma indireta.
Ao analisar os custos, o produtor relacionou-os a uma forma de oportunismo, ao forçar o produtor a manter o café na cooperativa, cobrando uma taxa de remoção.	Não há na literatura do contexto interorganizacional oportunismo relacionado com custo como meio para manter a relação.

**Fonte:** Desenvolvida pelos autores.

A síntese da variável (inter)-dependência, descrita no Quadro 5, relaciona como resultados encontrados a dependência do produtor na negociação da cooperativa quanto a insumos, a dependência da cooperativa quanto aos cooperados e a dependência unilateral.

**Quadro 5: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Inter)-dependência**

(Inter)-dependência	
Resultados encontrados	Literatura



Verificou-se que cooperativas com lojas de insumos, ao fornecerem a compra via trocas de café, fazem com que o produtor se mantenha dependente dela, induzindo a comercialização do café com ela, validando a literatura de oportunismo e racionalidade limitada.	O oportunismo é a busca do interesse pessoal com dolo (Williamson, 1985) e a racionalidade limitada é a incompetência dos agentes em antecipar todas as contingências futuras associadas a uma transação (Simon, 1978).
A cooperativa julga uma dependência total dela pelos produtores, mas não comprova influência, principalmente, quando trata do pequeno produtor.	A julgar pela função do cooperado na cooperativa, ora proprietário, ora fornecedor, ora cliente, um ambiente de carácter fortemente político, a característica de um membro um voto (Hendrikse; Feng, 2013; Zylbersztajn, 2004) faz com que todas as decisões se tornem democráticas.
Um dos achados contribui para rever a forma de tratamento da variável interdependência, pois pode se encontrar a dependência unilateral, como foi observado entre produtor-cooperativa.	A literatura tem tratado a variável interdependência, ou seja, de forma recíproca (Cooper; Slagmulder, 1999, 2003; Dekker, 2004, Souza, 2008; Souza; Rocha, 2009).

**Fonte:** Desenvolvida pelos autores.

No Quadro 6, foram resumidos os achados acerca da estabilidade, relacionando-a à frequência nas transações e à negociação no mercado futuro para minimização dos riscos, e também a associação de benefícios pela cooperativa para manter a estabilidade dos produtores rurais.

#### **Quadro 6: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Estabilidade)**

<b>Estabilidade</b>	
<b>Resultados encontrados</b>	<b>Literatura</b>
A estabilidade do produtor está relacionada com a frequência nas transações, com o gerenciamento financeiro e tributário e com a negociação no mercado futuro para minimização do risco.	Não há na literatura relação entre estabilidade, frequência, incertezas e sua relação com meios de gerenciamento financeiro e tributário.
A estabilidade, na visão da cooperativa, tende a ser associada aos benefícios, como meio de fidelizar os produtores.	Não há na literatura informação da estabilidade associada ao benefício para fidelização do produtor rural.

**Fonte:** Desenvolvida pelos autores.

Na variável cooperação, os achados encontrados, representados no Quadro 7, primeiramente demonstram uma forma diferenciada da literatura quanto à cooperação mútua e compulsória, a associação, pela cooperativa, dos benefícios à cooperação, e o produtor relacionando forma oportunista de ganhos por parte da cooperativa.

#### **Quadro 7: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Cooperação)**

<b>Cooperação</b>	
<b>Resultados encontrados</b>	<b>Literatura</b>
Diferente da literatura, a cooperação utilizada na pesquisa é vista por duas vertentes: mútua, quando há reciprocidade; e compulsória quando um agente mandatário força o dependente a praticar a cooperação.	A literatura trata a cooperação de forma mútua, com o objetivo de os parceiros trabalharem juntos (Cooper; Slagmulder, 1999), ainda se opondo ao ambiente competitivo, quando houver objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas, interação, colaboração, complementariedade e reciprocidade (Souza; Rocha, 2009).
A cooperativa vê, como meio de gerar a cooperação, o fornecimento de benefícios ao produtor, tais como assistência técnica, loja de insumos e ajuda na certificação.	Não há na literatura relação entre cooperação, benefícios e mecanismos capacitores.

Foi constatada, ao discutir sobre cooperação, a relação com confiança, ao gerar uma insegurança por parte do produtor e uma incerteza, pois veem, na cooperativa, uma forma oportunista de ganhos.	Não é contemplada na literatura a relação entre cooperação, confiança, incerteza e oportunismo.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

O Quadro 8 evidencia o resumo dos resultados encontrados na variável confiança, que se podem destacar: a confiança propiciando a fidelidade comercial; a frequência nas transações; e estabilidade e a relação entre conquistar e perder a confiança.

#### Quadro 8: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Confiança)

Confiança	
Resultados encontrados	Literatura
Foi percebido no produtor um grau de confiança que faz com que propicie uma fidelidade comercial com a cooperativa, com um aumento na frequência de transações, propiciando uma estabilidade na relação entre produtor-cooperativa.	Não há na literatura relação entre confiança, fidelidade comercial, frequência e estabilidade.
Foi relacionado o tempo para se conquistar a confiança e para perdê-la, enquanto citam demorar para se adquirir a confiança, mas um único problema pode fazer com que se perca.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A última variável do grupo de relacionamento demonstra, no Quadro 9, os seguintes resultados: forma unilateral de benefício; benefício relacionando preço e fidelidade comercial; e a relação dos mecanismos capacitores, utilizados como benefícios inter-relacionando com os mecanismos incentivadores.

#### Quadro 9: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Benefício)

Benefício	
Resultados encontrados	Literatura
Foi encontrada uma forma de benefício unilateral, da cooperativa para o produtor, o que diverge da literatura, ao afirmar que o benefício tenha que ser mútuo.	Os autores, ao discutirem benefícios em GCI, afirmam que deva ocorrer de forma mútua (Cooper; Slagmulder, 1999; Souza, 2008, Souza; Rocha, 2009; Kajuter; Kumala, 2005)
No caso do café, o preço sendo um dos benefícios (o preço passa a ser um benefício quando ele é maior do que o mercado oferece.) deverá estar atrelado à qualidade-funcionalidade.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.
A fidelidade comercial como benefício é esperado no momento em que se pode contar com o parceiro na entrega do produto.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.
A relação dos mecanismos capacitores com o benefício leva a refletir sobre a fusão de dois mecanismos, capacitores e incentivadores, de modo que o fornecimento de assistência técnica, palestras, cursos, incentivam os produtores na busca pelo objetivo, comum ou não.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Na tipificação da cadeia produtor-cooperativa e produtor-IOF (Quadro 10), constatou uma diferenciação com a literatura nessas relações e as influências entre os agentes.

**Quadro 10: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Tipos de Cadeia)**

Tipos de Cadeia	
Resultados encontrados	Literatura
Foi observado, contrariando a literatura, que a relação produtor-cooperativa tende mais do principal para o familiar, enquanto que o produtor-IOF tende do auxiliar para o comum.	Ainda não descrito na literatura o tipo de cadeia dessas relações. Mas pode-se deduzir, pelas informações, que, devido a função do cooperado na cooperativa, ora proprietário, ora fornecedor, ora cliente, um ambiente de carácter fortemente político, a característica de um membro um voto (Hendrikse; Feng, 2013; Zylbersztajn, 2004) faz com que todas as decisões se tornem democráticas, logo relacionado a um tipo de cadeia democrática, se opondo a estrutura de governança das IOFs.
Nas relações somente com as cooperativas, os produtores rurais tendem a influenciar mais, mesmo que indiretamente; ao contrário das que mantém relação somente com a IOF, que relataram que não influenciam; quando mantém relação tanto com cooperativa quando IOF, a sua grande maioria informou não influenciar.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A variável tecnologia apresentou como resultado uma visão do produtor quanto a receber novidades tecnológicas da cooperativa, não chegando, porém, a ser restrita (Quadro 11).

**Quadro 11: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Tecnologia)**

Tecnologia	
Resultados encontrados	Literatura
Nenhum dos agentes apresentou restrição tecnológica em seu processo produtivo, no produto e também em algum outro processo específico de produção, porém, pela perspectiva do produtor, ele acredita receber informações sobre tecnologia das cooperativas, o que não vem a ser uma tecnologia restrita.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais a forma de tecnologia mais ampla do que apenas nos componentes.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Na discussão sobre mecanismos (Quadro 12), inicialmente, o disciplinador não foi evidenciado nas relações pesquisadas, porém formas foram encontradas de minimização de custos, corroborando com a literatura quanto aos capacitores e incentivadores, verificando-se a inexistência na relação produtor-IOF.

**Quadro 12: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Mecanismos)**

Mecanismos	Resultados encontrados	Literatura
Disciplinadores	Não foi constatado nas entrevistas nenhum instrumento de controle gerencial interorganizacional (custeio alvo, orçamentos interorganizacionais, protocolos redes, custos <i>kaizen</i> etc), porém evidenciaram-se meios de redução de custos com a minimização dos custos de transação, com redução de incertezas e aumento na confiança, reduzindo o	Os mecanismos disciplinadores são instrumentos que regem, direcionam e parametrizam as relações interorganizacionais, conforme Cooper e Slagmulder (1999).

	oportunismo entre os agentes.	
Capacitores	De acordo com a literatura, foram constatados mecanismos capacitores na relação da cooperativa para com o produtor.	Fornecer aos participantes do relacionamento meios para identificar e corrigir ações para melhoria dos processos e produção (Souza; Rocha, 2009).
Incentivadores	Nenhuma IOF apresentou uma forma de mecanismo incentivador ao produtor rural, como meio financeiro de premiação; ao contrário das cooperativas, que oferecem diversos mecanismos incentivadores aos produtores, como pagamento de prêmios e bônus das sobras líquidas.	São instrumentos que gratificam as partes, utilizados posteriormente ao alcance das metas estipuladas (Souza; Rocha, 2009).

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Além da prática do OBA indireta, já mencionado anteriormente, verificou-se a prática do OBA quanto ao compartilhamento de informações, acerca do processo produtor e qualidade na relação produtor-cooperativa, como mostra o Quadro 13.

### Quadro 13: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Compartilhamento de Informações)

Compartilhamento de Informações	
Resultados encontrados	Literatura
No processo produtivo e nas informações acerca da qualidade, entende-se que ambas informações são de cunho não público do produtor, entende-se que ocorre a prática do OBA nesse processo.	Autores que incluem outros tipos de informações, tais como previsão de vendas (Mouritsen, Hansen; Hansen, 2001), gestão de preços (Hoffjan, Lürs; Kolburg, 2011) e atividades e processos (Fehr, 2015).
O processo de compartilhamento de informações - OBA ocorre somente no sentido produtor-cooperativa.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

A variável incluída após pré-teste, fidelidade comercial (Quadro 14), evidenciou-a de forma exclusiva ou não entre os produtores.

### Quadro 14: Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Fidelidade Comercial)

Fidelidade Comercial	
Resultados encontrados	Literatura
Definiu-se a fidelidade comercial como a constância de transações, de forma exclusiva ou não, com parceiros, em uma relação que possibilite a continuidade, mesmo com influência de fatores externos.	Não discutido na literatura de relações interorganizacionais.

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve, inicialmente, a intenção de entender a relação das variáveis dispostas na literatura da GCI e sob a luz da ECT, com intuito final de confrontar as duas formas de relacionamento, respondendo a seguinte questão: como se configuram, se distinguem e/ou se complementam o modelo conceitual e a prática da GCI nas organizações cooperativas de café em paralelo às IOFs? Para isso, foi estabelecido como objetivo verificar se e como se estabelece a configuração da GCI nas cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café e, conseqüentemente, quais aspectos do modelo conceitual e da prática da GCI se diferenciam ou até mesmo se confirmam nesses agentes.

Constatou-se que a GCI, nas organizações cooperativas e nas IOFs, apresenta configurações e relacionamentos diferentes com os produtores, tanto na prática quanto nos quesitos apresentados no modelo conceitual na perspectiva teórica da ECT.

Separado por variáveis de análise, foram discutidas, nos resultados, 15 variáveis ao todo. Iniciando a discussão sobre a qualidade-funcionalidade, constatou-se que as cooperativas foram mais na relação da qualidade que as IOFs, de modo a incentivar o produtor a buscar melhorias para o café. Contudo, observou-se, também, que o produtor tem uma visão muito mais ampla quanto à influência de outras variáveis na qualidade-funcionalidade. E mais, percebeu-se que enquanto a IOF relaciona a desconfiança do produtor na classificação do café, o produtor relata a confiança na cooperativa em sua classificação.

O preço foi relacionando como primordial para manter a relação pelos produtores. Assim, percebeu-se que as cooperativas tendem a fornecer meios para melhoria da qualidade e, conseqüentemente, proporciona aumento do preço, pois, como o café se trata de uma *commodities*, ele é fortemente precificado pelo mercado, dando aos produtores somente a chance de melhorar o preço com melhoria da qualidade e certificações. Relativamente à venda do café, observou-se a utilização de mercado futuro, como meio para minimizar a incerteza de ganhos advinda do mercado. Nesse quesito, enquanto a cooperativa atesta a fidelidade comercial do produtor, ao relacionar o preço, as IOFs afirmam não existir fidelidade quando se trata de preço, que os produtores procuram quem paga mais, não importando a estabilidade mantida no relacionamento. Também, notou-se que uma diferença entre as IOFs e as cooperativas, marcada pela função de compradora das IOFs, enquanto as cooperativas podem manter apenas a função de armazenagem e intermediadora e/ou compradora.

Nesse contexto, foi inserida para análise uma nova variável, não discutida ainda na literatura do contexto interorganizacional, a fidelidade comercial, que ocorre, principalmente, para a relação produtor-cooperativa.

Os custos analisados entre os produtores se mostraram precários, com pouca gestão, e despreparo ao serem orientados por outros programas, como EDUCAMPO, ao coletar informações para cálculo, que, às vezes, não sabem interpretar, confundindo-se mais com as informações repassadas. Observou-se, também, nesse processo, uma forma indireta de prática do OBA, em que as cooperativas se utilizam do programa EDUCAMPO para ter acesso as informações de custos dos produtores. Foi averiguado, ainda, que outras informações são utilizadas na prática do OBA, tais como a qualidade e informações acerca da produção, sempre no sentido unilateral produtor-cooperativa. É importante relatar aqui a ocorrência de GCI de forma inconsciente, encontrada entre produtores e cooperativas ao utilizarem modificações nos processos interorganizacionais para minimização do custo entre eles.

A discussão também identificou formas diferenciadas de cooperação, (inter)-dependência e benefícios, não os considerando somente de forma recíproca, relatando a ocorrência de forma unilateral, além de comprovar que as cooperativas realmente cooperam, e geram mais benefícios aos produtores que as IOFs. Na variável (inter)-dependência, destacou-se, nos relatos dos produtores, a utilização da venda de insumos e armazenagem na cooperativa de forma oportunista, fazendo com que o produtor mantenha a estabilidade da relação, para poder ter os benefícios por ela oferecidos e não arque com taxas da retirada do café. Ressaltou-se, ainda, a falta de visão dos produtores quanto a resultados futuros das compras com trocas de café. É importante apontar também que se observou uma linha tênue entre a variável confiança e desconfiança, enquanto a construção da confiança vem com a estabilidade e a frequência da relação, para perdê-la, basta um único problema entre os parceiros.

Na tipificação das cadeias produtor-cooperativa e produtor-IOF, nas relações somente com as cooperativas, os produtores rurais tendem a influenciar mais, mesmo que indiretamente; ao contrário das que mantêm relação somente com a IOF, que relataram que não influenciam. Quando mantém relação tanto com cooperativa quanto com IOF, a grande maioria informou não influenciar. Daí se conclui que a relação produtor-cooperativa tende mais do principal para o familiar, enquanto o produtor-IOF tende do auxiliar para o comum.

Os mecanismos utilizados pelas cooperativas são mais fortes que nas IOFs, oferecendo mais incentivos aos produtores, além de meios para capacitá-los. E, por mais que não tenha sido observado qualquer forma de disciplinar a relação interorganizacional, ela evidenciou-se com os meios de redução de custos conjuntos, a minimização da incerteza e o aumento da confiança.

Como pesquisas futuras, sugere-se uma amplitude maior nos segmentos existentes no agronegócio, bem como em outros segmentos que envolva o cooperativismo. É possível ter um aprofundamento em cada uma das variáveis, utilizando recursos estatísticos para confirmá-las e poder relacioná-las numericamente. Assim também, pode-se aprofundar na relação produtor-cooperativa, em que se verificou ser mais viável a prática da GCI, e ter novamente a pesquisa sem a restrição de ter o relacionamento direto com o produtor, verificando com a inclusão do intermediário (corretor), podendo, assim, conseguir abranger grandes IOFs exportadoras.

## 6. Referências

AGNDAL, H.; NILSSON, U. *Interorganizational cost management in the exchange process*. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101, 2009.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>.

AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 3, p. 147-166, 2010.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.04.001>.

AGUIAR, ANDSON BRAGA; REZENDE, AMAURY JOSÉ; ROCHA, WELINGTON. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008.

ALENIUS, Erik; LIND, Johnny; STRÖMSTEN, Torkel. The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries. *Industrial Marketing Management*, v. 45, p. 195-206, 2015.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.008>.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, p. 135-159, 2000.

<https://doi.org/10.1590/S1415-6552000000100008>.

ARGOTE, Linda; GREVE, Henrich R. A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization science*, v. 18, n. 3, p. 337-349, 2007.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0280>.

BASTL, Marko et al. Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. *The International Journal of Logistics Management*, 2010.

<https://doi.org/10.1108/09574091011042188>.

BENATO, J. V. A. *O ABC do cooperativismo*. ICA/OCESP, 1994.

BESANKO, David et al. *A Economia da Estratégia-5*. Bookman Editora, 2018.

BHIMANI, Alnoor; DE SOUZA, Bruno Carlos; ROCHA, Welington. Inter-organizational cost management in a Brazilian context. *Journal of Cost Management*, p. 5-16, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CHILD, John. Trust—the fundamental bond in global collaboration. *Organizational dynamics*, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00033-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X).

COAD, Alan F.; CULLEN, John. Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, v. 17, n. 4, p. 342-369, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.02.003>.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. *economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Supply chain development for the lean enterprise-interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foudation for Applied Research, Inc. 1999. 512 p.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Inter-organizational costing, part 1*. *Cost Management*, 5(17). 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Inter-organizational costing, part 2*. *Cost Management*, 6(17). 2003.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Inter-organizational cost management and relational context*. *Accounting, Organizations and Society*, (29). 2004. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5).

COOPER, Robin; YOSHIKAWA, Takeo. Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, v. 37, n. 1, p. 51-62, 1994. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90007-8).

CRESWELL, John W. *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora, 2014.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade*. José Olympio, 1992.

DEKKER, Henri C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9).

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>.



EMBRAPA. *Região Sudeste produz 87,5% dos Cafés do Brasil em 2020*. Recuperado de <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/58778404/regiao-sudeste-produz-875-dos-cafes-do-brasil-em-2020>. Acessado em 2021.

FARIA, Ana Cristina de et al. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, p. 617-638, 2013.

FARINA, Elizabeth MMQ. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, p. 147-161, 1999. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300002>.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; DE AZEVEDO, Paulo Furquim; SAES, Maria Sylvia Macchione. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. Editora Singular, 1997.

FAYARD, Dutch et al. Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, v. 37, n. 3, p. 168-187, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.02.001>.

FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida. *Open-Book accounting e confiança: influência sobre a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores no setor automotivo do Brasil*. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28032016-095116/>

FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; DUARTE, Sérgio Lemos. Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: as Duas Faces da Mesma Moeda. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 23, n. 1, p. 70-87, 2018.

FEIGENBAUM, Armand Vallin. *Controle da qualidade total*. Makron Books, 1994.

FRIEDMAN, Milton. A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, v. 78, n. 2, p. 193-238, 1970. <https://doi.org/10.1086/259623>.

GHSI, Flávia Angeli; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Systemic view of interorganisational relationships: An analysis of business networks. *Systemic Practice and Action Research*, v. 19, n. 5, p. 461-473, 2006. <https://doi.org/10.1007/s11213-006-9036-2>.

GIL, Antonio Carlos et al. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel et al. Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 9, n. 3, 2015.

GOODMAN, Lenard A. *Snowball Sampling: The Annals of Mathematical Statistics*. 1960. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Penso Editora, 2012.

GROVER, Varun; MALHOTRA, Manoj K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations management*, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00040-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00040-8).

HENDRIKSE, George; FENG, Li. Interfirm cooperatives. In: *Handbook of economic Organization*. Edward Elgar Publishing, 2013. p. 501-521.

HENDRIKSE, George WJ; VEERMAN, Cees P. Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis. *Agricultural Economics*, v. 26, n. 3, p. 205-216, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0169-5150\(00\)00122-5](https://doi.org/10.1016/S0169-5150(00)00122-5).

HOFFJAN, Andreas; KRUSE, Holger. Open book accounting in supply chains-when and how is it used in practice?. *Journal of cost management*, v. 20, n. 6, p. 40-47, 2006.

HOFFJAN, Andreas; LÜHRS, Sebastian; KOLBURG, Anja. Cost Transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. *Schmalenbach Business Review*, v. 63, n. 3, p. 230-251, 2011. <https://doi.org/10.1007/BF03396819>.

HULL, John. Introdução aos mercados futuros e de opções. *São Paulo: BM&F*, v. 1, 1996.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri I. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>.

KULMALA, Harri I. *Cost management in firm networks*. Tese (Doutor em Tecnologia) – Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X).

KULMALA, Harri I.; PARANKO, Jari; UUSI-RAUVA, Erkki. The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002.

KULMALA, Harri I.; KAJÜTER, Peter; VALKOKARI, Katri. Inter-organizational cost management in SME networks. In: *Proceedings of the 8th Manufacturing Accounting Research Conference, Trento, Italy*. 2007.

LIANG, Qiao; HENDRIKSE, George. Pooling and the yardstick effect of cooperatives. *Agricultural Systems*, v. 143, p. 97-105, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2015.12.004>.

LORANDI, Joisse Antonio et al. Sistemática de implementação do custeio-alvo na cadeia de suprimentos com o uso do desdobramento da função qualidade (QFD). *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador. Anais eletrônicos... Rezende, 2009.

Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_093\\_629\\_12933.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_093_629_12933.pdf)>. Acesso em: 29/08/22.

MALHOTRA, Deepak; LUMINEAU, Fabrice. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of management Journal*, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0683>.

MARQUES, Pedro Valentim; MELLO, Pedro Carvalho de. *Mercados futuros de commodities agropecuárias: exemplos e aplicações aos mercados brasileiros*. 1999.

MARTINS, Ricardo Silveira; XAVIER, Wesley Silva; SPROESSER, Renato Luiz. *Custos de Transação nas operações de exportação de café na região sul de minas gerais*. 2010.

MCIVOR, Ronan. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 7, n. 4, p. 227-242, 2001.  
[https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00004-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00004-1).

MITCHELL, James Clyde (Ed.). *Social networks in urban situations: analyses of personal relationships in Central African towns*. Manchester University Press, 1969.

MÖLLER, Klaus; WINDOLPH, Melanie; ISBRUCH, Felix. The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 17, n. 2, p. 121-131, 2011.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.01.002>.

MOURITSEN, Jan; HANSEN, Allan; HANSEN, Carsten Ø. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 2, p. 221-244, 2001.  
<https://doi.org/10.1006/mare.2001.0160>.

MUNDAY, Max. Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships—a research note. *Management Accounting Research*, v. 3, n. 3, p. 245-250, 1992.  
[https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(92\)70014-6](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(92)70014-6).

MURITIBA, S. de S. *Gestão de custos interorganizacionais no ambiente de relação comprador-fornecedor: um estudo empírico*. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Vitória, ES, Brasil.

NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. P. Gestão de custos interorganizacionais em transportadora de carga fracionada. *SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS-SIMPOI*, v. 14, 2011.

NICKERSON, Jack A.; SILVERMAN, Brian S. Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: Inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry. *Administrative science quarterly*, v. 48, n. 3, p. 433-465, 2003.  
<https://doi.org/10.2307/3556680>.

NYAGA, Gilbert N.; WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of operations management*, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>.

DO NASCIMENTO, Sabrina; PEREIRA, Alexandre Matos; SCARPIN, Jorge Eduardo. Os fatores condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul-SC. *ABCustos*, v. 7, n. 2, p. 1-25, 2012.

POLONIO, Wilson Alves. *Manual das sociedades cooperativas*. São Paulo: Atlas, 2004.

POPPO, Laura; ZHOU, Kevin Zheng; RYU, Sungmin. Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, v. 19, n. 1, p. 39-55, 2008.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0281>.

PORTER, Michael E. Advantage Competitive. Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, v. 167, p. 167-206, 1985.

SCHEPKER, Donald J. et al. The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of management*, v. 40, n. 1, p. 193-225, 2014. <https://doi.org/10.1177/0149206313491289>.

SHANK, John K. Strategic Cost Management: New. *Journal of management accounting research*, v. 1, p. 47-65, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. What "drives" cost? A strategic cost management perspective. *Advances in Management Accounting*, v. 2, n. 5, p. 27-46, 1993.

SHAPIRO, Susan P. The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, v. 93, n. 3, p. 623-658, 1987. <https://doi.org/10.1086/228791>.

SILVA NETO, Lauro de Araújo. *Derivativos: definições, emprego e risco*. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Tânia Nunes da. *A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle*. 1994. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)—Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

SIMON, Herbert A. A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955. <https://doi.org/10.2307/1884852>.

SIMON, Herbert A. Rationality as process and as product of thought. **The American economic review**, v. 68, n. 2, p. 1-16, 1978.

SOARES, Iderlan Charles. *A Gestão de custos interorganizacionais e a contabilidade de livros abertos em uma montadora de veículos automotores na região do grande ABC*. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

SOUZA, Bruno Carlos de. *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. 2008. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

SOUZA, Bruno Carlos de; ROCHA, Welington. *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. 2009.

TOMKINS, Cyril. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, organizations and society*, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0).

UDDIN, Mohammed Belal. Techniques of interorganizational cost management: A review essay. *Journal of Statistics and Management Systems*, v. 16, n. 1, p. 89-108, 2013.  
<https://doi.org/10.1080/09720510.2013.777577>.

STONE, Alan. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. By Oliver E. Williamson. (New York: Free Press, 1985. Pp. 450.

WILLIAMSON, Oliver E. *Transaction Cost economics*. Amsterdam: Elsevier Science. 1989.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, p. 269-296, 1991.  
<https://doi.org/10.2307/2393356>.

WINDOLPH, Melanie; MOELLER, Klaus. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>.

ZAHEER, Akbar; MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, Décio. *Estruturas de governança e coordenação de agribusiness*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: Suprema, p. 55-76, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. da C. *O sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

ZHOU, Kevin Zheng; POPPO, Laura; YANG, Zhilin. Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n. 3, p. 526-534, 2008.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400363>.