

Open-book accounting no relacionamento entre cooperativa e cooperados no setor cafeeiro

Daiane Silva Lima , Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr , Sérgio Lemos Duarte , Márcio Luiz Borinelli 

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, Brasil.



¹daianelima31110@gmail.com

²larafehr@ufu.br

³sergiold@ufu.br

⁴marciolb@usp.br

Editado por:

Diane Rossi Maximiano Reina

Resumo

Objetivo: Analisar como o *Open-Book Accounting* (OBA) é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa cafeeira e seus cooperados na perspectiva da Economia dos Custos de Transação.

Método: Estudo de caso do relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados. Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta não participante. Para a análise, empregou-se a Análise de Conteúdo.

Resultados/Discussão: Verificou-se que há a aplicação do OBA de forma bilateral, com alto nível de detalhamento das informações no sentido cooperado-cooperativa e nível baixo, no sentido contrário. As condições de aplicação são baseadas em cooperação e confiança, contemplando incentivos e previsão de benefícios mútuos. Percebeu-se que os custos de transação do relacionamento analisado são reduzidos, pois, a priori, tanto a cooperativa como os cooperados não percebem oportunismo no uso das informações compartilhadas. Conclui-se que o relacionamento estudado favorece a aplicação do OBA, uma vez que é pautado em cooperação, um dos principais pilares para a sua efetiva aplicação e geração dos potenciais benefícios.

Contribuições: O estudo amplia o conhecimento nas áreas de Administração e Contabilidade ao pesquisar a aplicação do OBA em cooperativas. Contribui para a prática ao possibilitar o entendimento da aplicação do OBA e de seus pontos fortes e fracos no cooperativismo. Gera contribuição social, pois, a adequada gestão de custos, a partir do compartilhamento de informações, possibilita desempenho superior nos negócios dos cooperados e geração de renda para as famílias envolvidas.

Palavras-chave: *Open-Book Accounting*; Economia dos Custos de Transação; Relacionamentos Interorganizacionais; Cooperativas; Setor Cafeeiro.

Como citar:

Silva Lima, D., Cristina Francisco de Almeida Fehr, L., Lemos Duarte, S., & Luiz Borinelli, M. (2023). Open-book accounting no relacionamento entre cooperativa e cooperados no setor cafeeiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 16(1), 094–111/112. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022160104>

Recebido: Setembro 21, 2022

Revisões requeridas: Outubro 28, 2022

Aceito: Março 28, 2023

Introdução

O café tem um papel expressivo economicamente, sobretudo, no Brasil, que é o maior produtor mundial (Farrers, 2019). As cooperativas são parte essencial do segmento cafeeiro no país (OCB, 2021a), visto que as cooperativas agropecuárias, que englobam as cafeeiras, representam o maior segmento do cooperativismo, segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (OCB, 2021b). Entretanto, as cooperativas cafeeiras enfrentam dificuldades para se ajustarem à competição acirrada entre as organizações (Duarte, 2017).

O cenário econômico apresenta como características marcantes a incerteza e a alta concorrência, levando as empresas e as cooperativas a desenvolverem mecanismos que possam preservar sua competitividade. Firms e cooperativas estão sempre em busca de fatores determinantes para o sucesso e o alcance dos objetivos estratégicos. Para garantir essa competitividade, é necessário buscar continuamente a melhoria nos processos internos e o aperfeiçoamento nos relacionamentos com os membros que integram sua cadeia de valor (Aguiar et al., 2008).

Os relacionamentos interorganizacionais mostram-se importantes na economia conectada atual (Posthuma et al., 2018), pois melhoram a eficiência da cadeia e a coordenação inter e intraorganizacional (Cooper & Yoshikawa, 1994). Esse relacionamento estreito entre empresas influencia, por exemplo, a adoção de técnicas de gestão de custos que vão além dos limites de uma firma (Cooper & Slagmulder, 2004).

A gestão de custos interorganizacionais (GCI) é um artefato que possibilita essa relação com os demais membros da cadeia e, para sua implementação, é necessária a troca de informações entre os seus membros (Aguiar et al., 2008). Essa troca de informações é denominada Open-Book Accounting (OBA).

Para Fehr e Duarte (2018, p. 9), o OBA é um “processo de compartilhamento de informações não públicas, relativas a custos, processos e/ou atividades, entre partes em um relacionamento, com o objetivo de otimizar a gestão de custos”. Tal compartilhamento é necessário para que as partes possam identificar oportunidades de melhoria e priorizá-las (Kulmala et al., 2002).

Apesar de seus benefícios, problemas podem aparecer no relacionamento entre firmas e, assim, o OBA pode apresentar impactos negativos, sendo o principal

deles o uso oportunista de informações por parte de quem as recebe (Romano & Formentini, 2012). Além do comportamento oportunista, há outros aspectos importantes a se considerar no relacionamento entre companhias como a racionalidade limitada dos agentes e os atributos das transações (especificidade dos ativos investidos no relacionamento, incerteza e frequência).

A possibilidade de surgirem conflitos nas relações contratuais devido a esses fatores é embasada pela Economia dos Custos de Transação (ECT) (Pondé et al., 1997). Assim, essa teoria foi escolhida para dar suporte nas análises deste estudo, pois consegue explicar as diretrizes que compõem o ambiente dos relacionamentos interorganizacionais.

Apesar de ter o potencial de aumentar a eficiência na gestão dos custos, o compartilhamento de informações pode afetar negativamente o relacionamento, aumentando o oportunismo de quem recebe as informações compartilhadas, o que amplia os riscos do relacionamento e os custos da relação devido aos gastos com monitoramento (Windolph & Moeller, 2012).

Pesquisas mais recentes têm buscado investigar: as variáveis explicativas do OBA e sua influência no desempenho financeiro e não financeiro (Caglio, 2017); como as diferenças entre preços dinâmicos e estáticos no OBA influenciam o relacionamento cliente-fornecedor (Ellström & Larsson, 2017); o papel do OBA e da confiança na satisfação da relação entre comprador e fornecedor (Fehr & Rocha, 2018); as relações entre comprador e fornecedor; e as técnicas de GCI e OBA (DhaifAllah et al., 2020).

Nas pesquisas quanto à relação interorganizacional nas cooperativas, percebe-se predominância da intercooperação (parceria entre cooperativas), que, segundo Bialoskorki Neto (1998), gera eficiência na redução de custos de transação, mas para seu efetivo desempenho depende de fatores como confiança, projeto, liderança, controle, compensação, comunicação, comprometimento, interdependência e transparência (Lago & Silva, 2012).

Assim, os aspectos que fundamentam e contextualizam o problema desta pesquisa são: o setor cafeeiro é relevante economicamente, principalmente, no Brasil; as cooperativas possuem relevância dentro da cafeicultura; os relacionamentos interorganizacionais e a troca de

informações dentro deles é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva; tendência das cooperativas a serem mais propícias a esses relacionamentos interorganizacionais; e a existência de incertezas sobre como a troca de informações acontece dentro desse setor.

Diante do cenário apresentado e considerando a relevância de estudos sobre a troca de informações nos relacionamentos interorganizacionais no ambiente das cooperativas cafeeiras, o objetivo desta pesquisa foi analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados na perspectiva da ECT. Para tanto, foram consideradas as dimensões do OBA propostas por Fehr e Rocha (2018).

A presente pesquisa se diferencia das anteriores, pois as pesquisas no contexto interorganizacional das cooperativas estão relacionadas com a parceria entre cooperativas, ou seja, a intercooperação. Em complemento, Duarte (2017) identificou que a troca de informações acontecia no relacionamento entre cooperado e cooperativa; entretanto, não investigou como o processo acontecia, pois esse não era o enfoque da pesquisa de Duarte (2017).

Esta pesquisa se justifica, portanto, por não se saber em que dimensões e profundidade se dá o processo de troca de informações entre uma cooperativa e cooperados. Nesse sentido, ela se diferencia também da pesquisa de Cardoso et al. (2020), pois aquela, apesar de identificar como o OBA era praticado em um relacionamento interorganizacional, considerando suas dimensões, foi analisada uma agroindústria. Logo, a lacuna que a presente pesquisa pretende investigar é como se dá, considerando as dimensões do OBA, o processo de troca de informações entre cooperativa e cooperados no setor cafeeiro.

Esta pesquisa contribui ao ampliar o conhecimento em relação à literatura sobre o OBA e suas dimensões, auxiliando nas pesquisas futuras sobre a sua prática no setor cooperativista. Contribui com a prática ao possibilitar maior entendimento sobre o gerenciamento de custos entre cooperados e cooperativas, melhorando seus processos e sua competitividade.

Considera-se que, com os achados desta pesquisa, outras organizações e cooperados, envolvidos em relações interorganizacionais poderão aumentar e melhorar o nível de seus relacionamentos, visando, juntos, obter vantagens para melhor competirem no atual ambiente de

negócios.

Por fim, a investigação sobre as práticas de gestão de custos é fundamental para o avanço destas e sua difusão no mundo corporativo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Relacionamentos interorganizacionais em cooperativas

Uma relação interorganizacional se dá a partir da união das organizações com o objetivo de resolver problemas comuns (Camacho, 2010). Isso possibilita que as entidades consigam combinar suas atividades e relacionar-se de maneira estratégica com os membros da cadeia, buscando maior eficiência nos seus produtos, serviços, processos e possibilidades de gestão de custos (Kajüter & Kulmala, 2005).

O relacionamento interorganizacional se baseia em uma ligação díade orientada para a cooperação ou para a transação, sendo que as relações podem ser do tipo transacional ou colaborativa. As transacionais apresentam comunicação limitada, baixo nível de interdependência e de grau de comprometimento, assim como foco em benefícios próprios (Nyaga et al., 2010).

Nos relacionamentos colaborativos, as entidades conseguem obter benefícios valiosos, como eficiência, flexibilidade e vantagem competitiva sustentável (Nyaga et al., 2010). Nesta pesquisa o foco são os relacionamentos colaborativos, com caráter mais duradouro, entre cooperativa e cooperados.

Segundo Zylbersztajn (2002, p.1), “as cooperativas são arranjos institucionais amplamente difundidos por diferentes setores da economia, cuja característica comum é compartilhar os princípios fundamentais do cooperativismo”. Zylbersztajn (1994) apresenta as cooperativas agropecuárias como formas de integração vertical dos produtores em direção a atividades de comercialização, industrialização e produção de insumos. Em consequência, podem surgir tensões em relação à forma de remuneração do cooperado, visto que sua renda se baseia, principalmente, no pagamento recebido pela entrega de seu produto à cooperativa.

As cooperativas de café mantêm em seus estoques o café do cooperado que pode ser vendido a ela ou ser retirado por ele mesmo. Ao analisar o relacionamento entre cooperativa de café e cooperado, Duarte (2017)

constatou que, quando a cooperativa oferece insumos aos produtores, a relação se torna mais ampla e mantém uma dependência dos cooperados junto à cooperativa por meio da venda, via mercado futuro de café, e pelo crédito oferecido na troca do fornecimento de insumos por sacas de café. Observou-se que as cooperativas oferecem mais cooperação, benefícios, incentivos e meios para capacitar os produtores que as demais configurações organizacionais.

Duarte (2017) identificou que produtores e cooperativas praticavam a GCI de forma inconsciente ao estabelecerem modificações nos processos interorganizacionais para minimização dos custos de ambos e que havia a troca de informações por meio do OBA.

2.2 Open-Book Accounting e suas dimensões

Kulmala et al. (2002) afirmam que, no mundo econômico competitivo, os custos precisam ser administrados de forma inteligente, pois são essenciais para a gestão em nível estratégico e operacional. Se não conseguir competir com seus concorrentes em termos de otimização de custos, a firma pode ter queda no seu desempenho e ver sua existência ameaçada. Fehr e Rocha (2018) atestam a necessidade de gestão de custos além dos limites da empresa.

A GCI se enquadra nesse contexto pois, como apontado por Fayard et al. (2012), é um mecanismo da Gestão Estratégica de Custos que visa identificar os caminhos para otimizar custos e aumentar os lucros por meio do trabalho em equipe. Duarte (2017) define a GCI como um artefato que busca o melhor gerenciamento dos processos e determinantes de custos por meio de uma relação cooperativa entre entidades, objetivando aumentar o lucro, as sobras ou superávits das partes envolvidas.

O objetivo da GCI é a busca por aumentar o retorno da cadeia de valor por meio de ações conjuntas, o que não seria possível caso as companhias tentassem de forma independente (Souza, 2008).

O OBA se apresenta como um dos instrumentos que

possibilita a aplicação da GCI por ser um artefato gerencial que aproxima as empresas e facilita a troca de informações entre organizações de uma cadeia (Kajüter & Kulmala, 2005).

Fehr e Rocha (2018) definem OBA como um processo de compartilhamento de informações, a princípio, sigilosas, relativas a custos, processos e/ou atividades, entre partes em um relacionamento com o objetivo de otimizar a gestão de custos.

Seu objetivo é tornar viável a colaboração entre a empresa compradora e a fornecedora (no caso deste estudo, cooperativa e cooperado) para que se reúnam a fim de eliminar desperdícios e obter valor para ambos (Agndal & Nilsson, 2008), além de melhorar a relação entre as entidades em uma cadeia de suprimentos (Romano & Formentini, 2012).

Fehr e Rocha (2018) desenvolveram uma proposta de estruturação e sistematização das diferentes dimensões do OBA, evidenciando os tipos de informações que são compartilhadas no uso desse artefato, apresentadas na Tabela 1 com adaptações destes autores. Como tais dimensões são fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo, foi estabelecida por estes autores uma nomenclatura reduzida para elas.

Esta pesquisa avança em relação à proposta de Fehr e Rocha (2018) ao separar por grupos as informações em cada dimensão e ao propor para a dimensão “nível de detalhe”, a partir da literatura, a separação das informações nos níveis: alto (Axelsson et al., 2002; Fehr & Rocha, 2018; Kumra et al., 2012; Windolph & Moeller, 2012); médio (Fehr & Rocha, 2018; Romano & Formentini, 2012) e baixo (Fehr & Rocha, 2018; Kumra et al., 2012; Romano & Formentini, 2012).

Na presente pesquisa, assim como em Fehr e Rocha (2018), considera-se que a dimensão “nível de detalhe” está relacionada ao tipo e à natureza das informações compartilhadas e a sua agregação ou não.

Estas dimensões formam o constructo que servirá de base para a análise realizada na parte prática da pesquisa.

Tabela 1: Dimensões do OBA

Dimensões do OBA: Quanto ao(a)	Nomenclaturas reduzidas	Descrições
Natureza das informações	Natureza	Físico-operacionais: em quantidade, em percentuais, em taxas, de produtividade, de consumo de recursos, tempo por unidade, lead time, tempos de condução e entrega, peças defeituosas, entre outros.
		Monetárias: custos de material, de mão de obra, de desenvolvimento, de pesquisas, da qualidade, overheads da produção, entre outros.
Tipo de informação	Tipo	Vendas e preços: previsão de vendas e preços praticados.
		Custos: de material, de matéria-prima, de mão de obra, de overhead da produção e administrativos, de embalagens, de componentes, de transportes; para controle da qualidade; de sucatas e subprodutos; de desperdícios; logísticos; estruturas de custos (exemplos: componentes de produtos e operações envolvidas); custo meta e custo padrão do produto.
		Lucratividade e rentabilidade: margens de lucro; lucratividade e rentabilidade do produto ou de famílias de produtos.
Frequência do compartilhamento	Frequência	Produção e produtos: saturação da capacidade, set-ups, tempos de ciclo, tempos de movimento; produtividade e eficiência da produção; planos para investimentos e desenvolvimento de produtos; qualidade de materiais, produtos e componentes; defeitos de materiais, produtos e componentes; competências de P&D.
		Anual, semestral, trimestral, mensal, semanal ou diária; Instantaneamente (transferência on-line); Indeterminada.
		Nível de detalhe
Nível de detalhe	Nível de detalhe	Alto: Todos os tipos de informações de custos, disponibilizadas por meio de sistema integrado de contabilidade. Informações sobre custos de materiais, mão de obra, custos indiretos, fretes, embalagens, perdas, tributos, margens de lucro, disponibilizadas por processo, por produto, por componente do produto, por unidade do produto e/ou por consumo de recursos.
		Médio: Informações sobre custos de materiais, matéria-prima, mão de obra, custos indiretos, margens de lucro, disponibilizadas apenas por produto (e não por processo ou por consumo de recurso).
		Baixo: Informações sobre estruturas de custos dos produtos (matéria-prima, mão de obra, inventário); agrupadas apenas sobre custos diretos e/ou indiretos; consolidadas sobre materiais diretos, mão de obra direta e custos indiretos (agrupadas em relação aos diferentes modelos do produto ou componente).
Direção do compartilhamento	Direção	Unilateral no sentido do fornecedor para o comprador: somente o fornecedor compartilha informações com o comprador.
		Unilateral no sentido do comprador para o fornecedor: somente o comprador compartilha informações com o fornecedor.
		Bilateral: tanto o fornecedor quanto o comprador compartilham suas informações.
		Multilateral: tanto o comprador quanto os fornecedores (tier 1, tier 2 etc.) divulgam suas informações de custos.
Propósitos de uso - perspectiva do comprador	Propósitos comprador	Gestão do relacionamento: controlar as atividades conjuntas; melhorar as políticas operacionais referentes ao relacionamento comprador-fornecedor (por exemplo: taxa de entrega); demonstrar compromissos mútuos; comunicar objetivos e metas para o fornecedor; garantir confiança entre as partes; conhecer o processo de produção do fornecedor; qualificar fornecedores; avaliar pós-compra.
		Seleção e avaliação de fornecedor: avaliar fornecedores; selecionar fornecedores; identificar os seus custos de produção; identificar suas margens de lucro; pressionar o fornecedor para redução de preços; negociar e renegociar com fornecedores.
		Gestão de custos e aumento de eficiência: aplicar técnicas de gestão de custos: gestão simultânea de custos, investigação de custos interorganizacionais, sistema Kaizen ou análises de valor; aumentar eficiência na cadeia; assegurar margens; desenvolver projetos conjuntos para superar as ineficiências; identificar oportunidades de otimização de custos; eliminar desperdícios na cadeia de suprimentos; permitir a otimização de bens e serviços e de processos administrativos; coordenar a cadeia de suprimentos.
		Suporte ao fornecedor: auxiliar o fornecedor no processo de tomada de decisões, na identificação de falta de competência e na identificação de ineficiências; facilitar o desenvolvimento de bens e serviços; identificar custos ocultos.
Propósitos de uso - perspectivado fornecedor	Propósitos fornecedor	Gestão do relacionamento: demonstrar compromissos mútuos; garantir confiança entre as partes; eliminar desperdícios na cadeia de suprimentos; desenvolver projetos conjuntos para superar as ineficiências.
		Seleção e avaliação de comprador: identificar falta de competência; identificar ineficiências; conhecer o processo de produção do comprador; entrar no ramo de atividade do comprador; pressionar para aumento de margem.
		Gestão de custos e aumento de eficiência: aplicar técnicas de gestão de custos: gestão simultânea de custos, investigação de custos interorganizacionais, sistema kaizen ou análises de valor; identificar oportunidades de otimização de custos; facilitar o desenvolvimento de bens e serviços; permitir a otimização de bens e serviços e de processos administrativos; facilitar a melhoria contínua.
		Suporte ao comprador: auxiliar o comprador a identificar ineficiências; auxiliar o comprador na identificação de oportunidades para otimizar custos.
Processos que contempla	Processos	Projeto do bem ou serviço; pré-produção; produção em curso; comercialização; logística; administrativos.
Forma de comunicação	Forma de comunicação	Oral; impressa; via sistemas; outros.
Determinantes de custos que contempla	Determinantes de custos	Modelo de gestão; escala; utilização da capacidade; escopo; experiência; tecnologia; diversidade (produtos e serviços, fornecedores, clientes, máquinas e equipamentos); comprometimento; qualidade (do produto ou serviço, gestão da qualidade total); arranjo físico; projeto do produto ou serviço; relações na cadeia de valor; estrutura de capitais; tempestividade; localização; fatores institucionais.
Condições em que ocorre o compartilhamento	Condições	Conflitivas e sem confiança; baseadas em cooperação e confiança; coercitivas por meio do uso de assimetrias de poder; baseadas em equilíbrio de poder entre as partes.
Incentivos para o compartilhamento	Incentivos	Financeiros: estabelecimento de benefícios mútuos ("ganha-ganha"); sistema de compensação; aumento do volume de negócios mútuos das firmas; garantia de determinada margem de lucro pelo comprador.
		Não financeiros: demonstração de que as informações compartilhadas não terão uso abusivo; suporte técnico oferecido pela entidade receptora das informações com consequente aumento de eficiência e/ou produtividade; suporte em marketing oferecido pela organização receptora das informações com consequente aumento nas vendas; benefício de ser escolhido como fornecedor; suporte nas negociações de preços com outras firmas; resolução de problemas em conjunto; garantia de contrato futuro; estabelecimento de contratos mais longos; proteção contratual dos interesses do fornecedor e do comprador; indicação para outros clientes.

Fonte: Adaptada de Fehr e Rocha (2018).

Para que o OBA e a GCI sejam desenvolvidos, é necessária a confiança mútua entre os membros por meio de trabalho conjunto e contínuo, permitindo a troca de informações. O sucesso desses processos depende de comportamento não oportunista, por parte da empresa líder, o qual pode vir a destruir qualquer possibilidade de ação conjunta (Aguiar et al., 2008).

Embora apresente vários benefícios que podem ser fruto do compartilhamento de informações, a literatura também mostra que essa maior transparência de informações pode gerar um risco para o fornecedor em relação ao comportamento oportunista do comprador (Fehr & Duarte, 2018). Esse comportamento oportunista é explicado pela ECT.

2.3 Economia de custos de transação

A ECT estuda as origens, as incidências e as ramificações dos custos de transação, ou seja, os custos de coleta de informações, de negociação dos contratos, e como os agentes se protegem caso o contrato seja descumprido (Williamson, 1979).

Gonzaga et al. (2015, p.13) apontaram a existência de uma “relação entre os mecanismos disciplinadores da GCI e os mecanismos de governança abordados na ECT”. Segundo os autores, isso indica que a GCI sofre influência da ECT quando se trata de mecanismos para salvaguardar relacionamentos de parceria na cadeia de valor. Assim, o uso dessa teoria no presente estudo se justifica por essa relação e pela influência da ECT na GCI, visto que o OBA é um mecanismo capacitor da GCI.

A ECT não considera a possibilidade de simetria de informações nas relações contratuais e, por isso, estrutura fatores que irão determinar a presença dos custos de transação: racionalidade limitada, oportunismo, frequência, incerteza e especificidades de ativos (Nuintin et al., 2012), sendo os dois primeiros denominados de pressupostos comportamentais e os demais de atributos das transações (Williamson, 1979 e 1996).

Na racionalidade limitada, considera-se que o agente econômico busca a otimização e um comportamento

racional, mas que não consegue, pois sua capacidade cognitiva de receber, armazenar, recuperar e processar informações é limitada, o que faz com que não seja totalmente racional em suas decisões (Williamson, 1995).

O oportunismo é um conceito resultante da ação dos indivíduos na busca do seu autointeresse, manifestada com avidez e de maneira não cooperativa (Williamson, 1996).

A frequência está ligada à recorrência de uma transação (Rocha Junior et al., 2008). A incerteza trata da confiança dos indivíduos em relação aos efeitos não esperados, o que deve estar previsto no contrato. Ademais, a incerteza pode causar a ruptura do contrato e, por consequência, aumento dos custos de transação: quanto maior é a incerteza, maior será o custo (Nuintin et al., 2012). A especificidade dos ativos refere-se ao grau em que um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos sem sacrifício do valor produtivo (Williamson, 1996).

A ECT tem como objeto principal de análise as transações entre os agentes econômicos em determinado ambiente, tanto externo quanto interno. Busca explicar e tenta prever a dinâmica dessas transações, considerando que os agentes procuram minimizar os custos de transação em busca de maior eficiência econômica (Zylbersztajn, 1995). Tem os contratos como mecanismos de governança pensados para reduzir os custos da transação e estão relacionados à sua elaboração, ao gerenciamento da relação e às perdas provenientes de comportamento oportunista e da falta de adaptação dos agentes (Schepker et al., 2014).

Justifica-se o uso dessa teoria neste estudo, visto que seu objetivo principal é a análise das transações entre agentes econômicos (aqui cooperativa e cooperados), ou seja, analisar as dimensões de prática do OBA na relação entre estas partes.

2.4 Estudos anteriores

A Tabela 2 sintetiza alguns estudos em diferentes contextos e países, apresentando os objetivos, a metodologia e os seus principais resultados, tendo sido escolhidos aqueles que mais se aproximavam do assunto aqui abordado.

Tabela 2: Estudos anteriores sobre o OBA

Autores/Anos	Objetivos	Métodos	Achados
Kajüter e Kulmala (2005)	Investigar as razões pelas quais o OBA é bem-sucedido em alguns casos e frequentemente falha em outros.	Estudo de caso em uma rede de fabricação de automóveis alemã e estudo de casos múltiplos de três redes de manufatura finlandesas.	A prática do OBA em redes depende de uma série de fatores ambientais e de contextos específicos da empresa. Quatro fatores específicos da rede parecem ser relevantes: o tipo de rede e de produto, a infraestrutura da rede e a natureza social dos relacionamentos da rede.
Möller et al. (2011)	Examinar os principais fatores que influenciam a implementação do OBA e da GCI.	Modelagem de equação estrutural com base em dados de pesquisa de 147 fornecedores automotivos.	Identificou-se a relevância dos fatores relacionais para a implementação do OBA e GCI. Verificou-se que o comprometimento dos fornecedores facilita a divulgação de informações confidenciais de custos e que o compromisso do comprador não afeta o OBA, mas tem um efeito positivo significativo na confiança do fornecedor.
Windolph e Moeller (2012)	Explicar o relacionamento entre OBA, GCI e satisfação no relacionamento com fornecedores e avaliar se o efeito do OBA na satisfação depende do contexto relacional.	Questionário realizado com 733 fornecedores automotivos da Alemanha.	O OBA pode afetar negativamente a satisfação do relacionamento com o fornecedor e, portanto, representa um risco potencial para a cooperação. No entanto, a GCI está positivamente relacionada à satisfação com o relacionamento com o fornecedor.
Alenius et al. (2015)	Investigar o papel do OBA na criação e gerenciamento de interdependências nos relacionamentos com fornecedores.	Estudo de caso no setor de varejo na Suécia.	A empresa utiliza o OBA para criar e gerenciar relacionamentos interorganizacionais em diferentes situações. O OBA não influencia apenas as relações diretas, mas também as indiretas na constante combinação de recursos para identificar e solucionar problemas, definir interfaces técnicas e organizacionais e também os limites da rede.
Fehr e Rocha (2018)	Identificar como o OBA e a confiança influenciam a satisfação no relacionamento entre fornecedores e comprador na cadeia de suprimentos do setor automotivo.	Estudo de casos múltiplos, com uma montadora de veículos e três de seus fornecedores diretos.	O OBA é unilateral, forçado pela montadora e usado, principalmente, para reajustes de preços. O OBA pode tanto gerar quanto destruir a confiança no relacionamento. Os fornecedores percebem pouca vantagem na aplicação do OBA. A satisfação da montadora com o OBA está relacionada com a satisfação econômica.
DhaifAllah et al. (2020)	Investigar o efeito da complexidade do produto e da qualidade da comunicação na GCI e no OBA nas relações comprador-fornecedor em empresas de manufatura da Malásia.	Questionário aplicado aos gerentes de contabilidade de fornecedores da Malásia.	Tanto a complexidade do produto quanto a qualidade da comunicação têm um efeito positivo sobre a GCI e o OBA nos relacionamentos entre comprador e fornecedor. No entanto, os resultados sugerem que GCI não influencia a prática de OBA.
Cardoso et al. (2020)	Identificar como o OBA é praticado no relacionamento entre uma agroindústria e um de seus fornecedores.	Estudo de caso único, de abordagem diáde, com uma empresa agroindustrial e um de seus fornecedores.	O compartilhamento consensual de informações e com previsão de benefícios mútuos aumenta a disposição ao uso do OBA. O OBA não é utilizado com o seu propósito principal de gestão de custos na cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nos estudos apresentados na Tabela 2, foram analisados alguns aspectos do contexto do OBA: sua implementação; os fatores que o influenciam e os obstáculos; a satisfação dos agentes com o seu uso; e a sua relação com a GCI. Além desses, outros estudos que mais se aproximam do que é pesquisado na presente investigação estão apresentados e detalhados a seguir.

Duarte (2017) verificou que havia prática do OBA nas cooperativas e demais empresas estudadas, mas como esse não fora o foco da pesquisa, observou-a apenas superficialmente. Identificou-se que os produtores compartilhavam, unilateralmente, informações sobre previsão de safra, produção, qualidade, informações necessárias ao processo de certificação, entre outras. Todavia, não investigou todas as dimensões do OBA.

Fehr e Rocha (2018) analisaram como o OBA era praticado com base nas suas dimensões, assim como no presente estudo, mas o estudo foi realizado no setor automotivo. Analisaram como o OBA e a confiança influenciam na satisfação com o relacionamento.

Cardoso et al. (2020) também analisaram como o OBA é praticado no relacionamento, porém em uma agroindústria, sem abordar o relacionamento cooperativa-cooperado.

Assim, a presente pesquisa evolui em relação às anteriores ao analisar como o OBA é praticado, considerando suas dimensões, no setor cooperativista. De acordo com Presno (2001), cooperativas possuem características particulares, já que são organizações privadas de gestão coletiva, em que os próprios usuários são os seus proprietários e os responsáveis pela gestão, dando a essa organização características singulares, tanto em termos de seu funcionamento quanto de sua regulação interna. Por isso, este estudo pode trazer resultados diferentes.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo de caso teve como objeto de investigação o relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados. Com o intuito de se manter a confidencialidade, a cooperativa recebeu o codinome de Cooperativa X e os entrevistados receberam os seguintes: EX1, EX2, e EX3, para funcionários da cooperativa; e EY1, EY2, EY3 e EY4, para os cooperados.

A coleta de dados utilizou três fontes: entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta não participante. O roteiro de entrevistas apresenta diferentes perguntas dirigidas aos funcionários da cooperativa e aos cooperados e foi adaptado de Fehr e Rocha (2018) e de Duarte (2017), o qual passou por

pré-testes realizados com um produtor rural cooperado e um gerente de uma cooperativa de agronegócios para verificar a sua aplicabilidade e a necessidade de ajustes.

Depois da análise dos pré-testes, houve mudança na ordem das questões e algumas questões foram incluídas no roteiro do produtor rural para que fosse possível compreender melhor as características do seu negócio e captar mais algumas informações da fazenda. Algumas questões foram retiradas do roteiro da cooperativa e do cooperado porque não se relacionavam com o objetivo do estudo.

Todas as entrevistas foram realizadas em dezembro de 2021, tendo sido entrevistados três funcionários da cooperativa e quatro cooperados. Em alguns casos, houve a necessidade de complementos às entrevistas, que ocorreu por meio do recurso de áudio do aplicativo WhatsApp.

Os entrevistados da cooperativa foram um supervisor administrativo (EX1), (responsável pela unidade de negócios analisada), um funcionário da equipe técnica (EX2) (técnico agrícola) e um comercializador (EX3), sendo os dois últimos aqueles que têm contato mais direto com o cooperado.

Com a devida autorização dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas a eles para validação ou recomendação de alterações no conteúdo. Elas tiveram duração que variaram de 26 a 42 minutos.

Os documentos analisados foram, em parte, disponibilizados pelos cooperados e, outros, dispostos no site da cooperativa, não tendo a Cooperativa X disponibilizado quaisquer documentos. Foram analisados: contratos (de venda futura do café e de compra de insumos e máquinas agrícolas na cooperativa), receitas agrônômicas (documento com a prescrição de uso dos defensivos agrícolas), informações disponíveis nos sites da cooperativa e o seu estatuto.

A observação foi realizada em duas etapas. A primeira foi uma visita à cooperativa que aconteceu em dezembro de 2021, tendo sido acompanhada pela supervisora administrativa com a qual também foi realizada uma

entrevista. Foi possível conhecer seus armazéns e entender seus processos internos bem como, com os cooperados. A segunda observação consistiu em assistir à Assembleia Geral Ordinária (AGO), para compreender a relação entre cooperativa e cooperado, além de conhecer a forma de como os resultados da cooperativa são informados aos cooperados e a participação destes nas decisões da entidade.

A AGO ocorreu em março de 2022 na sede da cooperativa, tendo sido todos os cooperados convidados a participar. Nas demais etapas de coleta de dados, foi considerado apenas um dos núcleos (unidades de negócio) da cooperativa, mas, na AGO, foram observados todos os núcleos, o que possibilitou uma investigação aprofundada do núcleo e também a compreensão do todo da cooperativa. Não foi autorizado aos pesquisadores se fazerem presentes na assembleia, sendo possível acompanhar de forma remota a partir de transmissão ao vivo, pelo YouTube. As informações colhidas em ambos os dias de observação foram registradas a partir de anotações realizadas no momento da observação. Posteriormente, todas as anotações foram organizadas e digitadas.

Esta pesquisa foi aprovada pelo CEP/UFU, sob o número 50925521.3.0000.5152.

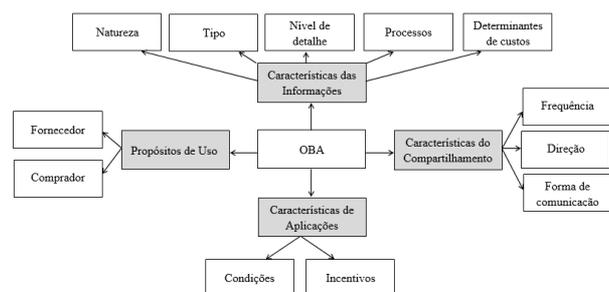
Para a análise dos dados das entrevistas, dos documentos e da observação, foi empregada a Análise de Conteúdo (AC), especificamente a análise por categoria (Bardin, 2016). As categorias deste estudo são as doze dimensões do OBA apresentadas na Fundamentação Teórica (Tabela 1) e os construtos analisados foram: as dimensões do OBA, o relacionamento interorganizacional e a ECT. Para o auxílio no tratamento dos dados, foi utilizado o software IRAMUTEQ.

4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Figura do OBA

Com objetivo de sistematizar as dimensões do OBA em categorias e facilitar a sua compreensão, haja vista ser este conjunto de dimensões o principal construto da pesquisa, foi desenvolvida uma figura do OBA com suas dimensões.

Figura 1: OBA e suas Dimensões.



Na Figura 1, as dimensões foram divididas em quatro categorias, de acordo com a compreensão dos autores sobre o conteúdo de cada uma das dimensões.

4.2 Descrição da cooperativa e dos cooperados

A Cooperativa X é uma cooperativa de cafeicultores localizada em Minas Gerais, tendo começado suas atividades em 1937, que conta com 16 mil cooperados, sendo a maioria pequenos produtores que vivem da agricultura familiar, localizados em Minas Gerais (Sul de Minas, Cerrado Mineiro, Matas de Minas) e São Paulo (Vale do Rio Pardo). Ela tem mais de 37 unidades de negócios (matriz, núcleos, filiais, unidades avançadas, postos de atendimento, escritório de exportação, armazéns e complexo industrial).

O núcleo analisado está ativo há mais de 20 anos e conta com 580 cooperados dos quais 500 comercializam café com a Cooperativa X. Os demais são produtores de café que, comercializam com o mercado, ou são produtores apenas de leite que, em raras exceções, são aceitos como cooperados, uma vez que, ração para gado também é comercializada.

Além de comercializar o café (armazenagem e compra), a Cooperativa X vende insumos aos cooperados, financia a compra de máquinas agrícolas, fornece assistência técnica especializada e avalia a qualidade do café do cooperado.

A Tabela 3 apresenta as características dos cooperados entrevistados.

Todos os entrevistados são produtores rurais em fazendas localizadas no mesmo município em que está instalado o núcleo pesquisado da Cooperativa X.

Tabela 3: Características dos cooperados.

Cooperados	Áreas plantadas (hectares)	Produção anual (sacas de café)	Outras atividades realizadas na fazenda	% da produção de café comercializado com a Cooperativa X
EY1	105	2.000	Nenhuma	100%*
EY2	42	1.500	Pecuária	100%
EY3	10	250	Nenhuma	80%
EY4	35	1.000	Pecuária	100%*

* Com exceção do café escolha (café inferior, com resíduos e impurezas), que é vendido diretamente para o mercado.

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.3 Análise do caso

Os cooperados enviam o café colhido para ser armazenado na Cooperativa X e, quando desejado, podem vendê-lo para ela ou retirar para vender no mercado. Para o café ficar armazenado, é cobrada uma taxa, por saca, referente aos custos e ao seguro, que, segundo os entrevistados, é a mesma para todos os cooperados, podendo armazenar todo o café colhido.

Mesmo depois que o café está armazenado, o cooperado pode retirá-lo para venda no mercado, sendo cobrada uma taxa extra para a sua retirada, o que pode ser uma forma de pressionar para que o cooperado venda para ela e não para o mercado, podendo configurar oportunismo da Cooperativa, conforme a ECT.

A decisão sobre o momento de venda é do cooperado e independe do volume que ele queira vender. Não há negociação de preço de venda entre as partes, pois, por ser um produto commodity, o valor pago pela Cooperativa X segue a cotação do dia da bolsa de valores de Nova York. Nesse caso, utiliza-se como parâmetro a bolsa com um acréscimo de qualidade do café; o cooperado receberá em sete dias o valor referente à venda.

Identificou-se, na análise dos contratos, que o produto também pode ser vendido para a Cooperativa X para ser entregue posteriormente, via mercado futuro de café. O preço é travado no dia da venda e entregue na colheita. Esse contrato acontece em qualquer dia que o produtor desejar e também pelo preço da bolsa de Nova York.

Apesar do contrato futuro de café ser firmado por desejo dos cooperados, há incerteza nessa transação, como aponta a ECT, devido às oscilações de mercado. Os cooperados entrevistados relataram, por exemplo, que no ano de 2021 o preço do café tinha apresentado significativo crescimento no período e, por isso, quem travou um contrato de venda futura anteriormente para que o café fosse entregue naquele ano estava perdendo dinheiro. Essa incerteza acontece devido à racionalidade limitada dos agentes.

Constata-se presença da racionalidade porque o agente econômico (cooperado) busca a otimização e um comportamento racional; todavia, está condicionado a um conjunto limitado de informações para tomar a sua decisão.

A relação entre a Cooperativa X e seus cooperados é regida também por outros contratos. Por exemplo, para se tornar cooperado, o produtor precisa assinar o Código de Ética e o Código de Integridade da Cooperativa X, além de pagar sua cota capital.

Para a ECT, os contratos são mecanismos de governança pensados para reduzir os custos da transação relacionados à elaboração do contrato, ao gerenciamento da relação e às perdas (provenientes de um comportamento oportunista e da falta de adaptação dos agentes) (Schepker et al., 2014).

Os contratos mais comuns nesse relacionamento, conforme análise documental, se referem à venda futura de café e à compra de insumos e maquinários na Cooperativa X.

O estabelecimento de salvaguardas é apontado pela ECT como uma maneira de mitigar riscos de comportamento oportunista (Williamson, 1996). Observou-se que os contratos analisados têm algumas garantias que salvagam, principalmente, a Cooperativa X, a exemplo da obrigatoriedade da entrega do café a ser colhido pelo cooperado em caso de não pagamento da dívida, bem como a exigência da assinatura de um avalista. Mesmo que tenham garantias que favorecem mais a Cooperativa X, os cooperados mostram-se satisfeitos e os consideram justos, uma vez que tudo é acordado antes pelas partes.

E, dentro do contrato, o que nós acertamos na hora da compra aqui está tudo a mesma coisa no contrato, forma de pagamento, os juros, tudo (EY1).

Tudo que você faz ali você não é obrigado a nada, você é livre (EY4).

O relacionamento com os cooperados mostrou-se importante para a Cooperativa X, pois sua atividade é a venda de café, o que somente pode ser conseguido por meio deles. Isso retrata a dependência da Cooperativa em relação aos cooperados.

O cooperado é quem mantém a cooperativa. Então, sem o café dele, nós não temos a atividade (EX1).

A empresa dedica ao cooperado. Ela precisa do cooperado para sobreviver no mercado [...] A cooperativa não compra café de qualquer pessoa, apenas de seus cooperados. Então, se algum cooperado desliga dela ou deixa de vender para ela e vende no mercado, ela vai fazer menos operações, vai comercializar menos e, assim, ter um desempenho inferior (EX3, dezembro de 2021).

Em contrapartida, o cooperado não depende da Cooperativa X para vender seu café. Não obstante, eles encontram na relação diversos outros benefícios, que os tornam dependentes da Cooperativa nesses aspectos, tais como: local seguro para armazenagem; venda a qualquer momento ou retirada para venda no mercado; classificação do café; compra de insumos e máquinas agrícolas com condições facilitadas de pagamento, podendo o pagamento ser realizado posteriormente com café (o que pode causar incerteza devido às oscilações do mercado).

Para todos os produtores entrevistados, a Cooperativa X é a principal, quase que exclusiva fonte de insumos. Duarte (2017) afirma que quando a cooperativa fornece insumos aos cooperados o relacionamento se torna mais amplo, mantendo-se uma dependência dos cooperados em relação à cooperativa, seja por meio da venda, via mercado futuro de café, ou pelo crédito oferecido na troca de insumos por sacas de café.

Os cooperados têm uma assistência técnica que é realizada por técnicos agrícolas ou engenheiros agrônomos, os quais acompanham a produção de café e indicam o que

precisa ser melhorado para aumentar o desempenho da lavoura, bem como determinam o limite de crédito que terão para suas compras na Cooperativa X.

A assistência técnica é oferecida para quem comercializa com a Cooperativa, comprando insumos dela e vendendo café. Desse modo, segundo a ECT, pode ser que a

Cooperativa tenha um comportamento oportunista, porque força a comercialização do cooperado com ela. Porém os cooperados podem não perceber essa situação como oportunista em função de sua racionalidade limitada e/ou dos benefícios gerados (ganha-ganha) no relacionamento.

Pode-se notar, portanto, que as partes são dependentes uma da outra. Duarte (2017, p. 186) afirma que “pode ocorrer a interdependência bilateral, de modo a extinguir o oportunismo e os benefícios serem mais vantajosos a ambos parceiros”. Assim, essa dependência da cooperativa pelo café do cooperado e a dependência dos cooperados, principalmente pelos armazéns e pelo suporte técnico, podem minimizar o risco de oportunismo e aumentar a percepção dos benefícios.

É possível perceber, portanto, que o relacionamento constitui uma ação colaborativa, pois apresenta características como aquelas apontadas por Nyaga et al. (2010): é um relacionamento de longo prazo em que os participantes, geralmente, cooperam, compartilham informações e trabalham juntos para planejar e modificar suas práticas de negócios para melhorar o desempenho conjunto.

O produtor tá [sic] lá na roça lá, cuidando da sua lavoura, de repente chega o preço do café lá para ele. Então, fica um relacionamento mais fácil, mais perto e também com o agrônomo indo na fazenda, dando toda assistência para o produtor. A Cooperativa X também tem seus produtos, que tudo que o produtor precisa dentro da lavoura hoje a empresa tem para fornecer para ele (EX3).

4.3.1 Análise das dimensões do OBA

Os resultados mostraram que o compartilhamento de informações no caso analisado é bilateral (Direção), pois ocorre tanto no sentido da Cooperativa para os cooperados, quanto no contrário. O cooperado está a todo momento compartilhando informações sobre sua lavoura, pois, para o suporte técnico, a equipe precisa conhecer a lavoura e tem acesso às informações sobre os processos de produção.

A gente como técnico e como agrônomo visita as propriedades dos cooperados, vê o que é que precisa fazer na lavoura, de análise de solo, de adubação, de aplicação foliar, aplicação para controle de pragas e doenças (EX2).

Na Cooperativa, a observação da AGO apontou que o relatório anual é apresentado, inicialmente, apenas

aos cooperados para análise e aprovação, ficando, posteriormente, disponível no site da Cooperativa para consulta do público em geral.

Além das informações contidas no relatório anual, os cooperados têm direito de obter informações sobre custos, processos e atividades da Cooperativa (Natureza), mas as entrevistas mostraram que eles não têm interesse, o que pode indicar que não percebem oportunismo da parte da Cooperativa, demonstrando confiança.

A Cooperativa X é dos cooperados, então, tudo que se passa aqui dentro é de direito deles saber (EX1). [As informações] estão abertas pra gente pesquisar, pode ir lá informar, só que eu mesmo nunca tive interesse em saber essas coisas (EY4).

Quando aos tipos de informações compartilhadas (Tipo), quando o produtor se torna cooperado, a Cooperativa obtém informações sobre o tamanho da propriedade e a área plantada. Ao longo do relacionamento, o cooperado compartilha informações sobre custos de insumos, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, insumos utilizados nas lavouras, dentre outras.

Quando o cooperado associa, ele entra com uma cota capital, esse valor é calculado de acordo com o tamanho da propriedade dele e área em café que ele tem (EX1).

[Compartilha] todas as informações que dizem respeito à manutenção da lavoura, a produção e manutenção da lavoura [...] A assistência está por dentro [...] de grande parte das coisas que acontecem dentro da propriedade, a gente tem que saber (EX2).

[Compartilha sobre] qualidade do café [...] a previsão de safra, eles [Cooperativa] sempre vão lá antes. Eles [Cooperativa] mesmo que vão lá e fazem e eles mesmos que fazem por conta própria [...]. Produção total (EY4).

Esses resultados corroboram os achados de Duarte (2017), em que os produtores compartilhavam informações sobre previsão de safra, produção, qualidade, informações necessárias ao processo de certificação, dentre outras.

Os cooperados entrevistados têm o controle de seus custos, entretanto não os apresentam à Cooperativa, pela falta de interesse dela, em decorrência de se saber o valor aproximado dos custos.

Em relação à natureza das informações compartilhadas (Natureza), foram identificadas informações monetárias (custos de insumos, relatórios contábeis) e, principalmente, informações físico-operacionais (tamanho da propriedade, área plantada, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, tipos e quantidade de insumos utilizados).

Para a Dimensão Nível de Detalhe (relacionada ao tipo e à natureza da informação e a sua agregação ou não), os achados evidenciaram que o nível de detalhamento das informações compartilhadas no sentido cooperado-Cooperativa pode ser considerado alto e, no sentido contrário verificou-se um nível baixo, o que é decorrente da confiança dos cooperados na Cooperativa e também da falta de interesse dos cooperados por buscar informações. Como consequência, a Cooperativa consegue receber um café de melhor qualidade, e ainda, se planejar melhor, pois sabe antecipadamente quanto de café irá receber para vender na próxima safra.

A gente faz o acompanhamento da produção [...]. A gente acompanha, a gente tem uma equipe da assistência técnica, então, eles estão na fazenda direto, fazendo visita aos cooperados, não só para receitar produto, para tratar praga, para tratar a lavoura, mas também para acompanhar de fato o que eles vão produzir (EX1).

[As informações] estão abertas pra gente pesquisar, pode ir lá informar, só que eu mesmo nunca tive interesse em saber essas coisas. Mas sempre eles estão contando o que vai dividir de lucro, o que sobrou, o que não. Mas eu mesmo nunca tive interesse não (EY4).

No sentido dos cooperados para a Cooperativa, foi possível perceber que as informações compartilhadas contemplam os processos de pré-produção, produção em curso e comercialização (Processos), pois os agrônomos visitam as lavouras para coletarem informações e auxiliar os cooperados antes, durante e após a produção - no momento da venda do café.

[Acompanha as lavouras] na florada, na pré-colheita, depois na colheita, na pós-colheita, na aplicação de fertilizantes, na aplicação de foliares. Então, o ano inteiro, a gente faz o acompanhamento da vida deles no campo durante a produção deles (EX1).

Já no sentido da Cooperativa para os cooperados são compartilhadas apenas informações de processos administrativos, a princípio, pela falta de interesse dos

cooperados. Na AGO é apresentado o relatório anual, a distribuição das sobras, o conselho fiscal e o valor das cédulas de presença para os membros do conselho de administração e do conselho fiscal.

Uma possível consequência da falta de interesse dos cooperados pelas informações da Cooperativa é o não aproveitamento de forma efetiva dos potenciais benefícios do OBA nessa relação. Como mencionado, ambas as partes percebem benefícios mútuos na relação e no compartilhamento de informações; entretanto, pode ser que, caso os cooperados também se interessassem pelas informações da Cooperativa, a aplicação do OBA apresentaria benefícios adicionais para as partes.

Um benefício possível poderia ser os cooperados pressionarem a Cooperativa por uma melhor gestão de custos visando melhorar os superávits e, com isso, aumentar a distribuição de sobras. Para tanto, os cooperados precisariam evidenciar mais interesse pelos relatórios contábeis-financeiros disponibilizados, o que não ficou evidenciado.

Alenius et al. (2015) verificaram, em sua pesquisa, que o OBA influencia tanto as relações diretas quanto as indiretas na constante combinação de recursos para identificar e solucionar problemas, definir interfaces técnicas e organizacionais assim como os limites da rede. Esses são alguns outros exemplos de benefícios que poderiam ser explorados no caso aqui analisado.

Sobre a Dimensão Determinantes de Custos, são discutidos o melhor insumo e o momento de utilizá-lo, assim como a quantidade correta a ser aplicada a fim de que os custos sejam otimizados e se aumente a qualidade do café produzido. Dessa forma, pôde-se perceber que as informações compartilhadas contemplam os seguintes determinantes de custo: modelo de gestão, utilização da capacidade, comprometimento, qualidade do produto, projeto do produto, relações na cadeia de valor e tempestividade.

O compartilhamento de informações no sentido cooperados-Cooperativa acontece, principalmente, uma vez ao mês quando a equipe técnica visita a fazenda (Frequência). Entretanto, o compartilhamento acontece também em outros momentos, já que o cooperado e a equipe técnica estão sempre em contato. Já o compartilhamento de informações, no sentido da Cooperativa-cooperados, ocorre, sobretudo, na AGO que se sucede uma vez ao ano, mas também pode acontecer a qualquer momento, caso os cooperados tenham

interesse. Assim, a frequência do compartilhamento no relacionamento é mensal, no caso dos cooperados, e pelo menos anual, no que diz respeito à Cooperativa.

Talvez aqui exista um ponto de aprimoramento no relacionamento: visando aumentar ainda mais a possível satisfação dos cooperados, a Cooperativa X poderia disponibilizar algum tipo de informe trimestral ao cooperado, mostrando sua performance específica, bem como a performance do conjunto de cooperados como um todo.

Um dos atributos das transações de que trata a ECT é a frequência. Percebe-se, no caso analisado, que o contato entre as partes é constante, mostrando alta recorrência das transações, e, assim, maior a possibilidade de diluir os custos de transação em várias transações, limitando comportamentos oportunistas (Williamson, 1979). Essa maior frequência de negociação também impacta a confiança entre as partes no relacionamento.

A comunicação para o compartilhamento de informações (Forma de Comunicação) acontece pessoalmente (durante as visitas às propriedades dos cooperados, na Cooperativa X ou na AGO) ou por telefone, sobretudo, pelo aplicativo de mensagens WhatsApp.

Dada a natureza do negócio e ao tipo de relacionamento (cooperativa), as respostas às entrevistas sugerem que esta forma de comunicação é satisfatória para ambas as partes. Não obstante, tendo em vista a identificação da existência de um aplicativo com informações relevantes sobre o mercado, fica a dúvida se não poderiam ser inseridas, também no aplicativo, informações sobre o relacionamento em si e outros tipos de informações e se isso não poderia fortalecer ainda mais a presença do OBA nesta relação.

Quanto ao propósito do uso das informações (Propósitos), a Cooperativa X usa as informações recebidas dos cooperados, principalmente, para se preparar para seus processos. É importante que ela saiba, por exemplo, a quantidade de café, em média, que irá receber dos cooperados e quanto poderá ofertar de crédito a eles para a compra de insumos, de modo a apoiá-los na produção de café para que ele obtenha um bom desempenho e, conseqüentemente, fomente a atividade da Cooperativa.

O principal propósito é o apoio ao cooperado. É um serviço que a cooperativa oferece para apoiar ele na produção de café para fazer ele produzir, para fazer ele crescer e, em decorrência disso, ele

vai trazer o café para Cooperativa X, o que vai fomentar a nossa atividade (EX1).

O propósito seria assim: [...] uma previsão do que a cooperativa vai receber de café para estar realizando seus negócios futuros junto com o cooperado, junto com o produtor (EX3).

Foi possível identificar os seguintes propósitos de uso das informações pela Cooperativa X: controlar as atividades dos cooperados; melhorar as políticas operacionais referentes ao relacionamento cooperativa-cooperado; demonstrar compromissos mútuos; aplicar técnicas de gestão de custos; auxiliar o cooperado no processo de tomada de decisões; auxiliar o cooperado a identificar falta de competência; auxiliar o cooperado a identificar ineficiências; melhorar a qualidade dos produtos que vai receber; garantir confiança entre as partes; facilitar o desenvolvimento de produtos e serviços; permitir a otimização de processos administrativos; conhecer o processo de produção do cooperado, bem como, o processo de produção como um todo.

O propósito de uso das informações recebidas pelos cooperados, que se refere ao relatório anual é, principalmente, saber se vão receber uma parte das sobras em dinheiro e, para observar o compromisso da Cooperativa em demonstrar seus resultados, mesmo que não deem atenção especial a isso. Portanto, os propósitos apontados foram: identificar compromissos mútuos por parte da Cooperativa; garantir confiança entre as partes; reconhecer o valor das sobras a que terá direito anualmente.

À luz da Tabela 1 (seção 2.2), pode-se afirmar que são limitados os propósitos auferidos pelo cooperado.

Foi possível identificar, pelas entrevistas, a existência de benefícios para que os cooperados compartilhem suas informações (Incentivos). Dentre os citados na literatura, foram percebidos: estabelecimento de benefícios mútuos; demonstração de que as informações compartilhadas não terão uso abusivo; aumento de eficiência e/ou produtividade por meio de suporte técnico oferecido pela empresa receptora das informações; resolução de problemas em conjunto; garantia de contrato futuro; proteção contratual dos interesses dos cooperados e da Cooperativa. No caso estudado, pôde-se identificar que o principal incentivo para os cooperados é a assistência técnica na produção de café.

Tudo que você faz ali você não é obrigado a nada,

“você é livre, nunca me exigiu não [repassa de informações] (EY4).

[A cooperativa] é segura...eu acho bem justo o jeito, assim, de trabalhar (EY4).

[A troca de informações] oferece [benefícios] porque, o que você tiver de dúvida, eles têm agrônomo e têm os especialistas. Em qualquer área que você quiser, eles têm pessoas lá (EY3).

De acordo com os cooperados entrevistados, o compartilhamento de informações acontece em condições de cooperação e confiança (Condições). Segundo Kajüter e Kulmala (2005), um dos fatores que interferem na prática do OBA é a natureza social dos relacionamentos, sendo mais provável o OBA funcionar em relacionamentos baseados em confiança. Os principais atributos da Cooperativa X relatados pelos cooperados foram: confiança, segurança, transparência, credibilidade, preços vantajosos e o fato de poder contar com a Cooperativa sempre que precisarem.

A Cooperativa X, você tem confiança [...] É uma empresa que você pode contar com ela a qualquer momento, no que você precisar (EY1).

Segurança e transparência, muito segura, cooperativa com tradição (EY2).

A segurança no armazenamento, credibilidade na empresa (EY4).

Os resultados das entrevistas mostraram que a relação entre a Cooperativa e os cooperados é de confiança. O Cooperado Y2, por exemplo, disse que, no momento de se tornar cooperado, assinou algo, mas não se lembra o que foi e já nem tem mais esse documento. O Cooperado Y4 mencionou compartilhar suas informações com a Cooperativa X mesmo sem saber o motivo.

A priori, essa relação de confiança pode ser resultado de dois fatores apontados pela ECT: a frequência das transações (devido à recorrência e ao contato frequente entre os agentes) e a não percepção de oportunismo entre as partes. Entretanto, os resultados mostraram que em determinados assuntos (taxa extra quando o café será retirado do armazém para venda no mercado e assistência técnica para quem comercializa com a cooperativa) a Cooperativa pode agir de forma oportunista, e o fato de o cooperado não perceber isso pode ser decorrente da sua racionalidade limitada.

A Tabela 4 apresenta a síntese das dimensões encontradas.

Tabela 4: Síntese das dimensões do OBA presentes no caso analisado.

Categorias	Dimensões	Detalhamentos
Características das informações	Natureza	Físico-operacionais e monetárias.
	Tipo	Tamanho da propriedade, área plantada, custo de insumos, produtividade, qualidade, previsão de safra, tipos de insumos utilizados, sobras anuais.
	Nível de detalhe	Alto, no sentido dos cooperados para a Cooperativa, e baixo, no sentido da Cooperativa para os cooperados.
	Processos	Pré-produção, produção em curso, comercialização e administrativos.
	Determinantes de custo	Modelo de gestão, utilização da capacidade, comprometimento, qualidade do produto, projeto do produto, relações na cadeia de valor e tempestividade.
Características do compartilhamento	Frequência	Mensal, no sentido dos cooperados para a Cooperativa, e pelo menos anual, no sentido da Cooperativa para os cooperados.
	Direção	Bilateral.
	Forma de comunicação	Pessoalmente, por telefone e via aplicativo de mensagens (WhatsApp).
Características de Aplicações	Condições	Baseadas em cooperação e confiança.
	Incentivos	Benefícios mútuos; inexistência de uso abusivo; aumento de eficiência e/ou produtividade; resolução de problemas em conjunto; contrato futuro; proteção contratual dos interesses.
Propósitos de Uso	Propósitos – Cooperativa	Controlar atividades; melhorar políticas operacionais; compromissos mútuos; aplicar técnicas de gestão de custos; auxiliar o cooperado no processo de tomada de decisões; a identificar falta de competência e ineficiências; melhorar a qualidade dos produtos; garantir confiança; facilitar o desenvolvimento de produtos e serviços; permitir a otimização de processos administrativos; conhecer o processo de produção do cooperado e como um todo.
	Propósitos – Cooperado	Identificar compromissos mútuos por parte da cooperativa; garantir confiança entre as partes; identificar o valor das sobras a que terá direito anualmente.

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.4 Discussão dos resultados

Pode-se notar que ambas as partes estão em busca de seus interesses próprios. A relação é baseada em cooperação e em confiança, em que os interesses mútuos são atendidos, pois o benefício de um interessa ao outro. Ao apresentar melhor desempenho, o cooperado tem condições de fornecer um café de melhor qualidade, o que é bom para a Cooperativa e, consequentemente, se esta tem um melhor desempenho anual, as sobras serão divididas com todos os cooperados.

A pesquisa de Fehr e Rocha (2018) no setor automobilístico, evidenciou que o OBA era forçado pela montadora, de modo que, para se tornar um de seus fornecedores, estes

teriam que compartilhar suas informações. As condições no relacionamento eram conflitivas e baseadas mais em pressão para redução de preços do que em estratégias conjuntas, sendo parcial a confiança. No presente caso, os cooperados disponibilizam suas informações espontaneamente, pois percebem os benefícios dessa prática, havendo uma relação baseada em confiança.

Outra diferença é que, no setor automobilístico, o OBA era usado, principalmente, para ajustes de preços, o que não ocorre na Cooperativa estudada, uma vez que, não há negociação porque os preços são definidos pelo mercado, sendo usado pela Cooperativa para outros fins.

No estudo de Cardoso et al. (2020) os resultados mostraram que o OBA não acontecia em empresas de pequeno porte, visto que estas não tinham a oportunidade de aplicar OBA em suas relações com uma empresa privada, bem como não tinham os benefícios do compartilhamento de informações, como a obtenção de assistência técnica. Diferentemente, na presente pesquisa, verificou-se que o compartilhamento de informações acontece com todos os produtores cooperados, inclusive, com aqueles de menor porte, seja pela assistência técnica recorrente, seja por meio da AGO.

Logo, com base nesses estudos, é possível notar a diferença entre a prática do OBA em cooperativas e em outros tipos de entidades. Em se tratando do relacionamento analisado, todos os cooperados mencionaram que o compartilhamento de informações não é uma exigência da Cooperativa, mas, por perceberem os benefícios e as vantagens advindos da relação, eles compartilham suas informações espontaneamente.

Esses resultados corroboram o estudo de Duarte (2017) que observou que as cooperativas realmente cooperam e geram mais benefícios aos produtores do que os demais tipos de organizações. Ainda, as cooperativas oferecem mais incentivos aos produtores e meios para capacitá-los do que outras empresas.

No entanto, um resultado se assemelha ao encontrado por Cardoso et al. (2020) em que o compartilhamento consensual de informações, que prevê benefícios mútuos, aumenta as chances de uso do OBA e de identificação de oportunidades de otimização de custos.

A confiança dos cooperados na Cooperativa X é percebida quando eles dizem que “sentem-se tranquilos” em compartilhar suas informações e que a Cooperativa estabelece contratos justos e sempre cumpre os acordos.

Isso impacta nos custos de transação, uma vez que, pela ECT, a confiança tem o poder de reduzir o risco de comportamento oportunista.

Portanto, os custos de transação dessa relação não são nulos, mas são reduzidos, visto que, o cooperado não percebe oportunismo no uso das suas informações por parte da Cooperativa (apesar de os resultados terem mostrado que em alguns quesitos ela pode ter comportamentos oportunistas) e esta também não percebe oportunismo por parte dos cooperados, pois, mesmo que ela as repasse, os cooperados não mostram interesse nessas informações.

Na visão do cooperado, a Cooperativa não utiliza as informações de forma oportunista e imprime salvaguardas nos seus contratos para garantir o seu cumprimento. Ademais, não há ativos específicos nesse relacionamento, o que pode influenciar os cooperados a não perceberem oportunismo, pois, quanto maior é o nível de especificidade do ativo, maior é a possibilidade de perdas em função de comportamentos oportunistas, gerando maiores custos de transação.

5. Considerações Finais

Este trabalho buscou proporcionar entendimentos adicionais sobre o OBA e suas dimensões, considerando sua aplicação no relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados.

Verificou-se que, na relação estudada, há a prática do OBA de forma bilateral. Foi possível notar que tanto a Cooperativa quanto os cooperados estão em busca de interesses próprios, mas o benefício de um interessa ao outro e, assim, a relação é baseada em cooperação e em confiança. Em relação à teoria base, a ECT, os custos de transação dessa relação não são nulos, porém são reduzidos, visto que, a priori, tanto a Cooperativa como os cooperados não percebem oportunismo no uso das informações compartilhadas.

Quanto às implicações ao nível gerencial, os achados mostraram que o tipo de relacionamento influencia a aplicação do OBA. Para que o OBA possa apresentar todos os benefícios a que se propõe e gerar benefícios para ambas as partes se faz necessário cooperação e relacionamentos estreitos, o que pode limitar a sua aplicação.

Constatou-se, neste caso, que há um alto nível de confiança por parte dos cooperados em relação à Cooperativa, fazendo com que compartilhem de forma voluntária

suas informações de custos, processos e atividades. A conclusão é que o compartilhamento consensual de informações com previsão de benefícios e baseado em confiança e cooperação aumenta a disposição ao uso do OBA e potencializa a geração de benefícios, conforme prevê a literatura. Outra constatação relevante é que a sistematização das dimensões é viável. A pesquisa mostrou que é possível entender como funciona o OBA a partir das suas dimensões.

Considerando as implicações de ordem acadêmica, foi possível avaliar a aplicação do OBA em mais um segmento de mercado, o cooperativista. Percebeu-se maior aceitação e facilidade de aplicação do OBA nesse setor, provavelmente, pelo fato de existir uma relação de cooperação, além da percepção de benefícios mútuos. Esse achado corrobora a literatura que aborda que o OBA gera diversos benefícios às partes envolvidas, auxiliando no melhor desempenho e na integração entre elas.

Conclui-se que o relacionamento entre cooperativa e cooperados favorece a aplicação do OBA, uma vez que é pautado em cooperação, um dos principais pilares para a sua efetiva aplicação e consequente geração dos potenciais benefícios. Esse relacionamento é diferente se comparado aos de outros tipos de organizações, visto que, por um lado, pode ser uma relação de cliente-fornecedor, caso o cooperado venda seu café para a cooperativa, entretanto, em contrapartida, o cooperado pode retirar seu café da cooperativa e vendê-lo no mercado, se for mais vantajoso para ele.

A princípio, embora possam existir tensões, não se percebem “polos opostos” nesse tipo de relacionamento, uma vez que, o intuito de constituição de uma cooperativa e adesão voluntária de seus membros cooperados é o auxílio na gestão dos seus negócios e na venda dos seus produtos.

Este estudo contribui para a literatura ao avançar em relação à proposta de Fehr e Rocha (2018) para sistematização das dimensões do OBA ao separar as informações por grupos em cada dimensão e ao propor os níveis de detalhamento das informações.

O estudo contribui para a prática, possibilitando o entendimento da aplicação do OBA e de seus pontos fortes e fracos no segmento cooperativista. Gera também contribuição social, pois, ao se ter uma adequada gestão de custos a partir do compartilhamento interorganizacional de informações, os negócios desses cooperados tendem a apresentar desempenho superior, refletindo na manutenção

da atividade e na consequente geração de renda para as famílias envolvidas.

Uma limitação deste estudo foi não ter acompanhado a visita da equipe técnica nas fazendas dos cooperados a fim de observar o momento principal das trocas de informações. Ainda, considerando as características dos estudos de caso, as conclusões se limitam ao momento em que a pesquisa foi realizada e às peculiaridades do relacionamento analisado, e reflete o posicionamento somente de quem foi entrevistado.

Para futuros trabalhos, sugere-se a realização de estudo de caso com cooperativas e cooperados de outros ramos. Sugere-se, também, realizar uma pesquisa por meio de uma survey com diversas cooperativas do agronegócio no Brasil e com seus cooperados para que se tenha amplitude na pesquisa e seja possível generalizar os achados, visando testar a estrutura das dimensões. Ainda, sugere-se investigar quais fatores dificultam/limitam e quais favorecem a aplicação do OBA no setor cooperativista e as diferenças e similaridades da aplicação do OBA entre cooperativas e outros tipos de organizações.

Referências

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2008). Supply chain decision-making supported by an open books policy. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 154-167. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.038>.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. *Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 5(1), 66-76. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228634007>.
- Alenius, E., Lind, J., & Strömsten, T. (2015). The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries. *Industrial Marketing Management*, 45, 195-206. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.008>.
- Axelsson, B., Laage-Hellman, J., & Nilsson, U. (2002). Modern management accounting for modern purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(1), 853-862. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00017-X).
- Bardin, Laurence. (2016). *Análise de conteúdo*. SP: Edições 70.
- Bialoskorski Neto, S. (1998). *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital* (Doctoral dissertation,

- Universidade de São Paulo). DOI: <https://doi.org/10.11606/T.11.2019.tde-20191220-134555>.
- Caglio, A. (2017). To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting. *European Accounting Review*, 27(2), 263-287. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09638180.2017.1315313>.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). DOI: [10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307](https://doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307).
- Cardoso, A. M., Fehr, L. C. F. A., Gonzaga, R. P., & Duarte, S. L. (2020). Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(44), 33-53. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n44p33>.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1–26. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00020-5).
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62. DOI: [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90007-8).
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2020). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer-supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (1), 1-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jaoc-04-2017-0035>.
- Duarte, S. L. (2017). *Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms-IOFs no setor de cafeicultura no Brasil* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo). Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14062017-104903/pt-br.php>.
- Ellström, D., & Larsson, M. H. (2017). Dynamic and static pricing in open-book accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(1), 21-37. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2015-0071>.
- Farrers. (2019). *Top 10 Coffee Producing Countries Around The World*. Recuperado de <https://farrerscoffee.co.uk/blogs/blog/top-10-coffee-producing-countries-around-the-world>.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.02.001>.
- Fehr, L. C. F. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 597-621. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-06-2018-0034>.
- Fehr, L. C. F. A., & Duarte, S. L. (2018). Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: as Duas Faces da Mesma Moeda. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 23(1), 70-87. DOI: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v23i1.39296>.
- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., de Almeida Fehr, L. C. F., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 9(3), 258-274. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v9i3.1236>.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>.
- Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33-43. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X).
- Kumra, R., Agndal, H., & Nilsson, U. (2012). Open book practices in buyer-supplier relationships in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 196-210. DOI: <https://doi.org/10.1108/08858621211207225>.
- Lago, A., & da Silva, T. N. (2012). Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14(2), 212-226. Recuperado de: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/509>.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.01.002>.
- Nuintin, A. A., Curi, M. A., & Santos, A. C. (2012). Caracterização e análise das transações resultantes da contratação de mão de obra na atividade cafeeira sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. *Custo e Agronegócio*, Recife, 8(3), 70-90. Recuperado de <http://www>.

- custoseagronegocioonline.com.br/vinte%20e%20um.html.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of operations management*, 28(2), 101-114. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>.
- OCB. (2021a). *Café de cooperativas movimenta a cadeia nacional*. Recuperado de <https://www.somoscooperativismo.coop.br/noticia/22644/cafede-cooperativas-movimenta-a-cadeia-nacional>.
- OCB. (2021b). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Recuperado de <https://anuario.coop.br/>.
- Pondé, J. L., Fagundes, J., & Possas, M. (1997). Custos de transação e política de defesa da concorrência. *Revista de Economia Contemporânea*, 1(2), 115-135. Recuperado de: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/download/19580/11345>.
- Posthuma, R. A., Flores, G. L., Barlow, M. A., & Dworkin, J. B. (2018). Social signaling and interorganizational relationships: Lessons learned from the professional sports industry. *Business Horizons*, 61(4), 521-531. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.001>.
- Presno, N. (2001). *As cooperativas e os desafios da competitividade*. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 9 (2), 119-144. Recuperado de <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/201>.
- Rocha Junior, W. F. D., Carvalheiro, E. M., Staduto, J. A., & Opazo, M. A. U. (2008). Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 46(2), 455-480. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032008000200007>.
- Romano, P., & Formentini, M. (2012). Designing and implementing open book accounting in buyer-supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 68-83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.013>
- Schepker, D. J., Oh W., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 193-225. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313491289>.
- Souza, B. C. D. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). DOI: 10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007.
- Williamson, O. E. (1979) Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. DOI: <https://doi.org/10.1086/466942>.
- Williamson, O. E. (1995) *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press on Demand.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>.
- Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, 29(3), 23-32. Recuperado de: http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007123812_zylbersztajncooperativas1994.pdf.
- Zylbersztajn, D. (1995) *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições* (Tese -Livre Docente, Universidade de São Paulo, São Paulo). Recuperado de: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4314608/mod_resource/content/3/decio.pdf.
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *WORKING PAPER 02/017-FEA/USP*, 2002. p. 1-21. Recuperado de: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>.