

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DAIANE DA SILVA LIMA

***OPEN-BOOK ACCOUNTING* NO RELACIONAMENTO ENTRE COOPERATIVA E
COOPERADOS NO SETOR CAFEEIRO**

UBERLÂNDIA

2022

DAIANE DA SILVA LIMA

***OPEN-BOOK ACCOUNTING* NO RELACIONAMENTO ENTRE COOPERATIVA E
COOPERADOS NO SETOR CAFEEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Controladoria.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lara Cristina
Francisco de Almeida Fehr.

UBERLÂNDIA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

L732o
2022 Lima, Daiane da Silva, 1997-
 Open-Book accounting no relacionamento entre cooperativa e
 cooperados no setor cafeeiro [recurso eletrônico] / Daiane da Silva Lima.
 - 2022.

Orientadora: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.5338>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Contabilidade. I. Fehr, Lara Cristina Francisco de Almeida, 1972-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDU: 657

Glória Aparecida
Bibliotecária - CRB-6/2047



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Ciências Contábeis				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 115 - PPGCC				
Data:	22 de agosto de 2022	Hora de início:	14:00 h	Hora de encerramento:	16:08h
Matrícula do Discente:	12012CCT003				
Nome do Discente:	Daiane da Silva Lima				
Título do Trabalho:	<i>Open-Book Accounting</i> nos relacionamentos entre cooperados e cooperativa no setor cafeeiro				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	PPGCC02 - Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se virtualmente, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores(as) Doutores(as) Sérgio Lemos Duarte (UFU), Márcio Luiz Borinelli (USP) e Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

APROVADA

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, Professor(a) do Magistério Superior**, em 22/08/2022, às 16:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Lemos Duarte, Professor(a) do Magistério Superior**, em 22/08/2022, às 16:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcio Luiz Borinelli, Usuário Externo**, em 05/09/2022, às 18:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3711108** e o código CRC **29DC5374**.

DAIANE DA SILVA LIMA

***OPEN-BOOK ACCOUNTING* NO RELACIONAMENTO ENTRE COOPERATIVA E
COOPERADOS NO SETOR CAFEEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Controladoria.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lara Cristina
Francisco de Almeida Fehr.

Uberlândia, 22 de agosto de 2022.

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (Orientadora)

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Dr. Márcio Luiz Borinelli

Universidade de São Paulo - USP

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por sempre conduzir minha vida e ter me permitido chegar até aqui e, também, pelas pessoas que colocou em minha vida.

À Nossa Senhora, mãe de Deus, por ser minha intercessora e me cuidar sempre.

Ao meu noivo, Geancarlo, por todo seu apoio, carinho e compreensão e por não ter me deixado desistir.

Aos meus pais, Celso e Edileusa, pelos ensinamentos, pela ajuda em minha vida e por sempre me incentivarem e apoiarem nas minhas decisões.

Aos meus irmãos, Sílvio e Luís, pelo incentivo, risadas e companheirismo de sempre.

A toda a minha família, por sua atenção, oração e carinho comigo, em especial, aos meus avós, Jorge e Abadia, e à minha madrinha Dircilene, sempre preocupados e me apoiando.

Ao meu afilhado e primo, José Heitor, que é alegria e calma em todos os momentos e, mesmo diante de sua pequenez, é o maior de todos os abraços.

Aos meus amigos, pela amizade, incentivo e por serem o alívio em momentos difíceis. Agradeço a todos os meus amigos, mas, em especial, à minha amiga de sempre, Laura, e à minha amiga que a graduação me trouxe, Júlia.

Agradeço também a todos os meus colegas da pós-graduação, especialmente, aqueles amigos, Henrique, Gabriella e Thaynara, que eram as pessoas que mais me compreendiam nos momentos mais difíceis desse período e me ajudavam sempre.

À minha orientadora, Professora Dr^a. Lara, pelas orientações e por ser grande responsável por essa conquista. Lamento que, devido ao momento pelo qual passamos, não tivemos a oportunidade de nos conhecermos pessoalmente.

Aos meus professores do PPGCC da UFU, pelo conhecimento e ensinamentos transmitidos ao longo do curso, bem como aos professores da Graduação na UVF-CRP, que foram responsáveis por me encorajar a começar essa jornada.

Ao professor Dr. Sérgio Duarte e ao Professor Dr. Márcio Borinelli, pelas valiosas contribuições apresentadas a essa dissertação para sua evolução.

À Cooperativa e a todos os funcionários e cooperados que foram entrevistados, pela disponibilidade e atenção.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), pelo apoio financeiro concedido para que eu pudesse chegar até aqui.

Por fim, muito obrigada a todos aqueles que, de alguma forma, acreditaram, apoiaram e colaboraram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

RESUMO

O café tem um expressivo papel econômico no Brasil, sendo as cooperativas parte essencial do segmento cafeeiro no país. Os relacionamentos interorganizacionais são cada vez mais importantes na economia conectada de hoje para todas as organizações, inclusive, para as cooperativas. O relacionamento estreito influencia a adoção de técnicas de gestão de custos que vão além dos limites da firma, a exemplo do *Open-Book Accounting* (OBA). Diante do exposto, este estudo objetiva analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa cafeeira e seus cooperados e na perspectiva da Economia dos Custos de Transação. O estudo ocorreu por meio de um estudo de caso do relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta não participante. A técnica de análise dos dados empregada foi a Análise de Conteúdo (AC). Verificou-se, na relação estudada, que há a aplicação do OBA de forma bilateral, com frequência indeterminada de compartilhamento de informações, as quais são diversificadas e com alto nível de detalhamento no sentido cooperados-cooperativa e nível baixo no sentido cooperativa-cooperados. Foi possível notar também que tanto a cooperativa quanto os cooperados estão em busca de interesses próprios, mas, como o benefício de um interessa ao outro, a relação é baseada em cooperação e em confiança com previsão de diversos incentivos. Identificou-se, ainda, que a cooperativa utiliza as informações recebidas dos cooperados, principalmente, para planejar suas atividades e controlar a qualidade do café que irá receber. Já os cooperados utilizam as informações compartilhadas pela cooperativa para identificar compromissos mútuos por parte da cooperativa, garantir confiança e identificar o valor das sobras a que terá direito anualmente. Os achados permitiram identificar também que os custos de transação do relacionamento analisado não são nulos, porém são reduzidos, visto que, a priori, tanto a cooperativa como os cooperados não percebem oportunismo no uso das informações compartilhadas. Conclui-se, portanto, que o relacionamento estudado entre cooperativa e cooperados favorece a aplicação do OBA, uma vez que esse relacionamento é pautado em cooperação, que é um dos principais pilares para a sua efetiva aplicação e consequente geração dos potenciais benefícios. A princípio, embora possam existir tensões, não se percebe “polos opostos” nesse tipo de relacionamento, já que o intuito de constituição de uma cooperativa é adesão voluntária de seus membros cooperados e o auxílio na gestão dos seus negócios e na venda dos seus produtos. Este estudo contribui para a literatura, ampliando o conhecimento nas áreas de Administração e Contabilidade ao abordar o OBA aplicado em cooperativas. O estudo contribui também para a prática, possibilitando o entendimento da aplicação do OBA e demonstrando os pontos fortes e fracos da troca de informações sobre custos, processos e atividades no segmento do cooperativismo, que poderá ser útil para a cooperativa e cooperados aqui estudados mas, também para outros relacionamentos relevantes do mundo dos negócios. A pesquisa apresenta ainda contribuição de cunho social, pois, ao se ter uma adequada gestão de custos a partir do compartilhamento de informações no relacionamento cooperativa-cooperados, os negócios dos cooperados tendem a apresentar desempenho superior, refletindo na manutenção da atividade e na consequente geração de renda para as famílias envolvidas.

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

ABSTRACT

Coffee has an expressive role on Brazil's economy, cooperatives are essential on coffee business in the country. The interconnected relationships between organizations are getting more and more important each day in a connected economy, it brings all organizations closer, especially the cooperatives. The tight relationship causes the evolution and adoption of new techniques of costs management, which goes beyond the company standard limits, for example the Open-book Accounting (OBA). That been said. The study targets, are analyzing how OBA's is conducted, considering their dimensions, based on the relationship between the cooperatives and its partners, focusing on the perspective savings on transactions costs. That work was made through a study of a cooperative and its associates, and partners. To collect data, were used interviews, documents and data analysis, and direct observation without any intervention. The technique used to analyze data and documents was content analysis (CA). It was observed in the study the use of bilateral with no limited of exchanging information, which was very detailed when it was send partners to cooperative, and low detailed when it was from cooperative to partners. It was possible noticing that both cooperatives and partners were looking for their own personal interests, even tough, the growth of one is interesting to one another, makes the relationship based in trust and cooperation, providing several incentives. It was also observed, that the cooperative uses the information obtained from the partners, to plain their future activates, and control the quality of the coffee produced by them, that will be received. And the partners use that information to identify mutual commitment by the cooperative, ensure trust and identify the value of the leftover which they have an annual right to receive. It was also figured that the transactions costs weren't zero, but they are reduced, observing that both partners and cooperative do not realize the opportunism of using the shared data. Summarizing, the relationship between cooperatives and partners are favorable to the use of the OBA, once the relationship is based in cooperation, which is the main foundation for its application and use, and achieves potential bilateral benefits. It can sometimes be tension in the relationship, but also shows that there are no ``different poles`` in this type of relation, seen that the objective of a creation of a cooperative is the voluntary entry of its members, and the assistance on managing their business and selling their products. This survey contributes to literature, amplifying the knowledge in areas such as business administration and accountability, when it talks about OBA, and showing, the strong and weak points about exchange of information on costs, processing and other activities used on cooperative's activities, that can be useful to cooperatives and its associates, but also to another relevant fields on business world. The survey yet shows a social contribution, because when it demonstrates a adequate management of costs based on relation cooperative-partners, the partners business should present superior performance, reflecting directly on the activities maintenance, and as well bringing Incoming to the families involved in the process.

Keywords: Open-book accounting; Economic costs transactions; Interconnected relationships; Cooperatives; Coffee business.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
AC	Análise de Conteúdo
AGO	Assembleia Geral Ordinária
ECT	Economia dos Custos de Transação
GCI	Gestão de Custos Interorganizacionais
IOFs	<i>Investor-Owned Firms</i>
OBA	<i>Open-Book Accounting</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCLE	Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese do Problema de Pesquisa.....	19
Figura 2: Visão Geral da Fundamentação Teórica.	23
Figura 3: Estrutura Conceitual da ECT.....	34
Figura 4: Análise de Similitude do Pré-teste do Produtor Rural e da Cooperativa.	45
Figura 5: Desenho de Pesquisa.	50
Figura 6: OBA e suas Dimensões.	51
Figura 7: Análise de Similitude dos Discursos dos Entrevistados.	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Relacionamentos e suas Características.	25
Quadro 2: Dimensões do OBA.	29
Quadro 3: Nomenclaturas Reduzidas das Dimensões do OBA.....	32
Quadro 4: Estudos Anteriores sobre OBA.	36
Quadro 5: Dados das Entrevistas, Análise Documental e Observação.....	44
Quadro 6: Dados das Entrevistas do Pré-teste.....	44
Quadro 7: Ajustes nos Roteiros de Entrevistas após o Pré-teste.	46
Quadro 8: Categorização e Detalhamento das Dimensões do OBA Investigadas.	49
Quadro 9: resumo da dimensão “Direção” presente no caso analisado.	67
Quadro 10: Resumo da dimensão “Tipo” presente no caso analisado.....	70
Quadro 11: Resumo da dimensão “Natureza” presente no caso analisado.	70
Quadro 12: Resumo da dimensão “Nível de Detalhe” presente no caso analisado.....	71
Quadro 13: Resumo da dimensão “Processos” presente no caso analisado.....	72
Quadro 14: Resumo da dimensão “Determinantes de Custo” presente no caso analisado.	73
Quadro 15: Resumo da dimensão “Frequência” presente no caso analisado.....	74
Quadro 16: Resumo da dimensão “Forma de Comunicação” presente no caso analisado.	75
Quadro 17: Resumo da dimensão “Propósitos – Cooperativa” presente no caso analisado. ...	76
Quadro 18: Resumo da dimensão “Propósitos – Cooperado” presente no caso analisado.....	76
Quadro 19: Resumo da dimensão “Incentivos” presente no caso analisado.....	78
Quadro 20: Resumo da dimensão “Condições” presente no caso analisado.....	79
Quadro 21: Resumo das dimensões do OBA presentes no caso analisado.....	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização e problemática da pesquisa	15
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	Justificativa da pesquisa e contribuições esperadas.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	Relacionamentos interorganizacionais.....	24
	Relacionamentos interorganizacionais no segmento cooperativo cafeeiro.....	26
2.2	<i>Open-Book Accountitng</i> (OBA) e suas dimensões	27
2.3	Economia de custos de transação (ECT).....	33
2.4	Estudos anteriores.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	Natureza e procedimentos da pesquisa	40
3.2	Coleta dos dados.....	41
3.2.1	Análise do pré-teste	44
3.3	Tratamento dos dados	47
3.4	Operacionalização das categorias de análise.....	49
3.5	Desenho da pesquisa	49
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1	Figura do OBA	51
4.2	Análise de similitude.....	52
4.3	Descrição da cooperativa e dos cooperados.....	55
4.4	Análise do caso.....	56
4.4.1	Características dos relacionamentos	57
4.4.2	Análise das dimensões do OBA	64
4.4.2.1	Quanto à direção do compartilhamento das informações	66
4.4.2.2	Quanto ao tipo de informação	67
4.4.2.3	Quanto à natureza das informações	70
4.4.2.4	Quanto ao nível de detalhe das informações.....	71
4.4.2.5	Quanto aos processos que contempla	71

4.4.2.6	Quanto aos determinantes de custo que contempla	72
4.4.2.7	Quanto à frequência do compartilhamento das informações	73
4.4.2.8	Quanto à forma de comunicação	74
4.4.2.9	Quanto ao propósito de uso das informações – perspectiva da cooperativa	75
4.4.2.10	Quanto ao propósito de uso das informações – perspectiva do cooperado	76
4.4.2.11	Incentivos para o compartilhamento de informações.....	77
4.4.2.12	Condições em que ocorre o compartilhamento de informações	78
4.4.3	Síntese e discussão do caso	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	97
	APÊNDICE B – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	99
	APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	104
	APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problemática da pesquisa

O café é a bebida mais consumida no mundo depois da água. Além disso, o café também tem um papel expressivo economicamente, sobretudo, no Brasil, que é o maior produtor de café do mundo (FARRERS, 2019), sendo o Estado de Minas Gerais o maior produtor de café do país (RURAL PECUÁRIA, 2021). As cooperativas são parte essencial do segmento cafeeiro no Brasil (OCB, 2021b), visto que as cooperativas agropecuárias, que englobam as cooperativas cafeeiras, representam o maior segmento do cooperativismo no país, segundo os dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (OCB, 2021c). Entretanto, ainda assim, as cooperativas cafeeiras enfrentam dificuldades para se ajustarem à competição entre as organizações, que é cada vez mais acirrada (DUARTE, 2017).

O cenário econômico apresenta como características marcantes a incerteza e a alta concorrência, por isso as empresas e cooperativas procuram desenvolver mecanismos que possam preservar sua competitividade. Assim, firmas 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; RESENDE; ROCHA, 2008).

Dessa forma, os relacionamentos interorganizacionais são cada vez mais importantes na economia conectada de hoje (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).

Moeller, Windolph e Isbruch (2011) afirmam que a gestão de custos de forma independente na própria firma não garante a competitividade. Para conseguir vantagem competitiva, a companhia precisa se relacionar com os demais membros da cadeia. Nessa perspectiva, a gestão de custos interorganizacionais (GCI) é um artefato que possibilita essa relação com os demais membros da cadeia de suprimentos (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008).

Nessa esteira, como um artefato de gestão de custos, a GCI tem como objetivo a gestão de custos e o aumento da lucratividade das empresas (FEHR; DUARTE, 2018; PIONTKOWSKI; HOFFJAN, 2009). A GCI se refere ao “processo de gerenciamento de

determinantes de custos entre empresas em um relacionamento, com o objetivo de ampliação de lucros, sobras ou superávits” (FEHR; DUARTE, 2018, p.10).

Para se implementar a GCI, é necessária a troca de informações entre os membros da rede de fornecedores (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008). Essa troca de informações entre as entidades de uma cadeia de suprimentos, revelando custos e informações relacionadas, é chamada de “política de livro aberto” ou “contabilidade de livros abertos” ou, ainda, o termo em inglês *Open-Book Accounting* (OBA).

OBA é definido por Fehr e Duarte (2018, p. 9) como “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”. Identificar oportunidades para gestão de custos, mostrar comprometimento com o relacionamento, controlar atividades conjuntas e selecionar fornecedores são alguns dos principais objetivos do OBA (FEHR; DUARTE, 2018). Esse compartilhamento das informações de custos é necessário, pois, assim, compradores e fornecedores podem identificar oportunidades de melhoria e priorizá-las (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002).

Existia uma imprecisão e uma falta de consenso quanto aos tipos de informações que são compartilhadas quando do uso do OBA. Diante disso, Fehr e Rocha (2018) propuseram uma estruturação e uma sistematização das diferentes dimensões do OBA, sendo elas: natureza das informações compartilhadas; tipo das informações compartilhadas; frequência do compartilhamento das informações; nível de detalhe das informações compartilhadas; direção do compartilhamento das informações; propósitos de uso das informações compartilhadas (perspectiva do comprador); propósitos de uso das informações compartilhadas (perspectiva do fornecedor); processos que contempla; forma de comunicação; determinantes de custos que contempla; condições do compartilhamento de informações; e incentivos para o compartilhamento de informações.

Apesar de seus benefícios, alguns problemas podem aparecer no relacionamento entre firmas e, por isso, o OBA pode apresentar impactos negativos, sendo o principal deles o uso oportunista de informações de custos por parte da empresa receptora de informações (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 Teoria dos Custos de Transação ou Economia dos Custos de Transação (ECT) (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1997). Assim,

essa teoria foi escolhida para dar suporte nas análises deste estudo, pois consegue explicar as regras que compõem o ambiente dos relacionamentos interorganizacionais.

Apesar de ter o potencial de aumentar a eficiência na gestão dos custos, o compartilhamento de informações também pode afetar negativamente o relacionamento, aumentando o oportunismo do comprador, o que faz aumentar os riscos do relacionamento e os custos da relação devido aos custos de monitoramento (WINDOLPH; MOELLER, 2012).

A ECT destaca que o oportunismo está relacionado à incerteza quanto ao comportamento dos agentes e, se tal incerteza não existisse, os custos de transação poderiam ser menores. Ante a essa incerteza quanto ao comportamento dos agentes, pode ocorrer uma manipulação ou ocultamento de intenções ou informações, o que altera a configuração inicial do contrato em termos da distribuição de ganhos (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1997).

Essa teoria aponta ainda que um dos atributos principais referentes às transações é a especificidade dos ativos envolvidos nesse processo, uma vez que um maior grau de especificidade do ativo apresenta elevado risco de perda de valor. Dessa forma, transações que envolvem ativos altamente específicos determinam uma maior dependência da relação entre as partes, sendo o rompimento contratual desvantajoso (SARTO; ALMEIDA, 2015).

Pesquisas mais recentes acerca do OBA têm como foco: (i) as variáveis explicativas do OBA e sua influência no desempenho financeiro e não financeiro (CAGLIO, 2017); (ii) verificação sobre como as diferenças entre preços dinâmicos e estáticos no OBA influenciam o relacionamento cliente-fornecedor (ELLSTROM *et al.*, 2017); (iii) o papel do OBA e da confiança na satisfação da relação entre comprador e fornecedor (FEHR; ROCHA, 2018); (iv) as relações entre comprador e fornecedor; e, ainda, as técnicas de GCI e OBA (DHAIFALLAH *et al.*, 2019).

Cardoso *et al.* (2020) realizaram um estudo de caso em uma agroindústria em que buscaram identificar como o OBA era praticado no relacionamento interorganizacional. A presente pesquisa se difere do estudo de Cardoso *et al.* (2020), pois estuda uma cooperativa, que é uma organização com características diferentes das demais, como, por exemplo: os cooperados são donos da cooperativa e não visam ao lucro.

Ao observar as pesquisas na área de custos de cooperativas, percebe-se que houve foco: (i) na aplicação de métodos de custeio, como pleno (BACKES *et al.*, 2007); (ii) na gestão estratégica de custos (CAMPOS; ARIDA, 2009; GREFORI; FLORES, 2010); (iii) na análise dos artefatos de custos utilizadas no processo de gestão, quais decisões são tomadas, qual o sistema de custos para mensuração e utilização do custeio baseado em atividades (CAMPOS; ARIDA, 2009); (iv) no custeio alvo a partir do custeamento de atividades

(PEREIRA, 2009); (v) na gestão de custos logísticos (SOUZA *et al.*, 2013; KRUGER; SOLIVO; DIEHL, 2018); (iv) nos custos associados a novas práticas de gestão corporativa (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2017).

As pesquisas no contexto interorganizacional das cooperativas estão relacionadas com a parceria entre cooperativas, ou seja, a intercooperação, que necessita de alguns fatores para sua efetivação, tais como: confiança, projeto, liderança, controle, compensação, comunicação, comprometimento, interdependência e transparência (LAGO; SILVA, 2012). A vantagem da intercooperação concentra-se no fato de que esses arranjos são eficientes para a redução de custos de transação (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

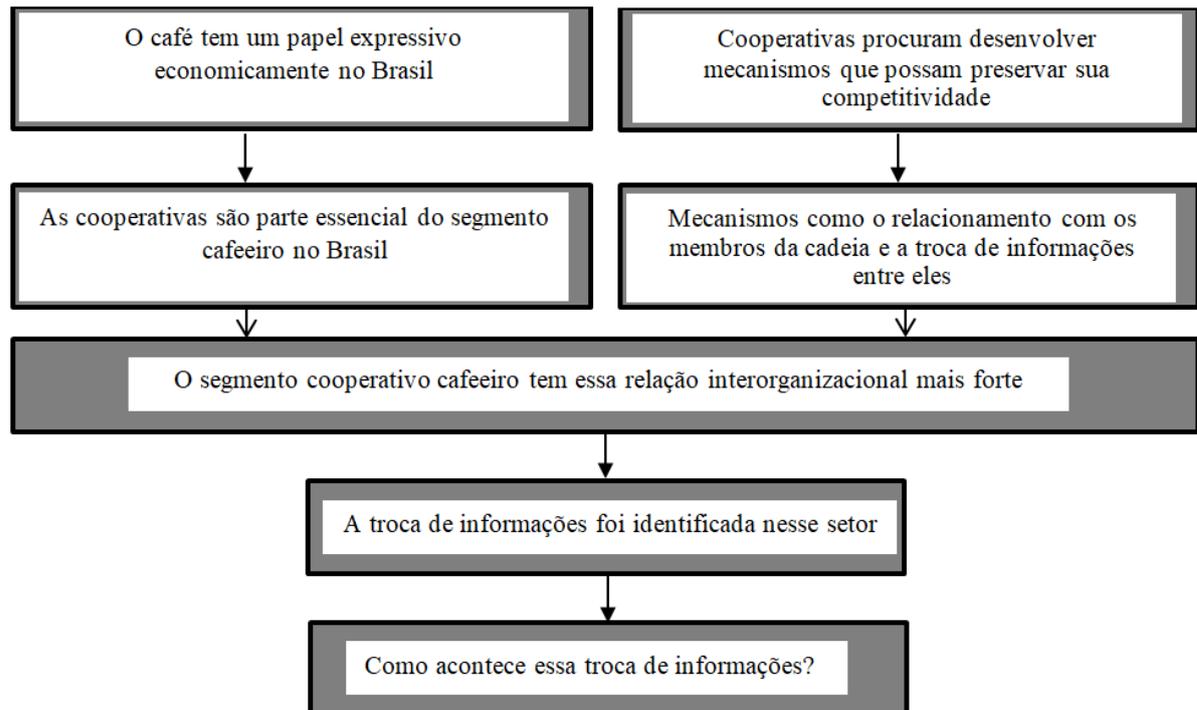
Ainda sobre o contexto interorganizacional, Duarte (2017) comparou como se estabelecia a configuração da GCI nas organizações cooperativas e nas *Investor-Owned Firms* (IOFs) (organizações com fins lucrativos, tem como objetivo o lucro) da cadeia de valor do café. Esse estudo construiu algumas hipóteses para a pesquisa com base em 19 variáveis estudadas, observando-se as hipóteses rejeitadas e não rejeitadas. A partir daí, identificou-se que: (a) a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos; (b) a aplicação da GCI nas cooperativas tende a ser mais favorável que nas IOFs, considerando o tipo de cadeia na qual estão inseridas; (c) as cooperativas são mais acessíveis à divulgação e liberação dos dados aos produtores que as IOFs; (d) o fortalecimento do nível de parceria com a utilização de ativos específicos é mais favorável nas cooperativas do que nas IOFs. Observando tais resultados, é possível concluir que o setor cooperativista é mais transitável para estudos acerca dos relacionamentos interorganizacionais e troca de informações, pois é um segmento no qual a relação interorganizacional é mais forte.

O estudo de Duarte (2017) identificou ainda que a troca de informações acontecia no relacionamento entre o produtor rural e a cooperativa, entretanto, como não era o foco da pesquisa, identificou-se apenas que existia a troca de informações, não tendo sido investigado como o processo acontecia.

Diante disso, é possível elencar alguns aspectos que fundamentam e contextualizam o problema desta pesquisa, tais como: o setor cafeeiro é relevante economicamente, principalmente, no Brasil; as cooperativas são um setor de relevância dentro da cafeicultura; a importância que têm os relacionamentos interorganizacionais e a troca de informações dentro desses relacionamentos; as cooperativas são mais propícias a esses relacionamentos interorganizacionais; e a incerteza de como a troca de informações acontece dentro desse setor. Assim, faz-se relevante o estudo sobre a troca de informações nos relacionamentos

interorganizacionais nos contextos das cooperativas cafeeiras. Diante disso, este estudo pretende aprofundar o estudo de Duarte (2017), identificando como ocorre o OBA a partir das dimensões propostas por Fehr e Rocha (2018). Na Figura 1, a seguir, é apresentada a síntese do problema de pesquisa.

Figura 1: Síntese do Problema de Pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

Portanto, em apertada síntese, o problema desta pesquisa reside no fato de não se saber em que dimensões e profundidade se dá o processo de troca de informações entre cooperativa e cooperados no setor cafeeiro, ou seja, se já indícios de prática de OBA e em que nível.

Com base nessa lacuna apresentada, quanto às dimensões do OBA propostas por Fehr e Rocha (2018) e a partir da identificação da prática do OBA entre cooperativas do setor cafeeiro e seus cooperados (DUARTE, 2017), este estudo busca responder ao seguinte questionamento: como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados no setor cafeeiro na perspectiva da ECT?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados na perspectiva da ECT. As dimensões do OBA consideradas neste trabalho são aquelas propostas por Fehr e Rocha (2018).

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar as características do relacionamento entre a cooperativa e os cooperados ; e
- b) Identificar as dimensões do OBA presentes no relacionamento pesquisado.

1.3 Justificativa da pesquisa e contribuições esperadas

Cooper e Yoshikawa (1994) mostraram em seu estudo que o compartilhamento de informações confidenciais entre empresas apresentou vários benefícios (dentre eles, aumento de adaptabilidade e flexibilidade das firmas, permitindo que elas respondessem mais rapidamente às mudanças no ambiente competitivo) e permitiu que a cadeia se apresentasse mais eficiente em termos de custos. Da mesma forma, Caglio (2017), a partir de um estudo empírico com aplicação de questionário em companhias europeias, evidenciou uma associação positiva entre OBA e o desempenho da empresa. Assim, o presente estudo, a partir do conhecimento da prática, pode auxiliar no aperfeiçoamento da aplicação do OBA em um outro setor, possibilitando que as cooperativas obtenham maior desempenho e sejam mais competitivas junto às demais companhias, visto os benefícios do OBA apontados pelos estudos anteriores.

Agndal e Nilsson (2008) mostraram que o OBA pode servir não somente a propósitos relacionados à tomada de decisão de gerenciamento de custos, mas também pode ser uma forma de permitir que o comprador ajude o fornecedor a desenvolver sua eficiência, melhorando as rotinas administrativas e os processos de fabricação, bem como ajudando na

seleção de fornecedores. O OBA também pode ser uma forma de aliviar a tensão que ocorre ocasionalmente nas negociações, principalmente, no que diz respeito aos preços. Além disso, o OBA pode também exercer um papel importante na avaliação geral do fornecedor, podendo a construção geral de relacionamentos também ser facilitada por uma política de OBA (AGNDAL; NILSSON, 2008). Esse estudo mostra, portanto, que há benefícios na aplicação do OBA e, nesse sentido, ao se conhecer como OBA é aplicado no segmento cooperativo o presente estudo pode auxiliar para que o uso desse artefato seja aprimorado e mais benefícios advindos dele possam ser obtidos no relacionamento cooperativa-cooperado.

Ainda, a análise conjunta do OBA, da GCI e da ECT, no contexto relacional das organizações, tem relevância por possibilitar o entendimento mais profundo da realidade empresarial (FEHR; ROCHA, 2018), o que se aplica a todas as empresas de modo geral, assim como ao setor cooperativista.

Observando-se o cenário nacional, em que as cooperativas e os produtores enfrentaram o aumento nos preços do café após a geada de julho de 2021 que afetou a safra brasileira e os aumentos em transportes e outros custos (FORBES AGRO, 2021), é de significativa importância o estudo da gestão das cooperativas cafeeiras. Ainda, os estudos desenvolvidos em cooperativas, como já mencionado, não têm focado suas análises nas trocas de informações entre cooperativa e cooperado apesar da relevância desse relacionamento para o setor cooperativista.

Assim, esta pesquisa justifica-se por possibilitar desenvolver nas cooperativas melhor entendimento sobre as formas de relacionamento entre os agentes cooperados e as cooperativas. A melhor aplicação do OBA pode estimular nas cooperativas a busca por entender os artefatos do contexto relacional, como OBA e GCI, bem como ampliar o conhecimento sobre o assunto.

Este estudo é relevante em se tratando das cooperativas, pois esse setor é mais propício ao uso de artefatos interorganizacionais que exigem colaboração entre as partes, visto que o cooperativismo é uma organização onde todos são donos do próprio negócio (OCB, 2021a) e, por isso, as cooperativas realmente cooperam e geram mais benefícios aos produtores, além de minimizarem a incerteza e aumentarem a confiança (DUARTE, 2017). Tal confiança não foi encontrada de maneira efetiva quando estudada no relacionamento entre uma montadora, uma IOF, e alguns de fornecedores diretos (FEHR; ROCHA, 2018).

A confiança foi reconhecida por Fehr e Rocha (2018) como um aspecto importante para o compartilhamento de informações e a sua falta restringe os benefícios que poderiam ser gerados, além de ser importante para a continuidade dos relacionamentos. Devido a esses

fatores, o uso de artefatos interorganizacionais, a priori, mostra-se mais propício no setor cooperativista que em outros setores.

Quanto às contribuições, espera-se que os resultados deste estudo, de uma maneira geral, possam auxiliar as pesquisas futuras e os gestores das cooperativas com relação à aplicação de técnicas de gestão de custos interorganizacionais, como o OBA.

Este estudo pode também contribuir, ampliando o conhecimento em relação à literatura sobre o OBA e sobre as dimensões do OBA, auxiliando, assim, nas pesquisas futuras sobre a prática do OBA no setor cooperativista, ampliando o escopo de investigação e indicando caminhos para o aperfeiçoamento do processo de compartilhamento de informações de custos, processos e/ou atividades por meio do OBA.

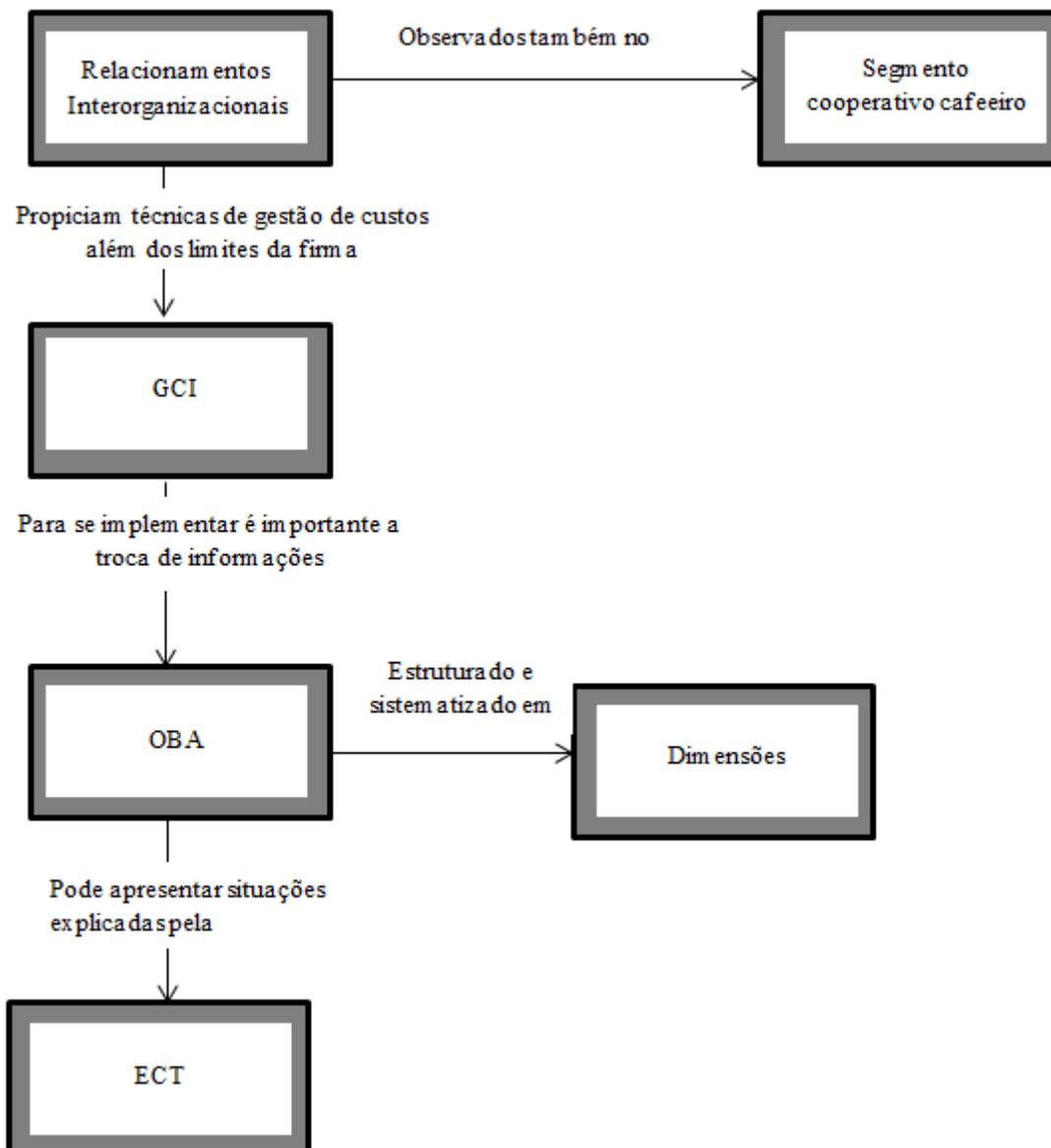
Espera-se também contribuir com a prática ao possibilitar maior entendimento sobre as formas de gerenciamento de custos entre os agentes cooperados e as cooperativas, melhorando seus processos e, assim, a sua competitividade. Ainda, pretende-se gerar contribuições aos gestores desse segmento, auxiliando na identificação de possíveis fatores que interferem na aplicação do OBA, no seu funcionamento, nos resultados esperados, bem como na detecção e resolução de problemas relacionados à aplicação desse artefato. Ademais, a análise na perspectiva díade, na qual cooperativa e cooperado são ouvidos, pode resultar no entendimento aprofundado do relacionamento, permitindo um direcionamento das estratégias e das ações que contribuam para aplicação do OBA e para o fortalecimento da relação entre as partes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla a revisão da literatura, demonstrando os principais temas abordados neste estudo: os relacionamentos interorganizacionais, o OBA e suas dimensões, os fundamentos da ECT (base teórica desta pesquisa) e, por fim, têm-se os estudos anteriores (que mostram o que já se sabe sobre o assunto e as lacunas).

A Figura 2, a seguir, apresenta os assuntos abordados nesta fundamentação teórica e como eles se relacionam.

Figura 2: Visão Geral da Fundamentação Teórica.



Fonte: Elaborada pela autora.

A primeira seção deste capítulo traz os relacionamentos interorganizacionais, seus conceitos, relevância e tipos e, no fim, esses relacionamentos interorganizacionais no contexto do segmento cooperativo cafeeiro.

2.1 Relacionamentos interorganizacionais

É recomendável que as organizações trabalhem juntas em uma rede de negócios mediante o compartilhamento de informações físico-operacionais e econômico-financeiras, construindo relacionamentos de cooperação (COOPER; YOSHIKAWA, 1994). Uma relação interorganizacional se dá a partir da união das organizações com o objetivo de resolver problemas comuns (CAMACHO, 2010).

Uma das formas de relacionamento se dá a partir da cadeia de valor, que é definida por Rocha e Borinelli (2007) como uma sequência de atividades que vão desde a origem dos recursos até o descarte do produto pelo último consumidor. Duarte (2017, p. 43), por sua vez, define cadeia de valor como “um conjunto de transações realizadas entre agentes, na agregação de valor a um produto, iniciando com a origem de recursos e finalizando com a destinação do descarte do produto pelo cliente final”.

Souza (2008) destaca a relevância do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, enfatizando que é por meio desse relacionamento que se inicia o processo interno da produção. Alguns fatores, como métodos de trabalho do fornecedor, seu planejamento, informações, localização geográfica e tecnologia, afetam o planejamento, execução e desempenho das atividades da firma compradora e vice-versa (SOUZA, 2008).

Souza (2008) continua, afirmando que, além do relacionamento com os fornecedores, outra relação que precisa de atenção é aquela com clientes. Se não houver uma gestão eficiente da relação entre a entidade e o cliente, diversos problemas podem ocorrer tanto para a empresa (como, por exemplo, problemas de fabricação de produto com especificação errada) quanto para o cliente (como, por exemplo, a falta ou atraso na entrega do produto). Tais problemas podem provocar instabilidade na cadeia de organizações, chegando a ocorrer mudança na estrutura da cadeia, como nas vendas diretas ao consumidor e na integração de setores (SOUZA, 2008).

O relacionamento entre compradores e fornecedores possibilita que as entidades consigam combinar suas atividades e relacionar-se de maneira estratégica com os membros da cadeia de suprimentos, buscando maior eficiência nos seus produtos, serviços, processos, além de possibilidades de gestão de custos (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

A relação mais próxima entre as empresas fornecedoras e compradoras possibilita redução da integração vertical, maior concentração nas competências essenciais e aumento da competitividade (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Quanto ao tipo, o relacionamento comprador-fornecedor se baseia em uma ligação díade orientada para a cooperação ou para a transação, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de Relacionamentos e suas Características.

Tipos de relação	Definições	Principais características
Transacional	Acordo de compra e venda em que os participantes realizam negócios por um período de tempo específico de acordo com termos descritos em um contrato padrão.	Discreta; Comunicação limitada e conteúdo restrito; Baixo nível de interdependência; Relação comercial (mercado <i>spot</i>); Baixo investimento em ativos específicos; Baixo grau de comprometimento; Foco em benefícios próprios etc.
Colaborativa	Relacionamento de longo prazo em que os participantes geralmente cooperam, compartilham informações e trabalham juntos para planejar e até mesmo modificar suas práticas de negócios para melhorar o desempenho conjunto.	Contínua; Comunicação ilimitada e conteúdo irrestrito; Alto nível de interdependência; Relação de longo prazo; Significativos investimentos específicos; Alto grau de comprometimento; Foco em benefícios mútuos etc.

Fonte: Elaborado a partir de Nyaga, Whipple e Lynch (2010).

Como visto, os relacionamentos transacionais apresentam investimentos com baixa especificidade, baixo grau de comprometimento, foco em benefícios próprios, ausência de dependência pelo comprador, muitas alternativas de fornecedores, produto de importância limitada para o comprador, comportamento oportunista do comprador, dentre outros (AGNDAL; NILSSON, 2010).

Já os relacionamentos com base em estratégias de compras relacionais são caracterizados pela presença de significantes investimentos específicos, alto grau de comprometimento, foco em benefícios mútuos, produto crítico para o comprador, poucas alternativas de fornecedores, interdependência, confiança mútua, dentre outros (AGNDAL; NILSSON, 2010).

As entidades que constroem relacionamentos de colaboração com seus parceiros da cadeia de suprimentos conseguem obter benefícios valiosos, tais como eficiência, flexibilidade e vantagem competitiva sustentável como mostra o estudo de Nyaga, Whipple e Lynch (2010).

Os resultados desse estudo mostram que as atividades colaborativas (como o compartilhamento de informações, esforço conjunto de relacionamento e investimentos

dedicados) levam à confiança e ao comprometimento que, por sua vez, levam à melhoria da satisfação e do desempenho.

Nesta pesquisa o foco são os relacionamentos colaborativos, com caráter mais duradouro, entre cooperativa e cooperados, e não os transacionais, que são mais pontuais.

Relacionamentos interorganizacionais no segmento cooperativo cafeeiro

Um tipo de organização presente no sistema econômico atual são as cooperativas. 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”. De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) (2021a), os sete princípios do cooperativismo são: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade.

Em seu estudo, Duarte (2017) observou que as cooperativas realmente cooperam e geram mais benefícios aos produtores que as demais configurações organizacionais. Além disso, as cooperativas oferecem mais incentivos aos produtores e meios para capacitá-los que outros tipos de empresas. Esse setor empregou no mercado nacional, em 2019, um total de 427.500 pessoas, havendo, nesse mesmo ano, 5.314 cooperativas em todo o Brasil (OCB, 2021a), o que mostra a relevância do setor na economia do país ao contribuir com a economia e a empregabilidade.

Zylbersztajn (1994) aponta que, à medida que as estruturas cooperativas crescem, aumenta também a complexidade de sua gestão (o que é comum de ser observado nas grandes corporações) e, assim, cresce também a demanda por gerentes qualificados para tratar dos seus complexos problemas.

O cooperativismo foi dividido, a partir de 2020, em sete ramos, segundo a OCB (2021a), sendo um deles o agropecuário, no qual se enquadram as cooperativas cafeeiras, foco deste estudo. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) (2021), foram consumidas, em 2020, 21,2 milhões de sacas de café no Brasil, o que representa um crescimento de 1,34% em relação ao ano anterior, estando a produção industrial concentrada no Sudeste.

Oliveira (1997) exemplifica o processo que acontece nas cooperativas de café, indicando que a cooperativa mantém em seus estoques o café do cooperado que pode ser

vendido à cooperativa (nesse caso a relação cooperado-cooperativa será de cliente-fornecedor) ou ser retirado por ele mesmo.

Por sua vez, 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 disso, 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.

Segundo esse autor, os cooperados pressionam para obter preços acima dos vigentes no mercado. Entretanto, dessa forma, a cooperativa atuante em mercado disputado pela concorrência acaba por perder sua condição de competir em custos junto ao sistema de distribuição. Assim, surge a necessidade de se desenvolverem programas internos de informação, deixando o cooperado sintonizado com o negócio da cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Em estudo mais recente, ao analisar o relacionamento entre cooperativa 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.

Ademais, segundo Duarte (2017), produtores e cooperativas praticavam a GCI de forma inconsciente ao estabelecerem modificações nos processos interorganizacionais para minimização dos custos de ambos. A GCI é um artefato de gestão de custos no contexto relacional, o que será explicado na próxima seção. Além disso, serão abordadas também as características do OBA (um instrumento que possibilita a aplicação da GCI) assim como as dimensões para a sua operacionalização.

2.2 *Open-Book Accountitng (OBA) e suas dimensões*

Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (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. Dessa forma, os autores destacam que, devido ao ambiente competitivo, as práticas de gerenciamento de custos são essenciais. Complementando, Fehr e

Rocha (2018) atestam a necessidade de gestão de custos, visando aos meios que vão além dos limites da empresa.

Nesse sentido, um instrumento de gestão de custos que vai além dos limites da firma é a GCI, definida por Agndal e Nilsson (2009) como esforços combinados de compradores e fornecedores, objetivando reduzir custos. A GCI é considerada por Fayard *et al.* (2012) como um mecanismo da Gestão Estratégica de Custos, visando identificar os caminhos para reduzir custos e aumentar os lucros por meio do trabalho em equipe, ou seja, por meio de cooperação.

Porém, a GCI não trata apenas da redução, mas também da otimização e do gerenciamento de custos, como apontam autores mais recentes, como Duarte (2017), por exemplo, que define a GCI como um instrumento de gestão de custos 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.

Dessa forma, o objetivo da GCI é, segundo Souza (2008), 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.

Para Cooper e Slagmulder (2004), a prática da GCI depende da presença de alguns fatores, os quais se fundamentam nas seguintes dimensões e respectivas subdivisões: (i) produtos (margem e funcionalidade); (ii) mecanismos (disciplinadores, capacitores e incentivadores); (iii) componentes (índice de valor e restrição tecnológica); (iv) tipos de cadeia (tirana, oligárquica e democrática); e (v) níveis de relacionamento (familiar, comum, auxiliar e principal). Duarte (2017) adapta a dimensão produto ao contexto do setor cafeeiro e propõe as seguintes subdivisões: qualidade-funcionalidade, preço e custo.

Um dos possíveis mecanismos capacitores é o OBA, que tem como objetivo auxiliar as entidades da cadeia de valor a encontrarem formas de conciliar suas habilidades e coordenar seus esforços para alcançarem, coletivamente, suas metas de gestão de custos (FEHR; DUARTE, 2018).

Assim, o OBA se apresenta como um dos instrumentos que possibilita a aplicação da GCI e se destaca por ser um artefato gerencial que aproxima as empresas e por facilitar a troca de informações entre organizações de uma cadeia (KAJÜTER; KULMALA, 2005). Souza (2008, p. 39) define o OBA como “um instrumento gerencial de transmissão de informações sigilosas, relevantes no processo de gestão interorganizacional”.

Por sua vez, 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.

Na mesma direção, Fehr e Duarte (2018) apontam que o OBA se trata de um processo, já que representa uma sequência de ações referentes ao compartilhamento de informações. Destaca-se que essas informações são sigilosas, pois, geralmente, as organizações dificilmente tornam públicas as informações relativas a custos, processos e/ou atividades, já que são informações gerenciais estratégicas. Seu objetivo é otimizar a gestão de custos, pois, mesmo que um dos principais propósitos do OBA seja a identificação de oportunidades para redução de custos, esse processo também abrange outras finalidades, como mostrar comprometimento com o relacionamento, controlar atividades conjuntas, selecionar fornecedores, dentre outras (FEHR; ROCHA, 2018).

O objetivo do OBA 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). Entretanto, Romano e Formentini (2012) destacam que o OBA tem outros propósitos, como melhorar a relação entre as entidades em uma cadeia de suprimentos. Assim, percebe-se a relevância de se estudar o OBA no relacionamento entre a cooperativa e o cooperado, visto que esse artefato, como destacado pelos autores, pode auxiliar para que se consiga alcançar, a partir dessa conexão, um melhor desempenho e uma melhor relação.

Com o propósito de elucidar as formas de aplicação do OBA, 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, como descrito na Quadro 2.

Ademais, esta pesquisa avança em relação à proposta de Fehr e Rocha (2018) ao separar, por grupos, as informações em cada dimensão e ao propor os níveis (alto, médio e baixo) de detalhamento das informações compartilhadas, como descrito na Quadro 2.

Quadro 2: Dimensões do OBA.

(Continua)

Dimensões do OBA	Descrições
Quanto à natureza das informações	Físico-operacionais: em quantidade, em percentuais, em taxas, de produtividade, de consumo de recursos, tempo por unidade, <i>lead time</i> , tempos de condução e entrega, peças defeituosas, entre outros.
	Monetárias: custos de material, de mão de obra, de desenvolvimento, de pesquisas, da qualidade, <i>overheads</i> da produção entre outros.

(Continua)

Quanto ao tipo de informação	Vendas e preços: previsão de vendas e preços praticados.
	Custos: custos de material, de matéria-prima, de mão de obra, de <i>overhead</i> da produção e administrativos, de embalagens, de componentes, de transportes; custos para controle da qualidade; custos de sucatas e subprodutos; custos de desperdícios; custos 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.
	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.
Quanto à frequência do compartilhamento das informações	Anual, semestral, trimestral, mensal, semanal ou diária; Instantaneamente (transferência on-line); Indeterminada.
Quanto ao nível de detalhe das informações	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).
Quanto à direção do compartilhamento das informações	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 <i>tier 1, tier 2</i> etc. divulgam suas informações de custos.
Quanto aos propósitos de uso das informações - perspectiva do 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.

(Conclusão)

Quanto aos propósitos de uso das informações - perspectivado 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.
Quanto aos processos que contempla	Projeto do bem ou serviço; pré-produção; produção em curso; comercialização; logística; administrativos.
Quanto à forma de comunicação	Oral; impressa; via sistemas; outros.
Quanto aos determinantes de custos que contempla	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 de informações	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 de informações	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: Adaptado de Fehr e Rocha (2018).

Como as dimensões do OBA são fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo, foi estabelecida uma nomenclatura reduzida para as dimensões propostas por Fehr e Rocha (2018) com o propósito de facilitar a leitura e a compreensão, evidenciando a essência de cada dimensão, como descrito no Quadro 3.

Quadro 3: Nomenclaturas Reduzidas das Dimensões do OBA.

Dimensões do OBA propostas por Fehr e Rocha (2018)	Nomenclaturas reduzidas
a) Quanto à natureza das informações	Natureza
b) Quanto ao tipo de informação	Tipo
c) Quanto à frequência do compartilhamento das informações	Frequência
d) Quanto ao nível de detalhe das informações	Nível de detalhe
e) Quanto à direção do compartilhamento das informações	Direção
f) Quanto aos propósitos de uso das informações - perspectiva do comprador	Propósitos comprador
g) Quanto aos propósitos de uso das informações - perspectiva do fornecedor	Propósitos fornecedor
h) Quanto aos processos que contempla	Processos
i) Quanto à forma de comunicação	Forma de comunicação
j) Quanto aos determinantes de custos que contempla	Determinantes de custos
k) Condições em que ocorre o compartilhamento de informações	Condições
l) Incentivos para o compartilhamento de informações	Incentivos

Fonte: Elaborado pela autora.

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. Para o sucesso desses processos, é necessário que a empresa líder não tenha comportamento oportunista, o qual pode vir a destruir qualquer possibilidade de ação conjunta (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008).

A falta de confiança mútua não impede a aplicação do OBA, mas sua presença tende a reduzir a chance de uso indevido da informação compartilhada, pois tem o poder de coibir comportamentos oportunistas, e, assim, reduzir os custos de transação, aumentando os ganhos econômicos dos fornecedores e melhorando a qualidade do relacionamento (FEHR; ROCHA, 2018), como será melhor explicado na próxima seção.

A aplicabilidade da GCI e do OBA é adequada para organizações de maior porte, pois elas geralmente contam com sistemas de contabilidade de custos capazes de fornecer informações confiáveis e que exercem alta cooperação em um ambiente competitivo. É preciso também que os membros estejam comprometidos no longo prazo (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008).

Assim, o sucesso da implementação e da utilização da GCI e do OBA depende de um conjunto de fatores técnicos (desenho dos instrumentos de coleta de dados para redução de custos) e sociais (comprometimento das pessoas, confiança mútua, cooperação etc.) (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008).

Aguiar, Rezende e Rocha (2008) afirmam que a implementação da GCI exige uma troca de informações entre as firmas da cadeia de suprimentos e, para isso, é necessária a presença do OBA.

Segundo Windolph e Moeller (2012), apesar de o OBA e a GCI serem considerados instrumentos de gestão independentes, seus benefícios são interdependentes e suas aplicações se complementam. É possível aplicar o OBA sem realizar, posteriormente, a gestão de custos, porém os benefícios gerados serão restritos. Além disso, a efetiva aplicação da GCI demanda um processo contínuo de compartilhamento de informações.

2.3 Economia de custos de transação (ECT)

Embora apresente vários benefícios que podem ser fruto do compartilhamento de informações de custos, 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). Romano e Formentini (2012) ressaltam que, nessa situação, o fornecedor pode perceber o OBA como uma tentativa do comprador de reduzir preços, em virtude de ele exercer uma forma de poder contratual. Esse comportamento oportunista é explicado pela ECT, como descrito adiante.

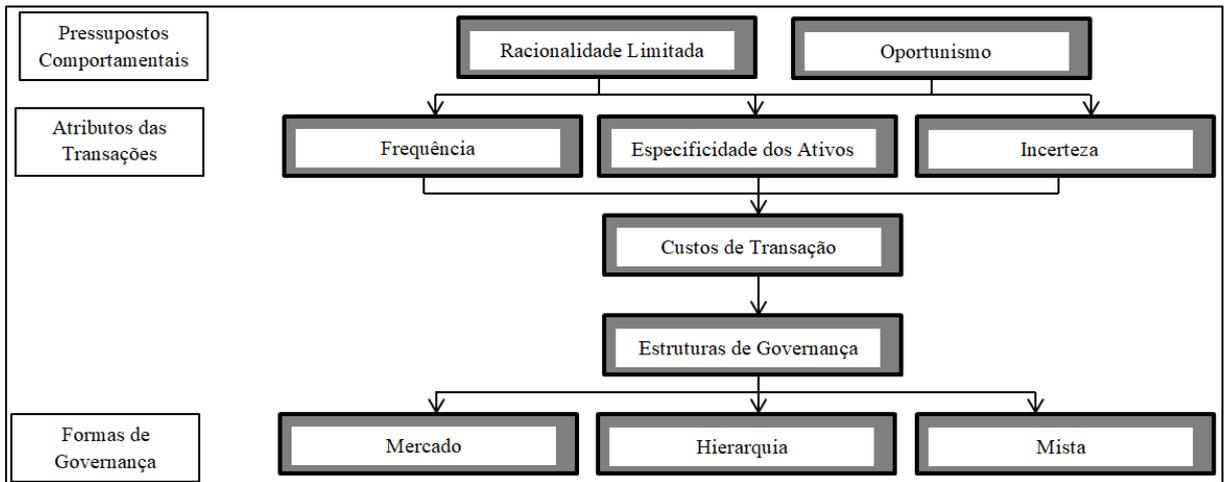
A ECT estuda as origens, as incidências e as ramificações dos custos de transação, ou seja, os custos de coleta de informações, de negociação dos contratos, e como os agentes se protegem caso o contrato seja descumprido (WILLIAMSON, 1979).

A justificativa para o uso dessa teoria é que, nas relações, ocorre a assimetria informacional, o que afeta negativamente as transações devido ao comportamento oportunista, à incerteza relativa à transação, à complexidade dos contratos, à frequência de ocorrência da transação, à especificidade de ativos e à racionalidade limitada dos agentes (WILLIAMSON, 1975).

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 capacitador da GCI.

A Figura 3, a seguir, sintetiza esse tópico, apresentando a estrutura conceitual da ECT.

Figura 3: Estrutura Conceitual da ECT.



Fonte: Adaptado de Cardoso *et al* (2020) e Williamson (1995).

Os custos de transação foram divididos por Williamson (1979) da seguinte forma: os custos *ex-ante*, que são aqueles relativos a preparar, negociar e salvaguardar um acordo; e custos *ex-post*, que são referentes a ajustamentos e adaptações quando há falhas na execução do contrato, erros, omissões e alterações inesperadas.

A ECT não considera a possibilidade de simetria de informações nas relações contratuais e, por isso, estrutura vários fatores que irão determinar a presença dos custos de transação, tais como, a racionalidade limitada, o oportunismo, a frequência; a incerteza; e as especificidades de ativos (NUNTTIN; CURI; SANTOS, 2012). Desses, segundo Williamson (1996), os pressupostos comportamentais são racionalidade limitada e oportunismo.

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, porém essa busca do interesse próprio é manifestada com avidez e de maneira não cooperativa (WILLIAMSON, 1996).

Além dos pressupostos comportamentais, têm-se também os atributos das transações: frequência, incerteza relativa e especificidades dos ativos (WILLIAMSON, 1979). A frequência está ligada à recorrência de uma transação (ROCHA JUNIOR *et al.*, 2008).

A incerteza está relacionada à 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. Assim, quanto maior é a incerteza, maior será o custo (NUINTIN; CURI; SANTOS, 2012).

De acordo com Williamson (1996), a especificidade dos ativos refere-se ao grau em que um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos sem sacrifício do valor produtivo. O autor enumera seis formas de especificidades de ativos, a saber: especificidade de localização; física; de ativos dedicados; ativos humanos; especificidade de marca; e especificidade temporal.

Segundo Nuintin, Curi e Santos (2012), a partir dos pressupostos da ECT e dos atributos das transações, é determinada a estrutura de governança que proporciona a diminuição dos custos de transação, a qual é determinada em função dos pressupostos e das características das transações. Essas estruturas de governança, ou formas de organização, podem ocorrer via mercado, via hierarquia e de forma mista (NUINTIN; CURI; SANTOS, 2012).

O arranjo institucional mais conhecido, e também o menos especializado, é o mercado e sua estrutura abrange várias transações sem que nenhuma receba tratamento diferente das demais. Na estrutura via hierarquia, as organizações apresentam a hierarquia vertical, com as empresas privadas ou públicas, cuja decisão se dá por autoridade. Outra estrutura de governança são os arranjos híbridos ou mistos que se trata de arranjos institucionais alternativos ao mercado e abrange tanto elementos que fazem parte do arranjo de mercado como elementos de uma hierarquia (FIANI, 2016).

Para Williamson (1979), os custos de transação são os custos que os agentes enfrentam para negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Dessa forma, a unidade principal de análise, quando se trata de custo de transação, é o contrato. De acordo com a ECT, os contratos são mecanismos de governança pensados para reduzir os custos da transação e estão 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).

Para a ECT, a combinação de contratos incompletos (decorrentes da racionalidade limitada) com informações pouco confiáveis (decorrentes do oportunismo) mostra que o conhecimento do contrato entre duas partes não pode ser tido como suficiente para eliminar problemas pós-contratuais, pois os contratos são incompletos (WILLIAMSON, 1996). Dessa forma, surge a relevância de se analisarem os contratos firmados entre as partes do relacionamento pesquisado para que seja possível entender os custos de transação da relação.

Diante disso, percebe-se que a ECT tem como objeto principal de análise as transações entre os agentes econômicos em determinado ambiente, tanto externo quanto interno. A ECT também 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). Dessa forma, justifica-se o uso dessa teoria no presente estudo, visto que seu objetivo principal é a análise das transações entre agentes econômicos e aqui se pretende estudar o relacionamento entre cooperativa e cooperado.

2.4 Estudos anteriores

O Quadro 4 apresenta alguns estudos anteriores sobre o OBA em diferentes contextos e países, apresentando os objetivos, a metodologia e os principais resultados dessas pesquisas, sendo que foram escolhidos aqueles que mais se aproximavam do assunto abordado nessa pesquisa.

Quadro 4: Estudos Anteriores sobre OBA.

(Continua)

Anos	Autoress	Objetivos	Metodologias	Achados das Pesquisas
2005	Kajuter e Kulmala	Investigar as razões pelas quais o OBA é bem-sucedido em alguns casos e frequentemente falha em outros. Examinar os principais obstáculos que impedem as firmas de trocar dados de custo em redes.	Primeiramente, foi realizado um estudo de caso único em uma rede de fabricação de automóveis alemã. Depois, um estudo de casos múltiplos de três redes de manufatura finlandesa	A prática do OBA em redes depende de uma série de fatores ambientais e de contexto específicos da empresa (por exemplo, grau de competição e tamanho da empresa). Além disso, pelo menos quatro fatores específicos da rede parecem ser relevantes: o tipo de rede, o tipo de seu produto, a infraestrutura da rede e a natureza social dos relacionamentos da rede. Assim, é mais provável que o OBA funcione em redes hierárquicas de longo prazo que fabricam produtos funcionais, fornecem uma infraestrutura sólida para a prática do OBA e compreendem relacionamentos de rede baseados em confiança.
2011	Moeller, Windolph e Isbruch	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.	Identificação empírica da relevância dos fatores relacionais para a implementação de OBA e GCI. Dentre esses fatores, os autores identificaram que o comprometimento dos fornecedores facilita a divulgação de informações confidenciais de custos. O compromisso do comprador não afeta o OBA, mas tem um efeito positivo significativo na confiança do fornecedor.

(Continua)

2012	Windolph e Moeller	Explicar o relacionamento entre OBA, GCI e satisfação do relacionamento com fornecedores e avaliar se o efeito do OBA na satisfação do fornecedor depende do contexto do relacionamento.	Questionário realizado com 733 fornecedores automotivos.	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. Assim, embora a GCI tenha um efeito positivo significativo na satisfação do relacionamento com o fornecedor, o OBA, em si, influencia negativamente a satisfação do fornecedor.
2015	Alenius, Lind e Stromsten	Investigar o papel do OBA na criação e gerenciamento de interdependências nos relacionamentos com fornecedores.	Foi realizado um 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.
2018	Fehr e Rocha	Identificar como o OBA e a confiança influenciam na satisfação com o relacionamento entre fornecedores e comprador na cadeia de suprimentos do setor automotivo.	Foi realizado um estudo de casos múltiplos, explanatório, com uma montadora de veículos e três de seus fornecedores diretos.	O OBA é unilateral, forçado pela montadora, sendo usado, principalmente, para reajustes de preços. O nível de detalhe das informações compartilhadas apresenta correlação positiva com a probabilidade de concessão de reajuste de preço reivindicado pelos fornecedores. A confiança é parcial e a cooperação não é espontânea, sendo ambas motivadas pela busca de benefícios. O OBA pode tanto gerar quanto destruir a confiança no relacionamento. Fornecedores percebem pouca vantagem na aplicação do OBA. A satisfação da montadora com o OBA está relacionada com a satisfação econômica.
2018	Fehr e Duarte	Identificar os fatores do contexto relacional que determinam a complementariedade, a similaridade e/ou a distinção entre a GCI e o OBA.	Ensaio teórico com base em revisão de literatura sobre os temas.	Dos fatores relacionais, apenas o comprometimento apresentou-se distinto na aplicação do OBA e da GCI. Benefícios e produtos mostraram-se complementares e os demais apresentaram-se similares. Constatou-se que o OBA é um processo independente, mas sua aplicação isolada restringe os potenciais benefícios. Ademais, ainda que parte do processo de implementação da GCI requeira nível baixo e pontual de informações, sua efetiva aplicação exige processo contínuo de compartilhamento de informações.

(Conclusão)

2019	Cordeiro <i>et al</i>	Identificar como é aplicado o OBA na perspectiva dos fornecedores de autopeças no Brasil.	Aplicação de questionários aos fornecedores de autopeças de montadoras brasileiras.	O OBA é aplicado de maneira unilateral, dos fornecedores para as montadoras, com baixo nível de detalhe e com baixa frequência. Não há incentivo para o compartilhamento de informações.
2019	DhaifAllah <i>et al.</i>	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.
2020	Cardoso <i>et al</i>	Identificar como o OBA é praticado no relacionamento entre uma empresa agroindustrial e um de seus fornecedores diretos na perspectiva da ECT.	Foi realizado um estudo de caso único, de abordagem diáde, desenvolvido com uma empresa compradora da agroindústria e um de seus fornecedores diretos.	O compartilhamento consensual de informações e com previsão de benefícios mútuos aumenta a disposição ao uso do OBA e, conseqüentemente, aumenta as chances de identificação de oportunidades de redução de custos. O OBA não é utilizado com o seu propósito principal de gestão de custos na cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos estudos apresentados no Quadro 4, foram analisados alguns aspectos do contexto do OBA, como, por exemplo: (i) a implementação do OBA; (ii) os fatores que o influenciam e os obstáculos; (iii) a satisfação dos agentes com o OBA; e (iv) a relação entre OBA e GCI. Além desses aspectos, outros estudos que mais se aproximam do que é pesquisado no presente estudo estão apresentados e detalhados a seguir.

Duarte (2017) verificou que havia prática do OBA nas cooperativas e demais empresas estudadas, mas esse não era o foco de sua pesquisa, visto que ele observou as práticas de OBA apenas superficialmente e por isso não foi incluído no quadro acima. O estudo identificou que havia a prática do OBA no relacionamento entre cooperativa e cooperado, uma vez que os produtores compartilhavam informações sobre previsão de safra, produção, qualidade, informações necessárias ao processo de certificação, entre outras, mas esse compartilhamento

de informações sigilosas acontecia no sentido unilateral. Dessa forma, o estudo de Duarte (2017) observou a prática do OBA nas cooperativas, entretanto o estudo não investigou todas as dimensões do OBA.

Por sua vez, Fehr e Rocha (2018) analisaram como o OBA era praticado com base nas suas dimensões, assim como no presente estudo, mas o estudo desses autores foi realizado no setor automotivo. Além disso, os autores analisaram como o OBA e a confiança influenciam na satisfação com o relacionamento.

Cardoso *et al.* (2020) também analisou como o OBA é praticado no relacionamento, entretanto foi analisado em uma agroindústria e, no caso deste trabalho, a análise se deu em uma cooperativa, que é uma organização com características particulares, como apontado por Presno (2001). Segundo esse autor, as cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva, sendo os próprios usuários 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.

Destaca-se que esta pesquisa evolui em relação às pesquisas anteriores ao analisar como o OBA é praticado, considerando suas dimensões, no setor cooperativista, visto que, apenas dois estudos verificaram a aplicação do OBA por meio das dimensões, sendo eles Fehr e Rocha (2018) e Cardoso *et al.* (2020). Ainda, apesar do foco nas dimensões do OBA esses dois estudos não trataram do setor cooperativista.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo, incluindo: natureza e procedimentos da pesquisa, formas de coleta de dados, métodos para tratamento dos dados, operacionalização das categorias de análise e desenho da pesquisa.

3.1 Natureza e procedimentos da pesquisa

O presente estudo tem por objetivo geral identificar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa e seus cooperados na perspectiva da ECT. O propósito é verificar como a cooperativa e os cooperados trocam informações não públicas sobre custos, processos e atividades entre si.

Em relação ao problema, a pesquisa se caracteriza como um estudo de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como aquela que permite a compreensão detalhada dos significados e características da situação apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 1999). Nesse sentido, este estudo pretende compreender, de forma detalhada, as características da aplicação do OBA no relacionamento entre cooperativa e cooperado, considerando suas dimensões.

Com relação aos objetivos, este estudo tem natureza descritiva, pois as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008). Aqui, pretende-se identificar como o OBA é praticado no relacionamento estudado, evidenciando as características desse relacionamento.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada, na presente pesquisa, a estratégia estudo de caso. O estudo de caso é uma técnica caracterizada pelo estudo aprofundado de um ou de poucos objetos de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Esse estudo é considerado um estudo de caso pois tem como objeto de estudo o relacionamento entre a cooperativa e seus cooperados, sendo que o relacionamento da cooperativa com cada um dos cooperados não apresenta diferenças. Ademais, foi realizado um estudo de caso na perspectiva díade, em que tanto a cooperativa quanto o cooperado foram investigados. O objetivo é ter um entendimento combinado entre os dois polos da relação quanto às atividades e às condições que regem o relacionamento. A perspectiva díade também possibilita confrontar e comparar, por meio da análise cruzada, as informações obtidas nas entrevistas e aumentar a confiabilidade dos dados.

O estudo de caso deve se utilizar de diferentes procedimentos e diversas técnicas, pois, dessa maneira, torna-se possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisado e fornecendo informações mais confiáveis (GIL, 2002). Nesse caso, as técnicas utilizadas neste estudo foram a entrevista, a observação e a análise de documentos, que serão explicadas a seguir. Ainda, foi elaborado um protocolo de estudo de caso que guiou o seu desenvolvimento, como apresentado no Apêndice A.

3.2 Coleta dos dados

É objeto deste estudo o relacionamento entre uma cooperativa e seus produtores cooperados. Com o intuito de se manter a confidencialidade, o nome da cooperativa foi omitido, assim como dos entrevistados. A cooperativa recebeu o codinome de Cooperativa X e os entrevistados receberam os seguintes codinomes: X1, X2, e X3, para funcionários da cooperativa; e Y1, Y2, Y3 e Y4, para os cooperados.

A seleção da cooperativa e dos entrevistados ocorreu por meio de amostragem intencional e por acessibilidade. Uma amostra intencional é aquela em que os indivíduos são selecionados com base em características relevantes. A intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos (GIL, 2002). A amostragem foi intencional, pois, por meio de uma conversa preliminar, identificou-se que a cooperativa praticava a troca de informações com os cooperados, tornando possível a realização da pesquisa, mas também foi uma amostragem por acessibilidade já que a cooperativa e os cooperados aceitaram participar da pesquisa.

O contato tanto com a cooperativa quanto com os cooperados se deu por meio de ligação telefônica, tendo sido, nesse momento, explicado qual a finalidade da pesquisa e seus procedimentos. Nesse contato, a partir de uma conversa preliminar, a pesquisadora identificou que havia o compartilhamento de informações entre a cooperativa e seus cooperados. A pesquisadora já conhecia a cooperativa no mercado e, assim, estabeleceu contato com gestores dessa cooperativa, convidando-os para participar do estudo.

O primeiro contato se deu com a cooperativa, tendo o convite sido aceito, mas, por normas da cooperativa, os gestores não poderiam fornecer o contato de seus cooperados. Então, buscou-se conhecer, na região, os maiores produtores cooperados. Um deles, assim que recebeu o convite, aceitou de pronto e ainda indicou outros cooperados que poderiam participar da pesquisa. Quando se estabeleceu contato com os outros cooperados, eles também aceitaram participar do estudo.

Para a coleta de dados, foram utilizadas três fontes: entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta não participante.

A entrevista é a técnica em que o investigador se encontra com o investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obter informações que interessam à investigação (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003). Antes da coleta de quaisquer dados, foram entregues os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B) aos participantes e eles tiveram um tempo para decidir se queriam ou não participar da pesquisa.

O roteiro de entrevista foi adaptado de Fehr e Rocha (2018) e de Duarte (2017), o qual passou por um pré-teste para verificar a sua aplicabilidade e a necessidade de ajustes. O pré-teste está detalhado na seção 3.2.1 a seguir. A versão final do roteiro de entrevistas está apresentada no Apêndice C, sendo diferentes as perguntas dirigidas aos funcionários da cooperativa daquelas destinadas aos cooperados, razão pela qual foram elaborados dois roteiros.

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de dezembro do ano de 2021 nas dependências da cooperativa, tendo sido entrevistados três funcionários da cooperativa e quatro cooperados. Em alguns casos, houve a necessidade de complementos às entrevistas, o que foi realizado por meio da utilização do recurso de áudio do aplicativo *WhatsApp*.

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

Ressalta-se que, com a devida autorização dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e enviadas aos entrevistados para que eles validassem ou recomendassem alterações no conteúdo. A transcrição das entrevistas foi realizada de forma literal, no entanto realizaram-se alguns ajustes gramaticais na redação dos trechos, mas sem alterar o conteúdo das mensagens.

A pesquisa documental, por sua vez, se utiliza de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Com a pesquisa documental, pretendia-se obter informações para melhor conhecimento do relacionamento e do processo de compartilhamento de informações de custos, processos, e/ou atividades na relação objeto deste estudo.

Os documentos analisados foram alguns disponibilizados pelos cooperados e outros estão disponíveis no *site* da cooperativa, não tendo a Cooperativa X disponibilizado quaisquer documentos. Assim, foram analisados: contratos (de venda futura do café e de compra de

insumos e máquinas agrícolas na cooperativa), receitas agronômicas (documento com a prescrição de uso dos defensivos agrícolas), informações disponíveis nos *sites* da cooperativa e o estatuto da cooperativa.

Por fim, foi realizada a etapa da observação direta com o objetivo de complementar o entendimento sobre o relacionamento pesquisado. A observação foi realizada em duas etapas. A primeira diz respeito a uma visita à cooperativa e a segunda etapa consistiu em assistir à Assembleia Geral Ordinária (AGO) da cooperativa. A visita à cooperativa aconteceu em dezembro de 2021 e foi acompanhada pela supervisora administrativa da cooperativa com a qual também foi realizada uma entrevista. Na visita à cooperativa, foi possível conhecer seus armazéns e conhecer também, mais a fundo, seus processos internos e com os cooperados. Quanto à observação da AGO, foi possível compreender a relação entre cooperativa e cooperado, além de conhecer a forma como os resultados da cooperativa são informados aos cooperados e a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa.

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. Destaca-se que não foi autorizado à pesquisadora estar presente na assembleia presencialmente, mas foi 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, anotando-se as percepções da pesquisadora e as falas mais importantes da supervisora que acompanhou a visita à cooperativa e dos membros que participaram da AGO. Posteriormente, todas as anotações foram organizadas e digitadas.

As matrizes de amarração de todas as fontes de coleta de dados estão apresentadas no Apêndice D. A matriz de amarração dos roteiros de entrevistas mostra a relação entre as questões do roteiro e os objetivos do estudo; já a matriz de amarração da pesquisa documental e da observação relaciona cada documento e cada etapa com os objetivos correspondentes. O Quadro 5, a seguir, apresenta algumas informações a respeito dos participantes das entrevistas, bem como sobre a análise documental e a observação direta.

Quadro 5: Dados das Entrevistas, Análise Documental e Observação.

Entrevistado	Cargo	Tempo na cooperativa/ tempo como cooperado	Duração da entrevista*/ Observação	Análise Documental
X1	Supervisor administrativo	13 anos	43	Contratos, receitas agrônômicas, informações disponíveis nos sites da cooperativa e o estatuto da cooperativa.
X2	Técnico em agropecuária	12 anos	42	
X3	Comercializador	15 anos	26	
Y1	Cooperado	14 anos	27	
Y2	Cooperado	10 anos	36	
Y3	Cooperado	14 anos	74	
Y4	Cooperado	11 anos	26	
Visita à Cooperativa	–	–	45	
Observação da AGO	–	–	117	

*Tempo de duração das entrevistas e das observações em minutos.

Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Uberlândia (CEP/UFU), seguindo a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) no 510/2016 (CNS, 2016), que foi aprovado e cujo número de identificação é 50925521.3.0000.5152.

3.2.1 Análise do pré-teste

Antes da coleta de dados, foi realizado um pré-teste com um produtor rural cooperado e um gerente de uma cooperativa de agronegócios para verificar a aplicabilidade e necessidade de ajustes nos roteiros de entrevistas. Com o intuito de se manter a confidencialidade, o nome da cooperativa foi omitido, assim como dos entrevistados. A cooperativa recebeu o codinome de Cooperativa A e os entrevistados receberam os seguintes codinomes: A1 para o gerente da cooperativa; e B1 para o produtor cooperado. Os pré-testes foram realizados no fim de julho e início de agosto de 2021.

Os dados referentes aos entrevistados são apresentados na Quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Dados das Entrevistas do Pré-teste.

Entrevistado	Cargo	Data	Duração *	Número de páginas transcritas
A1	Gerente	05/08/2021	30	9
B1	Proprietário	29/07/2021	22	8

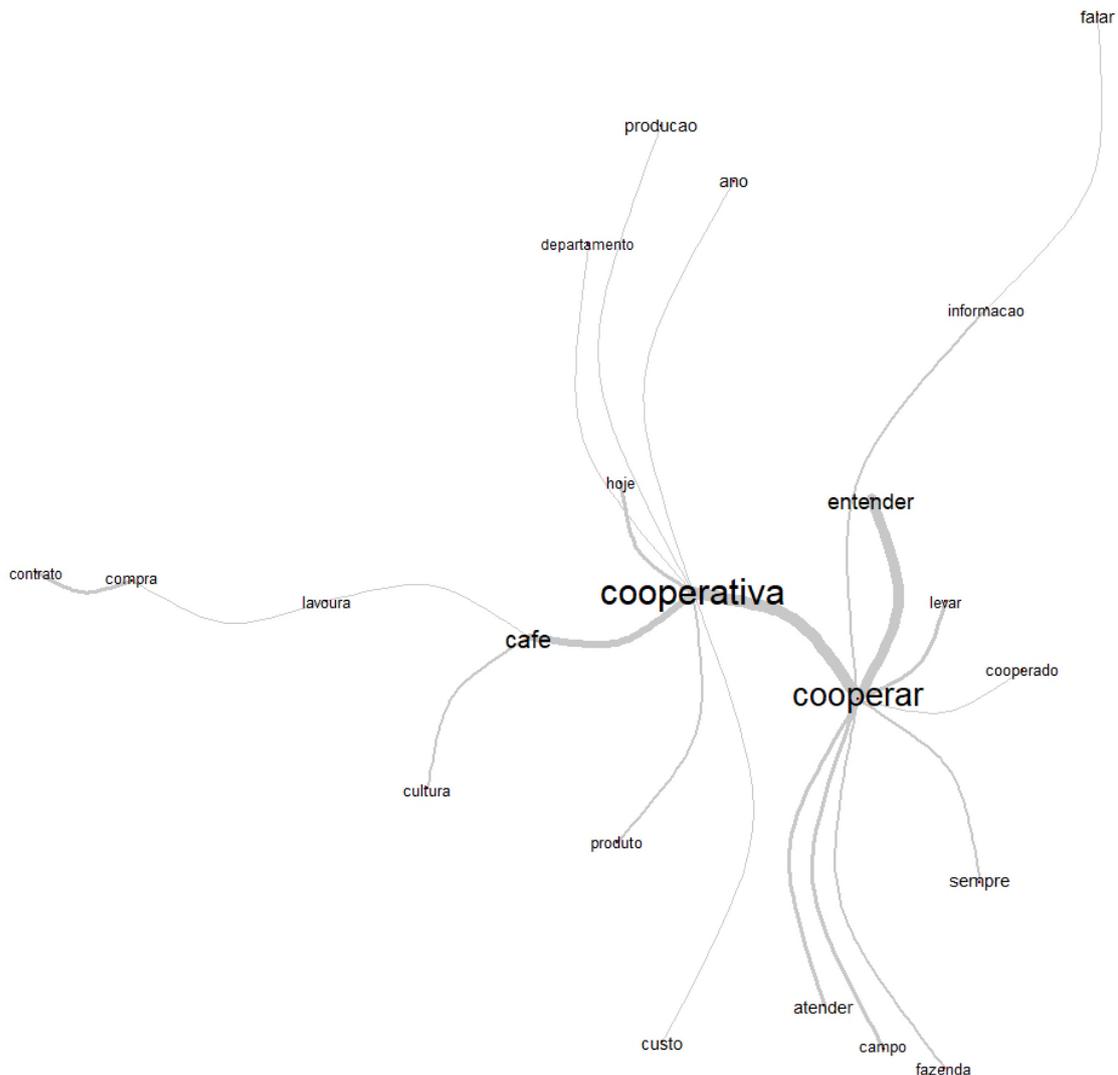
* Tempo de duração das entrevistas em minutos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi utilizado o programa IRAMUTEQ (Interface de R *pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) para realizar as análises das respostas das entrevistas do pré-teste. Ainda, foi realizada a análise de similitude, que se baseia na teoria dos grafos e possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um corpus textual, bem como distinguindo as partes comuns e as especificidades em função das variáveis ilustrativas identificadas na análise (MARCHAND; RATINAUD, 2012).

A Figura 4, a seguir, apresenta o resultado da análise de similitude realizada no IRAMUTEQ com base nas transcrições das entrevistas realizadas com o produtor rural e o funcionário da cooperativa. Para fazer a análise sem qualquer interferência nos resultados, foram excluídas todas as perguntas realizadas, deixando somente as falas dos respondentes.

Figura 4: Análise de Similitude do Pré-teste do Produtor Rural e da Cooperativa.



Fonte: Dados da pesquisa (organizado com base no software IRAMUTEQ).

É importante observar, conforme mostra a Figura 4, a interconexão entre as palavras, bem como o nível de relação entre elas. A palavra “cooperar” é o termo de ligação para os demais termos (cooperativa, café, entre outras), o que demonstra a relação que se pretende estudar entre cooperativa e cooperado e, ainda, a ênfase no produto de estudo, o café.

Após análise pelo IRAMUTEQ, iniciou-se uma análise de conteúdo de cada entrevista. Depois da análise do pré-teste, alguns quesitos do roteiro foram ajustados, havendo mudança na ordem das questões. Além disso, algumas questões foram incluídas e outras, excluídas.

Destaca-se que foram incluídas questões no roteiro do produtor rural para que fosse possível compreender melhor as características do seu negócio, além de captar mais algumas informações da fazenda. Ainda, algumas questões foram retiradas do roteiro da cooperativa e do cooperado porque não se relacionavam com o objetivo do estudo. O Quadro 7, a seguir, apresenta as alterações realizadas nos roteiros de entrevistas a partir do pré-teste.

Quadro 7: Ajustes nos Roteiros de Entrevistas após o Pré-teste. (Continua)

Roteiro Produtor	Roteiro Cooperativa
Questões incluídas	Questões retiradas
Quantos anos tem sua fazenda e há quantos anos planta café? Qual o tamanho da área plantada?	A Cooperativa X tem algum controle de custos? Explique como vocês fazem a apuração e classificação dos custos.
Vocês produzem algum outro produto além do café?	Qual o principal produto da Cooperativa X na composição da receita? Vocês trabalham com algum outro produto além do café? Qual?
Em caso afirmativo para a questão 16, quais as finalidades de uso das informações compartilhadas por ela?	Existe algum cooperado com quem você mantém um relacionamento diferente em relação aos demais? Por quê?
Questões retiradas	Vocês têm algum processo de beneficiamento ou rebeneficiamento do café? Ou tem algum outro processo de produção envolvendo o café adquirido?
Como funciona o processo de venda do café desde a finalização da colheita até a entrega?	O Cooperado _____ promove alguma ajuda para melhoria e/ou modificação nas operações empresariais da Cooperativa X?
Como e com que frequência ocorrem as transações com a Cooperativa X?	Quais são os critérios considerados por vocês na escolha de um produtor como parceiro?
Você promove alguma ajuda para melhoria e/ou modificação nas operações empresariais da Cooperativa X?	Alguns insumos e/ou prestação de serviços, treinamento ou assistência técnica são oferecidos pela Cooperativa X ao Cooperado _____? Em caso positivo, existe algum contrato, formal ou informal?
A Cooperativa X promove alguma ajuda para melhoria de sua produção com treinamentos e/ou em processos?	Existe alguma ajuda quanto às práticas e ao manuseio do café, armazenagem etc. oferecida ao Cooperado _____?
A Cooperativa X costuma realizar alguma modificação ou inclusão nos seus processos internos?	A Cooperativa X oferece ou recebe do Cooperado _____ alguma tecnologia própria?

(Conclusão)

Vocês recebem ou oferecem tecnologia própria à Cooperativa X?	Ao longo do tempo, foi possível desenvolver formas de trabalhar com o Cooperado_____ que não necessitaram estar expressas formalmente?
Ao longo do tempo, foi possível desenvolver formas de trabalhar com a Cooperativa X que não necessitaram estar expressas formalmente?	O relacionamento entre a Cooperativa X e o Cooperado_____ é flexível no sentido de apoiar um ao outro caso surjam problemas?
O relacionamento entre você e a Cooperativa X é flexível no sentido de apoiar um ao outro caso surjam problemas?	Os eventuais problemas surgidos são resolvidos em conjunto entre a Cooperativa X e o Cooperado_____?
Na sua opinião, a Cooperativa X mantém os acordos estabelecidos e faz sempre o melhor pelo relacionamento de vocês?	Você tem por objetivo manter a relação com o Cooperado_____ por mais tempo?
Você tem por objetivo manter a relação com a Cooperativa X por mais tempo? Como?	Existe alguma outra informação que costuma ser analisada referente ao relacionamento com o Cooperado_____ que não foi aqui citada? Qual?
Existe alguma outra informação que costuma ser analisada referente ao relacionamento com a Cooperativa X que não foi aqui citada? Qual?	

Fonte: Elaborado pela autora.

Como apresentado no Quadro 7, em específico, no roteiro do produtor, foi verificada, após o pré-teste, a necessidade de inclusão de algumas perguntas e, em ambos os roteiros, foram excluídas questões que não estavam adequadas aos objetivos do trabalho. Depois dos ajustes, o roteiro da cooperativa passou a contar com 19 questões e o roteiro do cooperado, com 23 questões. No Apêndice C, encontram-se os roteiros de entrevistas ajustados.

3.3 Tratamento dos dados

Considerando-se que esta pesquisa é de natureza qualitativa, para a análise dos dados das entrevistas, dos documentos e da observação, foi empregada a Análise de Conteúdo (AC). Segundo Bardin (2016), a AC é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens cuja finalidade é a de conseguir indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção das mensagens.

Trata-se a AC de uma ferramenta que permite compreender e explicar opiniões, condutas e ações (individuais e sociais) que são percebidas em um contexto de dados, textuais e simbólicos, permitindo substituir as meras impressões por procedimentos padronizados, sistemáticos e objetivos (COLBARI, 2014).

Colbari (2014) comenta que a AC apresenta quatro propriedades importantes para sua operacionalização: a objetividade, a sistematicidade, a dimensão quantitativa e a dimensão qualitativa. Objetividade significa que ela segue regras preestabelecidas, claras e precisas. A

sistematicidade quer dizer que o conteúdo deve ser inserido ou organizado a partir de uma trama de categorias construídas, tendo em vista o objeto e o problema da pesquisa. A dimensão quantitativa destaca os elementos recorrentes e significativos para calcular as frequências, permitindo o tratamento estatístico na análise de textos. A dimensão qualitativa identifica presença ou ausência de temas, significados, tipos, qualidades, distinções e outros fatores que valorizam o inusitado e o sujeito.

Para Bardin (2016), a AC apresenta a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa. Na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Já na análise qualitativa, é levada em consideração a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem.

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, que é caracterizada pela análise da inferência a ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual (BARDIN, 2016). Essa técnica permite identificar a presença ou a ausência de falas, temas e significados, valorizando o que o participante descreve (COLBARI, 2014).

A AC desenvolve-se em três fases. A primeira é a pré-análise, quando são escolhidos os documentos, formuladas as hipóteses e preparado o material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a operacionalização do que foi definido na etapa anterior para a classificação do conteúdo reunido. Nessa fase, ocorrem a codificação, a classificação e a categorização dos dados. A terceira etapa é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos resultados e consiste em captar os conteúdos expressos em todo o material coletado (observação, entrevistas e análise documental) (BARDIN, 2016).

Ressalta-se que são várias as técnicas da AC, porém a mais aplicada é a análise por categoria (BARDIN, 2016). A categorização é uma operação de classificação de elementos de um conjunto por diferenciação. As categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, sendo esse agrupamento organizado em razão dos caracteres comuns desses elementos.

As categorias deste estudo são as doze dimensões do OBA apresentadas no Referencial Teórico e no Quadro 8 da subseção 3.4, a seguir.

3.4 Operacionalização das categorias de análise

O Quadro 8 traz a categorização de análise desenvolvida para este estudo acerca do OBA presentes no contexto dos relacionamentos interorganizacionais, bem como os instrumentos em que constam os dados coletados.

Quadro 8: Categorização e Detalhamento das Dimensões do OBA Investigadas.

Open-Book Accounting (OBA)		
Categoria	Detalhamento ou subcategorias	Instrumento de coleta/análise
Dimensões do OBA	Natureza	Entrevistas, documentos e observação
	Tipo	Entrevistas, documentos e observação
	Frequência	Entrevistas e observação
	Nível de detalhe	Entrevistas, documentos e observação
	Direção	Entrevistas, documentos e observação
	Propósitos cooperativa	Entrevistas e documentos
	Propósitos cooperado	Entrevistas e observação
	Processos	Entrevistas e documentos
	Forma de comunicação	Entrevistas, documentos e observação
	Determinantes de custos	Entrevistas e documentos
	Condições	Entrevistas, documentos e observação
	Incentivos	Entrevistas, documentos e observação

Fonte: Adaptado de Fehr e Rocha (2018).

Considerando as dimensões do OBA (12 subcategorias), foi realizada a categorização dos trechos das entrevistas com base nas categorias propostas, tendo a ECT como suporte. Para o auxílio no tratamento dos dados, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ.

3.5 Desenho da pesquisa

A Figura 5 exhibe o panorama geral da pesquisa por meio do desenho de pesquisa.

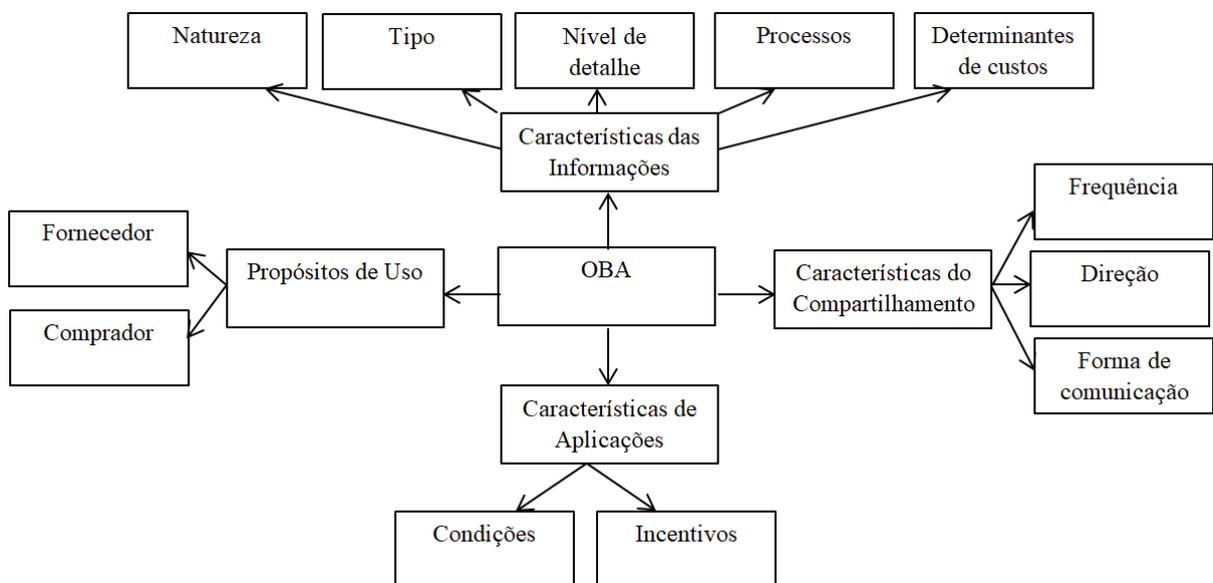
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contempla as análises e as discussões dos resultados deste estudo. Primeiramente, tem-se a proposta de uma figura do OBA com suas dimensões separadas em categorias. Em seguida, para dar início às análises do caso estudado, tem-se a análise de similitude e, posteriormente, apresentam-se a descrição da cooperativa e dos cooperados, bem como a análise do caso.

4.1 Figura do OBA

Com o objetivo de sistematizar as dimensões do OBA em categorias e facilitar a compreensão dessas dimensões, foi desenvolvida pela autora uma figura do OBA e suas dimensões, conforme a Figura 6, a seguir.

Figura 6: OBA e suas Dimensões.



Fonte: Elaborada pela autora.

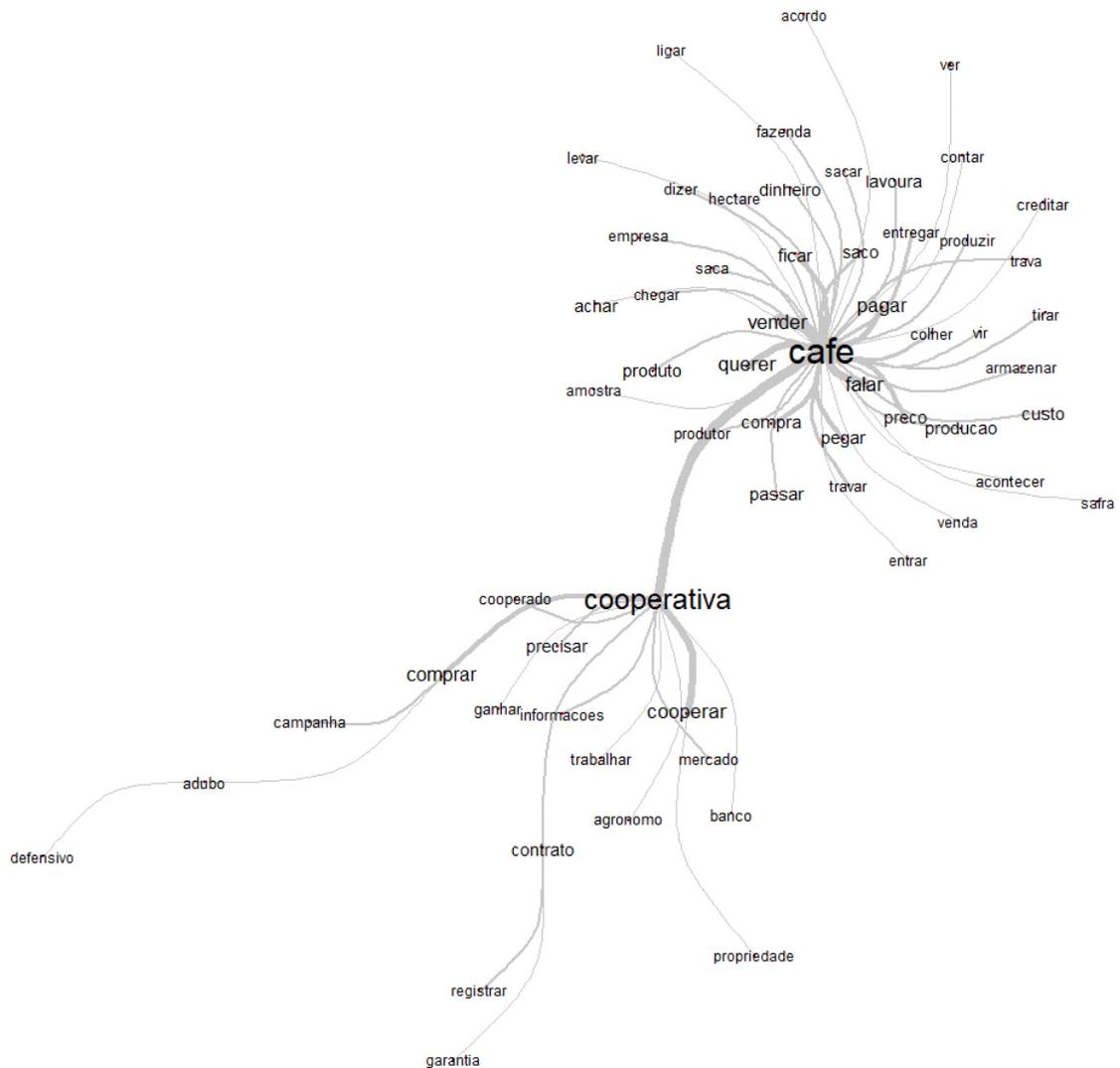
Na figura acima, as dimensões do OBA foram divididas em quatro categorias: características das informações, características do compartilhamento, características de aplicações e propósitos do uso. A divisão foi realizada de acordo com a compreensão da autora sobre o conteúdo de cada uma das dimensões.

Dentro da categoria de características das informações, foram englobadas cinco dimensões: natureza, tipo, nível de detalhe, processos e determinantes de custos. Na categoria características do compartilhamento, encontram-se as seguintes dimensões: frequência, direção e forma de comunicação. Já as características de aplicações contemplam as condições e os incentivos. E, por fim, tem-se a categoria propósitos de uso que contempla tanto os propósitos do comprador quanto do fornecedor.

4.2 **Análise de similitude**

Para iniciar as análises, foram interpretados os sentidos das palavras presentes nos discursos dos entrevistados. A Figura 7, a seguir, apresenta o resultado da análise de similitude realizada no IRAMUTEQ a partir das transcrições das entrevistas realizadas com os cooperados e funcionários da cooperativa. Para fazer a análise sem qualquer interferência nos resultados, foram excluídas todas as perguntas realizadas, deixando somente as falas dos respondentes.

Figura 7: Análise de Similitude dos Discursos dos Entrevistados.



Fonte: Elaborado pela autora.

É importante observar, na Figura 7, a interconexão entre as palavras, bem como o nível de relação entre elas. A palavra “café” é o termo em destaque nas falas das entrevistas e é também o termo de ligação para os demais juntamente com o termo “cooperativa”. O termo “café” se relaciona a outros termos da sua produção, podendo-se destacar os seguintes: “colher, armazenar, vender, saco, produtor, hectare, fazenda, lavoura”. Já o termo “cooperativa” tem ligação principal com o termo “cooperar” e está ligado também a questões relacionadas à administração da relação, como: “comprar, garantia, contrato, informações”.

Em suas falas, os entrevistados enfatizaram o produto comercializado. Para eles, o café é muito importante, tendo esse termo ganhado destaque nas entrevistas, assim como suas características, a exemplo do armazenamento que, como será apresentado a seguir, é um dos fatores primordiais para os produtores na sua relação com a Cooperativa X. Destaca-se que nenhum dos produtores entrevistados tem armazéns próprios, sendo, portanto, o armazém da cooperativa essencial para manter os estoques em segurança e com qualidade.

Outro termo relacionado ao “café” são as “lavouras”, as quais são uma relevante preocupação da Cooperativa X. Nesse sentido, ela disponibiliza suporte técnico para as lavouras dos cooperados para que o produto obtido seja de melhor qualidade possível e para que seus cooperados apresentem bom desempenho financeiro e econômico. Ainda relacionadas ao termo “café”, estão as palavras “dinheiro, pagar e preço”, que se referem a questões comerciais do produto, que é um objetivo primordial desse relacionamento, bem como a comercialização pela Cooperativa X do café produzido pelos cooperados.

Outro termo em destaque é a “cooperativa” e, junto com ela, a palavra “cooperar”, a qual define a relação cooperativa-cooperado já que o relacionamento e a troca de informações são baseados em cooperação e confiança. O termo “cooperativa” se relaciona também com a palavra “precisar” no sentido de que, quando precisam, os cooperados têm o suporte da cooperativa. Já o termo “ganhar” se relaciona com os diversos benefícios percebidos pelos cooperados na relação.

Ainda ligada ao termo “cooperativa”, a palavra “informação” está relacionada à troca de informações que é imprescindível no relacionamento analisado, como mostram as análises seguintes. Tais análises vão mostrar que a informação permite que ambos, cooperados e cooperativa, consigam os melhores resultados e, mesmo que as duas partes estejam em busca de interesses próprios, o benefício de uma interessa à outra.

Verifica-se também o termo “contrato” ligado à “cooperativa”. O contrato é um mecanismo utilizado nos relacionamentos entre os cooperados e a Cooperativa X para garantir o recebimento de seus produtos de ambas as partes, mesmo havendo confiança nesses relacionamentos.

A seguir, será apresentada a descrição da cooperativa e dos cooperados, caracterizando a Cooperativa X estudada e cada um de seus cooperados entrevistados.

4.3 Descrição da cooperativa e dos cooperados

A Cooperativa X é uma cooperativa de cafeicultores que está localizada no Estado de Minas Gerais. Ela conta com mais de 16 mil cooperados, sendo a maioria deles representada por pequenos produtores que vivem da agricultura familiar pertencentes a mais de 200 municípios. A Cooperativa X tem mais de 37 unidades de negócios, que são chamadas de núcleos, sendo um desses núcleos estudado nessa pesquisa.

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 preferem comercializar com o mercado ou são produtores apenas de leite que, em raras exceções, são aceitos também como cooperados, já que ração para gado também é comercializada. Esse núcleo tem cooperados tanto com lavouras mecanizadas quanto com lavouras manuais.

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

O volume de café armazenado anualmente pelo núcleo pesquisado da Cooperativa X varia devido à bienalidade da produção de café. Esse fenômeno ocorre nas lavouras de café arábica, que é o tipo de café produzido pelos cooperados da Cooperativa X. A bienalidade é a oscilação da produção em anos consecutivos, sendo que um ano é de safra alta e o próximo, de safra baixa e, assim, sucessivamente. A safra recebida em 2020, ano de safra alta, foi, em média, de 500 mil sacas de café (de 60 quilos cada uma) e, no ano de 2021, ano de safra baixa, em torno de 220 mil sacas.

A Cooperativa X não comercializa o grão da mesma forma que recebe de seus cooperados. Ela o prepara para a venda no mercado interno e externo:

A Cooperativa X, ela recebe o café do produtor de uma forma e ela vai manipular esse café. Ela vai trabalhar esse café, melhorar esse café, ela vai separar todo o grão do menor para o maior, resíduo, os cafés quebrados, ela vai tá [sic] separando tudo e fazendo os lotes dos cafés melhores e vendendo aqueles cafés, os melhores com preço melhor. Ela prepara [o café] (Entrevistado X3, dezembro de 2021).

Todos os cooperados entrevistados são produtores rurais em fazendas localizadas no mesmo município em que está instalado o núcleo pesquisado da Cooperativa X. Os cooperados têm características diversas em relação à área plantada, ao volume de café

produzido, às atividades realizadas na fazenda e à exclusividade de venda dos seus cafés à Cooperativa X.

O Cooperado Y1 é responsável por uma fazenda em que a única atividade realizada é o plantio de café, ocupando a área plantada: até o ano de 2020, 40 hectares e, a partir de 2021, passou para 105 hectares. Com isso, a expectativa é que sua produção média anual seja de 2.000 a 3.000 sacas de café, o que significa um aumento de 1.400 sacas/ano em relação a 2020. O Cooperado Y1 tem como principal parceiro a Cooperativa X, pois vende a ela todo o café produzido, com exceção do café escolha (café inferior, que possui resíduos e impurezas), o qual é vendido diretamente para IOFs..

Já o Cooperado Y2 é sócio de uma fazenda que, além do café, também comporta a atividade de pecuária. A área plantada na fazenda totaliza 42 hectares e tem um volume médio anual de produção de 1.500 sacas de café. O cooperado Y2 tem a Cooperativa X como única parceira de negócios.

O Cooperado Y3 é responsável por uma fazenda em que a única atividade realizada é o plantio de café, com área plantada de 10 hectares e volume médio anual de produção de 25 sacas. Parte da produção é vendida também diretamente para o mercado, mas, em média, 80% da produção é comercializada com a Cooperativa X, sendo ela, portanto, sua principal parceira.

Por fim, o Cooperado Y4 é sócio de uma fazenda que, além da produção de café, também tem como atividade a criação de gado de corte. A fazenda tem 35 hectares de área plantada de café e um volume médio de produção de 1.000 sacas anuais. O Cooperado Y4 tem como principal parceiro a Cooperativa X, que compra sua produção total de café, exceto o café escolha, o qual é vendido diretamente para o mercado, já que consegue vendê-lo por um preço melhor.

4.4 **Análise do caso**

Na sequência, têm-se a apresentação, a análise e a discussão do estudo de caso à luz da base teórica adotada nesta pesquisa. A análise envolve questões referentes ao contexto em que o OBA é praticado a partir de suas dimensões.

É importante lembrar que o descrito reflete só o posicionamento de quem foi entrevistado, há de se tomar cuidado quanto a generalizar porque outros que não foram entrevistados podem ter situações diferentes.

4.4.1 Características dos relacionamentos

No presente estudo, são analisados os relacionamentos entre a Cooperativa X e seus cooperados. Após a colheita do café, os cooperados o enviam para ser armazenado na Cooperativa X e, quando desejarem, podem vendê-lo para ela ou retirar para vender no mercado.

Para o café ficar armazenado na Cooperativa X, é cobrada uma taxa, por saca de café, referente aos custos e ao seguro. A taxa de armazenagem, segundo os entrevistados, é a mesma para todos os cooperados, assim como o tipo de armazenagem e o espaço oferecido no armazém, já que os cooperados podem armazenar todo o café colhido, se assim o desejarem, como afirmam os entrevistados.

Mesmo depois que o café está armazenado na Cooperativa o cooperado pode retirar para vender no mercado, se assim desejar. Entretanto, é cobrada uma taxa extra para a retirada do café dos armazéns da cooperativa o que pode ser considerado, segundo os pressupostos comportamentais da ECT como oportunismo da cooperativa.

Por meio da observação direta, foi possível constatar que o café dos cooperados é armazenado em *bags* (uma embalagem para o café que comporta até 1.500 quilos), tendo cada um deles um chip de rastreio que identifica o tipo do café e o cooperado a que pertence. Desse modo, se desejar retirar seu café para vender no mercado, o cooperado vai receber o seu próprio café, esse chip também é um requisito de várias certificações para manter a rastreabilidade do café. O café que já foi vendido e pertence à Cooperativa X pode ser armazenado nos silos tanto em *bags* quanto a granel, sendo, geralmente, encaminhados rapidamente para outras unidades de negócio da Cooperativa X para que possam ser preparados para venda.

Apesar de a Cooperativa X comprar café de seus cooperados a qualquer momento, a decisão sobre o momento de venda é do cooperado e independe do volume que ele queira vender por vez. Ademais, 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, a cooperativa usa como parâmetro a bolsa de Nova York com um acréscimo de qualidade do café. O cooperado receberá em sete dias o valor referente ao volume vendido de café ou pode optar por receber no mesmo dia, sendo descontadas as taxas de juros.

Ela [Cooperativa X] compra o seu café, ela recebe o café do cooperado aqui no armazém na época de colheita e de armazenamento. Ela vende o café. Todo dia que você quiser vender seu café, você vende, de uma saca para cima até o volume máximo você vende e recebe (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

O café também pode ser vendido para a Cooperativa X para ser entregue posteriormente via mercado futuro de café, como mostrou a análise documental quando os contratos foram analisados. Nesse caso, o preço é travado no dia da venda com o valor futuro e entregue na colheita. Esse contrato acontece em qualquer dia que o produtor desejar e pelo preço da bolsa de Nova York também.

Apesar do contrato futuro de café ser firmado por desejo dos cooperados há incerteza nessa transação, como aponta a ECT, causa incerteza quanto às oscilações de mercado. No ano de 2021, por exemplo, os cooperados entrevistados relataram que o preço do café tinha apresentado grande 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 nos contratos futuros, devido à racionalidade limitada dos agentes.

Além do contrato de venda futura, a relação entre a Cooperativa X e seus cooperados é regida por também outros contratos. 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).

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:

Quando o cooperado associa, ele entra com uma cota capital. É um investimento inicial que ele faz e esse valor é calculado de acordo com o tamanho da propriedade dele e área em café que ele tem. Então, o investimento inicial que ele faz é a cota capital. Ao longo dos anos e do relacionamento, conforme ele vai movimentando, ele traz café e compra insumos. Essa cota capital aumenta, ela rende. A gente calcula quantas sacas de café ele trouxe, estabelece um valor por saca para gerar esse crédito e agrega esse crédito na cota capital. Ele compra insumos, a gente calcula o valor da compra, estabelece um valor de crédito e agrega na cota capital. Caso ele queira se desligar da Cooperativa X, ele tem que fazer o pedido de demissão de cooperado e a Cooperativa X tem que devolver a cota capital (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

Os contratos mais comuns nesse relacionamento, como percebido na análise documental, se referem à venda futura de café (garantia de preço para uma entrega futura) e à compra de insumos e maquinários na Cooperativa X que serão pagos posteriormente. A análise documental mostrou também que os contratos de compra na Cooperativa X podem ser

tanto exclusivos para cada compra ou como uma “cédula mãe” em que o cooperado assina um contrato de maior valor, o qual poderá ser gasto durante o ano (pode fazer várias compras menores até atingir o valor estipulado no contrato). Com isso, reduzem-se despesas de cartório com registro de contratos.

A cédula mãe é algo que ela fez de bom, ajuda os cooperados, eles têm um crédito maior para comprar ao longo do ano, além de reduzirem suas despesas de cartório (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

O estabelecimento de salvaguardas é apontado pela ECT como uma maneira de mitigar riscos de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1996). Assim, por meio da análise documental, em que os contratos foram analisados, observou-se que os contratos desse relacionamento têm algumas garantias que salvaguardam, principalmente, a Cooperativa X, como, por exemplo, a obrigatoriedade da entrega para a cooperativa do café a ser colhido pelo cooperado em caso de não pagamento da dívida, bem como a exigência da assinatura de um avalista no contrato, ou seja, uma pessoa que se compromete a quitar a dívida caso ela não seja paga pelo responsável. Mas, mesmo que os contratos tenham garantias apenas para a Cooperativa X, os cooperados mostram-se satisfeitos com eles e os consideram justos, já que tudo é acordado antes pelas partes.

O que está no contrato é que, se não pagar até no vencimento, tem juros e multas e, se não pagar dentro de um certo prazo, vai para protesto. 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 (Entrevistado Y1, dezembro de 2021).

Tudo que eu compro lá é em cima de contrato registrado e as garantias é a terra. Primeiro é a terra, mas digamos que o principal, a trava, é o café (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

Tudo que você faz ali você não é obrigado a nada, você é livre, só que depois que você fez um contrato você tem que arcar com ele, aí eu acho que, eu não vejo desvantagem nenhuma, não tem desvantagem nem vantagem, você é livre lá, ninguém fala, “você quer travar?” A gente que procura, eu acho que está tranquilo sobre isso (Entrevistado Y4, dezembro de 2021).

O relacionamento com os cooperados é importante para a Cooperativa X, pois sua atividade é a venda de café, o que somente pode ser conseguido por meio dos seus cooperados. Isso mostra a dependência da Cooperativa X em relação aos cooperados, já que ela precisa deles para manter suas atividades.

O cooperado é quem mantém a cooperativa. Então, sem o café dele, nós não temos a atividade. Então, a gente quer o cooperado, a gente quer mais cooperados o quanto possível e mais café (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

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 (Entrevistado X3, dezembro de 2021).

Em contrapartida, o cooperado não depende da Cooperativa X para vender seus estoques de café. Nas entrevistas, os cooperados pesquisados afirmaram que, se houver algum problema com a Cooperativa X, eles conseguem facilmente vender esse café no mercado. Entretanto, eles não estão nessa relação apenas pela venda do seu café, mas eles encontram na relação diversos benefícios, como a disponibilidade de armazém para guardar seus cafés, compra de insumos, conforme trechos abaixo, o que os tornam dependentes da Cooperativa nesses aspectos:

Na cidade, não haviam armazéns para guardar o café. Isso [ter armazém na Cooperativa X] é bom para quem não tem seu próprio armazém e também porque eles [Cooperativa X] vendem insumos que podem ser pagos só no próximo ano (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

Hoje, por si só, você não consegue ter dinheiro suficiente para você poder comprar produto e manter uma lavoura [...], por si só, hoje, é muito difícil você sobreviver no mercado. Então, como a Cooperativa X, ela tem os defensivos, várias linhas de defensivos, várias linhas de adubo, de máquinas agrícolas, de tratores, de implementos que facilita essa compra por parte do cooperado (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

A Cooperativa X [...] é importante nesse ponto porque ela tem os benefícios de ICMS, alguns benefícios da parte do governo no qual ela repassa para o cooperado e a segurança [...]. É muito seguro você trabalhar com a cooperativa, por isso que eu gosto da cooperativa (Entrevistado Y2, dezembro de 2021).

Os benefícios em ICMS citados pelo Cooperado Y2 se referem ao que trata o item 162 da Parte 1 do Anexo I do RICMS: “são isentas as operações de remessa de mercadorias do produtor filiado para a sua cooperativa, bem como da cooperativa para o produtor rural filiado”.

Outro benefício é o tratamento igualitário para os pequenos produtores. Independentemente de quantas sacas o cooperado vai vender, o preço de cada saca é o mesmo com base no valor da cotação da Bolsa de Nova York. Existe, ainda, a possibilidade de vender a qualquer momento e receber quase que imediatamente.

Um ponto positivo da Cooperativa X é que você vende o quanto quiser, não tem uma quantidade mínima, não tem que formar lote e já paga à vista, em sete dias, e também paga o mesmo valor, independente da quantidade (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

A Cooperativa X fornece linhas de crédito muito atraentes para que eles [cooperados] possam comprar e uma liquidez muito interessante, muito alta também ... E uma outra vantagem é que ele pode vir aqui qualquer dia do ano e vender o café ... Então, eles podem financiar a compra de insumos, não é só um curto prazo que ele tem que pagar uma duplicata daqui três meses, ele pode pagar com até um ano ... Além disso, também quando é apurado o resultado da Cooperativa X, se for positivo, é devolvido para eles na forma de participação nos resultados (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

A cooperativa, segundo o Entrevistado X2, está ainda buscando outras alternativas para aumentar o desempenho de seus cooperados:

A cooperativa está fazendo agora, está montando um programa, que é tipo uma planilha para poder auxiliar o cooperado a tomar as decisões a ajudar a gente a ajudar o cooperado a tomar essas decisões para melhor funcionamento da gestão dele, da empresa dele, que é a fazenda de produção de café. Isso tudo vai facilitando. Então, com a utilização agora dessa plataforma que vai vir para poder ajudar a gente a ajudar o cooperado, tudo vai simplificando [...] para poder gerir melhor os custos de produção, para ele melhorar a administração dentro do próprio negócio, dentro da própria empresa, dentro daquela fazenda de produção de café (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

Talvez, o principal benefício seja o fato de terem um local seguro para o armazenamento do seu café. De acordo com relatos dos próprios cooperados nas entrevistas, eles não gostam de deixar o café colhido em suas fazendas, já que existe o risco de roubo. Nesse sentido, eles percebem que a Cooperativa X oferece um armazém seguro para que o café seja guardado. Ainda, a observação direta apontou que, no momento da colheita, em que vários dos cooperados colhem café no mesmo dia, a Cooperativa X abre mais um turno para o recebimento de café com o objetivo de atender a todos com a maior presteza possível.

Outro ponto positivo observado nas entrevistas dos cooperados é que eles sabem que, a qualquer momento que precisarem ou quiserem, podem vender seu café para a Cooperativa X, mas, se conseguirem um preço melhor, podem retirar o café do armazém da Cooperativa X e vendê-lo no mercado. Outra vantagem percebida no relacionamento é o fato de os cooperados poderem comprar insumos e máquinas agrícolas na Cooperativa X com condições facilitadas de pagamento, podendo ser feito o pagamento com café. Essa compra de insumos para pagamento posterior com café causa incerteza quanto às oscilações do mercado, assim como nos contratos de venda futura.

Para todos os produtores entrevistados, a Cooperativa X é a principal, quase que exclusivamente, fonte de insumos. De acordo com Duarte (2017), 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 e/ou pelo crédito oferecido na troca de insumos por sacas de café.

Com o armazenamento do café na Cooperativa X, os cooperados também ganham a classificação do seu café. Por meio da observação direta, foi possível verificar que, quando o café é armazenado em *bags*, retira-se uma amostra do mesmo, a qual é enviada para outra unidade de negócios da Cooperativa X para ser realizada a classificação “às cegas”. Assim, a amostra é enviada sem identificação, contendo apenas códigos de controle.

Os cooperados têm, ainda, uma assistência técnica que é realizada por quem acompanha a produção do café, ou seja, técnicos agrícolas ou engenheiros agrônomos, os quais indicam o que precisa ser melhorado para que se aumente o desempenho da lavoura. A análise documental mostrou que, após a visita da equipe técnica, caso seja encontrada alguma praga e a lavoura necessite de aplicação de produtos para o tratamento, é enviado ao cooperado um documento chamado de Receita Agronômica no qual constam todas as orientações detalhadas para a aplicação daquele determinado produto (diagnóstico, recomendações técnicas e forma de aplicação).

Ademais, nas visitas, os agrônomos da cooperativa avaliam a necessidade e a produtividade da lavoura e indicam algumas opções de produtos apropriados, bem como determinam o limite de crédito que os cooperados terão para suas compras na Cooperativa X. Além disso, se o cooperado quiser comprar um produto e existir o risco de esse produto contaminar a lavoura por não ser o momento correto para aplicação, a Cooperativa X pode optar por não vender o produto naquele momento.

Em cima disso [previsão de safra] que a gente libera crédito para o cooperado fazer as compras de defensivos de adubos. É de acordo com a produção, de acordo com o que ele precisa para avançar com a lavoura. Então, a gente faz três estimativas de safra. Nós já fizemos uma e fechamos, passamos para diretoria da Cooperativa X. Agora nós já começamos a fazer a segunda e agora o café já começa a passar de chumbinho para chumbão. Você já tem uma noção melhor do que é a produção para 2022. Então, nós já estamos fazendo a segunda estimativa de safra (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

Os agrônomos vão lá e, se eu vou passar um produto em julho, talvez, eles lá não me vendem e não receita porque vai que o produto contamina o café, tem a carência, não pode. Então, eles orientam muito a gente por causa disso (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

A assistência técnica é oferecida para quem comercializa com a Cooperativa X, comprando insumos dela e vendendo café. Desse modo, segundo os pressupostos da ECT, pode ser que a cooperativa tenha um comportamento oportunista, porque força a

comercialização do cooperado com ela, mas os cooperados podem não perceber essa situação como oportunista em função de sua racionalidade limitada e/ou dos benefícios gerados no relacionamento (ganha-ganha).

Pode-se notar então que as partes são dependentes uma da outra, mesmo que os cooperados não sejam dependentes pela venda do seu café, eles encontram dependentes pelos diversos benefícios oferecidos pela Cooperativa X, como apresentado, Duarte (2017, p.186) afirma: “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 da equipe técnica pode acarretar na redução de oportunismo e na maior percepção de benefícios.

Apesar de a maioria dos cooperados entrevistados se mostrarem satisfeitos com o relacionamento com a Cooperativa X, o Cooperado Y3 apontou alguns pontos negativos. Ele afirma que a Cooperativa X já foi melhor parceira e que, quando o produtor quer retirar seu café do armazém para vender no mercado, ela coloca empecilhos, como alegar que o café está difícil de ser retirado ou cobrar taxas maiores para a retirada. Com isso, a Cooperativa X acaba dificultando que o cooperado retire o café de seus armazéns e venda para outro comprador. Assim, observa-se que a Cooperativa X tem interesse que seus cooperados comercializem toda a sua produção com ela, pois, dessa forma, consegue aumentar sua atividade.

Ainda, o Cooperado Y3 comenta que o mesmo café, às vezes, é classificado de maneira diferente pelos bebedores (especialistas que realizam a classificação do café) da Cooperativa X. Segundo ele, isso ocorre porque a Cooperativa X precisa conseguir um certo tipo de café de uma venda que ela já realizou. Então, ela passa qualquer tipo de café até conseguir a quantidade que precisa e, depois que consegue todo o café daquele tipo que precisava, ela passa a categorizar com uma classificação inferior.

Na relação entre a Cooperativa X e os cooperados analisados, não há ativos específicos empregados. A ECT aponta que um dos atributos principais inerentes às transações é a especificidade dos ativos envolvidos, uma vez que um maior grau de especificidade do ativo apresenta elevado risco de perda de valor (SARTO; ALMEIDA, 2015). Por meio da etapa de observação nas dependências da Cooperativa X, foi possível verificar que sua estrutura foi desenhada em função da relação com os cooperados, desde o escritório até os armazéns, mas isso ocorre devido ao fato de que toda a sua atividade advém

da compra de café dos seus cooperados, no entanto não caracteriza um ativo específico do relacionamento visto que essa estrutura atende a todos os cooperados de modo geral.

Ademais, não há ferramentas ou máquinas da Cooperativa X emprestadas aos cooperados e nem vice-versa. Entretanto, às vezes, a cooperativa faz uma ponte entre os cooperados e seus fornecedores:

A Cooperativa X, às vezes, em parceria com os fornecedores de adubos ou de defensivos, tem alguma ferramenta para poder disponibilizar para os cooperados para fazer a adubação, para fazer as aplicações. Aí é questão da gente conversar e tal [sic]... Muitas vezes, o fornecedor fornece aquela máquina ou aquele equipamento para poder fazer as aplicações (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

Por fim, na Assembleia Geral Ordinária, o Presidente da Cooperativa X apontou que o sentimento de pertencimento da Cooperativa X está cada vez mais vivo na consciência do produtor e isso é reflexo da confiança que os cooperados têm no relacionamento com a Cooperativa X, como apontado pelos Cooperados Y1, Y2 e Y4. Além disso, os Entrevistados Y1 e X3 afirmaram que o relacionamento entre a Cooperativa X e os seus cooperados é um relacionamento estreito, de confiança e próximo:

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 (Entrevistado X3, dezembro de 2021).

Diante dos argumentos apresentados, é possível perceber que o relacionamento constitui uma ação colaborativa, pois apresenta características como aquelas apontadas por Nyaga, Whipple e Lynch (2010) para esse tipo de relação: é um relacionamento de longo prazo em que os participantes, geralmente, cooperam, compartilham informações e trabalham juntos para planejar e até mesmo modificar suas práticas de negócios para melhorar o desempenho conjunto.

4.4.2 Análise das dimensões do OBA

Conforme já mencionado, a análise da aplicação do OBA, nesta pesquisa, foi realizada por meio das dimensões propostas por Fehr e Rocha (2018). Destaca-se, porém, que esta pesquisa avança em relação à proposta dos autores ao separar as informações por grupos em

cada dimensão e ao propor os níveis (alto, médio e baixo) de detalhamento das informações compartilhadas, como descrito no Quadro 2, da seção 2.2, sendo, portanto, uma contribuição deste estudo.

A Cooperativa X oferece uma equipe de assistência técnica especializada (formada por técnicos agrícolas e engenheiros agrônomos) aos seus cooperados para auxiliar nas suas lavouras de café. Essa equipe orienta os cooperados na definição do melhor insumo a ser aplicado em cada momento da produção e de acordo com a necessidade de cada lavoura. Assim, cada um dos funcionários que integra a equipe técnica é responsável por um grupo de fazendas de café. Para que possa prestar os serviços, a equipe técnica precisa conhecer a lavoura e, assim, o técnico agrícola ou o engenheiro agrônomo que visita a propriedade tem acesso às informações sobre todos os processos praticados nas lavouras dos cooperados. Dessa forma, a Cooperativa X exerce influência na sua relação com seus cooperados, principalmente, por meio da equipe técnica, a qual interfere nos processos e orienta sobre as melhores decisões a serem tomadas na lavoura.

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 (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

Aí ele acompanha tudo. Ele passa o que eu tenho que fazer, quantidade de adubo que eu tenho que fazer, as pulverizações que eu tenho que fazer, qual é o defensivo que eu tenho que jogar, aí ele me passa (Entrevistado Y1, dezembro de 2021).

A Cooperativa X não tem acesso a todos os custos de seus cooperados, mas tem acesso às informações sobre os processos produtivos e atividades ocorridos nas lavouras. Todos os produtores entrevistados afirmaram compartilhar essas informações apenas com a Cooperativa X e, desde o início da relação, ou seja, a partir do momento que se torna cooperado, ele já começa o compartilhamento de informações.

Ainda, a Cooperativa X mesmo não tendo acesso a todos os custos de seus cooperados tem acesso a boa parte dos custos de produção deles já que a maioria dos insumos utilizados pelos produtores é adquirido junto a ela. Os demais custos da lavoura, como trator e mão de obra, mesmo que não saiba os seus valores exatos, a Cooperativa X conhece o mercado e, portanto, pode pesquisar o valor aproximado. A própria Cooperativa X fornece aos seus cooperados uma meta e um planejamento de custos que eles devem tentar alcançar para ter um desempenho superior no seu negócio e também é ela que libera o limite de crédito para cada produtor comprar os insumos de que necessita.

Junto [com o agrônomo], a gente faz um planejamento anual pra gente chegar em um determinado custo [...]. Às vezes, a gente troca produto para baixar custo, mas sempre mantendo ali o tratamento da lavoura adequado, o que precisa ser feito, mas, em determinado momento, a gente muda alguma coisa. Mas [...] não tem nenhuma cobrança daquele [parâmetro de] preço não, ele vai falar: “olha, se você for fazer um tratamento assim fica em tanto, se você for fazer um tratamento diferente fica em tanto”. Aí eu escolho o tratamento que eu quero fazer (Entrevistado Y2, março de 2022).

Considerando a definição do OBA proposta por Fehr e Duarte (2018), que é o “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”, e que o objetivo do OBA é tornar viável a colaboração entre a empresa compradora e a fornecedora para eliminar desperdícios e obter valor para ambos (AGNDAL; NILSSON, 2008), além de melhorar a relação entre as empresas em uma cadeia de suprimentos (ROMANO; FORMENTINI, 2012), pode-se considerar que, na relação entre a Cooperativa X e seus cooperados, ocorre a prática do OBA.

Apesar de apenas uma parte dos custos serem compartilhados com a cooperativa, há o compartilhamento de informações sobre os processos e as atividades que acontecem nas lavouras dos cooperados com o objetivo de otimizar a gestão de custos. O compartilhamento de informações objetiva melhorar o desempenho das lavouras com a obtenção de um produto final de melhor qualidade, além de evitar desperdícios com a aplicação correta de insumos. Dessa forma, os produtores, além de promover o aumento da qualidade do café, conseguem também aumentar a produtividade da lavoura e produzir mais, além de utilizar menor quantidade de insumos, reduzindo, conseqüentemente, seus custos e aumentando seu o desempenho e sua rentabilidade.

Nesta pesquisa, procura-se entender a maneira como o OBA é praticado, considerando as dimensões propostas por Fehr e Rocha (2018), as quais serão analisadas doravante.

4.4.2.1 Quanto à direção do compartilhamento das informações

O compartilhamento de informações nesse relacionamento é bilateral, pois ocorre tanto no sentido da Cooperativa X para os cooperados quanto no sentido contrário. O cooperado está a todo o momento compartilhando informações sobre sua lavoura, principalmente com a equipe técnica que dá a ele o suporte técnico necessário.

Já a cooperativa, uma das etapas da observação direta acerca da participação na Assembleia Geral Ordinária (AGO) da Cooperativa X apontou que o relatório anual da

Cooperativa X é apresentado, inicialmente, apenas aos cooperados para que seja analisado e aprovado, ficando ele, posteriormente, disponível no *site* da Cooperativa X para consulta do público em geral.

Além das informações contidas no relatório anual, os cooperados têm direito de obter outras informações sobre custos, processos e atividades da Cooperativa X, mas as entrevistas mostraram que eles não têm interesse em procurar por essas informações.

A Cooperativa X é dos cooperados, então, tudo que se passa aqui dentro é de direito deles saber, inclusive, todos os anos é apurado o resultado da Cooperativa X, o resultado do exercício e é divulgado todas as operações que acontecem aqui dentro e elas são transformadas em demonstrações contábeis e é emitido um relatório anual pra eles. [Eles têm acesso a essas informações] porque a cooperativa é deles [dos cooperados], porque a cooperativa, ela é formada pela associação dos membros que são os cooperados. Então, assim, tudo que eles quiserem ter acesso aqui dentro da cooperativa como um todo, quanto da situação deles, eles podem ter o acesso (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

[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 (Entrevistado Y4, dezembro de 2021).

O fato de os cooperados não apresentarem interesse em procurarem informações sobre os processos da cooperativa mostra que eles não percebem oportunismo da parte dela, demonstra confiança.

O Quadro 9, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão direção foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 9: resumo da dimensão “Direção” presente no caso analisado.

Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
O compartilhamento de informações nesses ocorre tanto no sentido da Cooperativa X para os cooperados quanto no sentido contrário.	Bilateral.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção, serão apresentados os achados sobre a dimensão sobre tipos de informações compartilhadas.

4.4.2.2 Quanto ao tipo de informação

Quanto aos tipos de informações compartilhadas, no momento em que o produtor se torna cooperado, a Cooperativa X 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 (fertilizantes, adubo, defensivo, fungicida, foliares), dentre outras.

Quando o cooperado associa, ele entra com uma cota capital. É um investimento inicial que ele faz e esse valor é calculado de acordo com o tamanho da propriedade dele e área em café que ele tem (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

[Compartilha] todas as informações que dizem respeito à manutenção da lavoura, a produção e manutenção da lavoura [...] A assistência técnica da Cooperativa X que faz esse elo de ligação entre o cooperado e a cooperativa. Então, normalmente, a assistência técnica está por dentro [...] de grande parte das coisas que acontecem dentro da propriedade, a gente tem que saber (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

[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 (Entrevistado Y4, dezembro de 2021).

A gente faz o acompanhamento da produção [...]. A gente acompanha, a gente tem uma equipe da assistência técnica que é formada por técnico agrícola e engenheiro agrônomo. 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 (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

Esses resultados encontrados corroboram os achados do estudo de Duarte (2017), que mostraram que os produtores compartilhavam informações sobre previsão de safra, produção, qualidade, informações necessárias ao processo de certificação, entre outras.

Esse acompanhamento próximo que os cooperados têm das suas lavouras é uma característica própria desse setor cooperativista, não acontece em outros relacionamentos. Ademais, em relação aos custos da lavoura, mesmo não sabendo o valor exato, a Cooperativa X sabe o valor aproximado, conforme mostram os relatos dos entrevistados:

[...] os custos que a gente tem acesso é o que ele compra com a gente porque a Cooperativa X também vende insumos. Nessa venda dos insumos, a gente consegue, vamos supor, saber o que está sendo o custo dele, eu sei quanto que foi tonelada de adubo que ele comprou. Então, eu sei que é um custo que ele tem, mas ele tem vários outros custos que é dele lá na fazenda, é da administração dele. Nós não temos acesso a eles (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

É no dia a dia, a gente conversando e nas visitas que a gente faz que a gente troca ideia, vai conversando, que a gente fica por dentro do que é mais ou menos o custo de produção de cada um, em relação às adubações, às aplicações de defensivos, de fungicidas, de foliares. Então, em cima disso, de mão de obra, a gente tem uma noção do que é o custo (Entrevistados X2, dezembro de 2021).

Todos [os custos], todos eles não têm, porque, por exemplo, óleo de trator, os meus serviços que eu pago peão para me ajudar, pago a colheita, eles não têm não. Eles têm o grosso de compra de produtos e os defensivos, adubos, as coisas assim, e mexe e vira [sic], eles sabem mais ou menos porque eles sempre fazem as pesquisas.

Imagino que eles sabem por alto, eles sabem tudo, não tem [...], assim, de eu passar uma planilha para eles não. A minha planilha é só para mim mesmo (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

Os cooperados entrevistados, como mostram as entrevistas tem o controle de seus custos, através de planilhas, por exemplo, entretanto não as apresentam à cooperativa, porém, foi percebido que o compartilhamento dessas informações não acontecia pela falta de interesse da Cooperativa X, ela não se interessa por analisar os custos de cada um de seus cooperados.

Alguns cooperados compartilham todos os seus custos detalhadamente, mas não diretamente com a Cooperativa X e, sim, com agrônomos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O SEBRAE tem uma parceria com a Cooperativa X por meio do projeto EDUCAMPO, cujo fim é auxiliar seus cooperados na gestão das suas fazendas. Apenas esses agrônomos do SEBRAE que auxiliam os produtores têm essas informações sobre os custos, o que não é repassado à Cooperativa X.

Ela [Cooperativa X] tem um outro mecanismo desse compartilhamento de custo, mas é através do projeto EDUCAMPO, mas eu não participo do projeto EDUCAMPO não. Aí sim, aí tem uma pessoa que faz o custo, tem um gestor do programa (Entrevistado Y2, dezembro de 2021).

A Cooperativa X tem um programa junto ao SEBRAE que chama EDUCAMPO. Esse programa é justamente para dar um apoio para eles, para orientar e para direcionar eles para entender melhor os custos dele de produção. Só que isso é um programa entre ele e o profissional do EDUCAMPO, que é um engenheiro agrônomo. Esse profissional é uma parceria da Cooperativa X com o SEBRAE. Então, ele não é considerado da Cooperativa X. Então, o que ele faz, ele tem acesso a todos os custos do cooperado, ele auxilia ele: “olha você está perdendo aqui, você está ganhando aqui, não compra agora não que o preço não está bom, não vende agora não o café” e isso fica entre eles, não é divulgado para gente isso aí não (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

Considerando o compartilhamento de informações pela cooperativa, como apontado anteriormente, ela apresenta a seus cooperados seu relatório anual. Nesse relatório apresentado na AGO, são expostas para debate e aprovação as informações sobre Balanço Patrimonial, Demonstrações de Sobras ou Perdas, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado e Notas Explicativas. E além do relatório anual os cooperados têm direito de ter acesso a outras informações sobre custos, processos e atividades, mas isso geralmente não é de interesse do cooperado, como já demonstrado.

O Quadro 10, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão tipo foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 10: Resumo da dimensão “Tipo” presente no caso analisado.

Sentido	Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
Cooperado para Cooperativa	Momento em que o produtor se torna cooperado: tamanho da propriedade e área plantada, Ao longo do relacionamento: custos de insumos, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, insumos.	Tamanho da propriedade, área plantada, custo de insumos, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, tipos de insumos utilizados nas lavouras.
Cooperativa para Cooperado	Relatório final anual. Outras informações sobre custos, processos e atividades, se houver interesse por parte dos cooperados.	Sobras anuais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, estão os achados sobre a dimensão sobre natureza das informações compartilhadas.

4.4.2.3 Quanto à natureza das informações

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

O Quadro 11, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão natureza foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 11: Resumo da dimensão “Natureza” presente no caso analisado.

Sentido	Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
Cooperado para Cooperativa	Custos de insumos, tamanho da propriedade, área plantada, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, tipos e quantidade de insumos utilizados nas lavouras.	Físico-operacionais e monetárias
Cooperativa para Cooperado	Relatório final. Outras informações sobre custos, processos e atividades, se houver interesse por parte dos cooperados.	Físico-operacionais e monetárias

Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção, apresentam-se os achados sobre a dimensão sobre nível de detalhe das informações compartilhadas.

4.4.2.4 Quanto ao nível de detalhe das informações

Para se estabelecer o nível de detalhe foi observado o montante de informações compartilhadas. Pela análise das entrevistas observou-se o número de informações repassadas pelos cooperados em comparação com o número de informações repassadas pela cooperativa. Por isso, o nível de detalhamento foi considerado alto no compartilhamento do cooperado junto à Cooperativa X, pois os cooperados compartilham muitas das suas informações. Ademais, os insumos necessários para a produção de café são comprados na Cooperativa X e o agrônomo vai até a lavoura com a possibilidade de acompanhar o que achar necessário. Os Cooperados Y1 e Y3, por exemplo, quando questionados se compartilhavam as informações sobre a sua produção de café com a Cooperativa X, afirmaram que compartilham totalmente e que o agrônomo acompanha tudo no que diz respeito à produção. Já no sentido da Cooperativa X para os cooperados, considera-se que o nível de detalhamento é baixo, pela pouca quantidade de informações compartilhadas, o que, certamente, resulta da falta de interesse dos cooperados em buscar as informações.

O Quadro 12, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão nível de detalhe foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 12: Resumo da dimensão “Nível de Detalhe” presente no caso analisado.

Sentido	Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
Cooperado para Cooperativa	Compartilham grande quantidade de informação.	Alto
Cooperativa para Cooperado	Compartilham pouca informação.	Baixo

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se os achados sobre a dimensão sobre processos.

4.4.2.5 Quanto aos processos que contempla

Observando-se as informações compartilhadas no sentido dos cooperados para a cooperativa, é possível perceber que são contemplados os processos de pré-produção, produção em curso e comercialização, pois os agrônomos visitam as lavouras para colherem informações e auxiliar os cooperados antes da plantação, durante e após, 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 (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

Informações de mercado, assistência técnica, troca de informações sobre época de aplicação de produto ou não, até mesmo questão de comercialização. Às vezes, você troca uma ideia para ver quando você vai comercializar, isso eu faço direto (Entrevistado Y2, dezembro de 2021).

Já no sentido da Cooperativa para os cooperados, como mencionado anteriormente, os cooperados até poderiam ter acesso a informações sobre todos os processos, mas pela falta de interesse, são compartilhadas apenas informações de processos administrativos, que são compartilhados na AGO. Na AGO é apresentada a prestação de contas anual (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.

O Quadro 13, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão processos foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 13: Resumo da dimensão “Processos” presente no caso analisado.

Sentido	Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
Cooperado para Cooperativa	Compartilham informações antes da plantação, durante e após, sobre o momento da venda do café.	Pré-produção, produção em curso e comercialização.
Cooperativa para Cooperado	Compartilham informações sobre a prestação de contas 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.	Administrativos

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados quanto à dimensão sobre determinantes de custo que contemplam das informações compartilhadas estão na sequência.

4.4.2.6 Quanto aos determinantes de custo que contempla

Sobre os determinantes de custos, são discutidos o melhor insumo, o momento e a quantidade correta a ser aplicada a fim de que os custos sejam otimizados e aumente a qualidade do café produzido.

Se eu vou produzir muito, eu tenho que jogar muito adubo. Se eu vou produzir pouco, eu tenho que diminuir aquela adubação. Isso é um dos principais benefícios que o agrônomo vai lá fazer para nós e também questão de doença, pragas. Ele vai falar assim: “está com deficiência disso, está faltando isso, a lavoura está dando

ferrugem, vamos jogar um produto para ferrugem” (Entrevistado Y1, dezembro de 2021).

A gente tem junto uma programação e, no decorrer do ano, a gente vai discutindo aquilo. Ele me pergunta como é que está sendo feito, eu falo: “olha, eu fiz isso e isso, fiz esse tratamento tal, mas não está resolvendo”. Exemplo, um tratamento para bicho mineiro, eu chamo ele lá e falo: “olha fiz o tratamento para bicho mineiro, mas ainda está com manifestação de bicho mineiro, o que tem que ser feito?” (Entrevistado Y2, março de 2022).

Dessa forma, essa troca de informações contempla os determinantes de custo: modelo de gestão (os agrônomos participam da programação anual do cooperado), utilização da capacidade (auxiliam na definição de quantidade de café plantado, na quantidade de insumos adequada), comprometimento (dos cooperados para com as instruções da equipe técnica), qualidade do produto (avaliam e tomam decisões que influenciam na melhor qualidade do café), projeto do produto (programação anual é feita em conjunto), relações na cadeia de valor (boa relação entre cooperativa e cooperado) e tempestividade (decisões sobre melhor momento para aplicar insumos).

O Quadro 14, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão determinantes de custo foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 14: Resumo da dimensão “Determinantes de Custo” presente no caso analisado.

Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
São discutidos o melhor insumo, o momento e a quantidade correta a ser aplicada a fim de que os custos sejam otimizados e aumente a qualidade do café produzido.	Modelo de gestão, utilização da capacidade, comprometimento, qualidade do produto, projeto do produto, relações na cadeia de valor e tempestividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima seção exhibe os achados sobre a dimensão sobre frequência do compartilhamento.

4.4.2.7 Quanto à frequência do compartilhamento das informações

O compartilhamento de informações no sentido dos cooperados para a cooperativa acontece, principalmente, quando a equipe técnica visita a fazenda, o que ocorre, geralmente, uma vez ao mês. Entretanto, o compartilhamento não acontece apenas nesse momento, já que, a todo instante, o cooperado e a equipe técnica estão em contato. Já o compartilhamento de informações no sentido da Cooperativa X para os cooperados acontece, principalmente, na

assembleia geral que ocorre uma vez ao ano, mas também pode acontecer a qualquer momento se os cooperados tiverem interesse.

Assim, a frequência do compartilhamento no relacionamento da Cooperativa X com seus cooperados é indeterminada, já que, no mínimo, ocorrerá mensalmente no sentido dos cooperados para a cooperativa e, pelo menos uma vez ao ano, no sentido da cooperativa para os cooperados, mas, em havendo necessidade, pode ocorrer a qualquer momento em ambos os sentidos.

Um dos atributos das transações da ECT trata da frequência, nesses relacionamentos analisados o contato entre as partes é constante, pode ocorrer a qualquer momento de houver necessidade, assim, os custos de transação são menores. Essa maior frequência de transação entre as partes também impacta a confiança que as partes têm uma na outra.

O Quadro 15, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão frequência foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 15: Resumo da dimensão “Frequência” presente no caso analisado.

Sentido	Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
Cooperado para Cooperativa	No mínimo mensal, na visita da equipe técnica à fazenda. Mas, em havendo necessidade, pode ocorrer a qualquer momento.	Indeterminada.
Cooperativa para Cooperado	No mínimo anual, na AGO. Mas, em havendo necessidade, pode ocorrer a qualquer momento.	Indeterminada.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, serão apresentados os resultados sobre a dimensão sobre forma de comunicação.

4.4.2.8 Quanto à forma de comunicação

A comunicação entre as partes para o compartilhamento de informações acontece pessoalmente (durante as visitas à propriedade, na Cooperativa X ou na AGO) ou por telefone, sobretudo, pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp*.

O Quadro 16, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão forma de comunicação foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 16: Resumo da dimensão “Forma de Comunicação” presente no caso analisado.

Sentido	Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
Cooperado para Cooperativa	Pessoalmente (durante as visitas à propriedade ou na Cooperativa X) ou por telefone, sobretudo, pelo aplicativo de mensagens WhatsApp.	Pessoalmente, por telefone e via aplicativo de mensagens (WhatsApp).
Cooperativa para Cooperado	Pessoalmente (na Cooperativa X ou na AGO) ou por telefone, sobretudo, pelo aplicativo de mensagens WhatsApp.	Pessoalmente, por telefone e via aplicativo de mensagens (WhatsApp).

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à dimensão sobre propósitos da cooperativa, na sequência, estão os resultados encontrados.

4.4.2.9 Quanto ao propósito de uso das informações – perspectiva da cooperativa

A respeito do propósito do uso das informações, a Cooperativa X usa as informações recebidas dos cooperados 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 aos cooperados para a compra de insumos de modo a apoiar o cooperado na produção de café para que ele obtenha um bom desempenho e, conseqüentemente, fomente a atividade da Cooperativa X, conforme relatos dos entrevistados expostos na sequência.

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 (Entrevistado X3, dezembro de 2021).

A Cooperativa X é uma cooperativa de café. O nosso foco, nosso interesse é o recebimento do café dos cooperados. Então, o propósito de ter essas informações ou este acompanhamento, 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 (Entrevistado X1, dezembro de 2021).

Diante disso, os propósitos relacionados pela literatura que foram identificados nesse relacionamento são: 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; conhecer o processo de produção.

O Quadro 17, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão propósitos - cooperativa foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 17: Resumo da dimensão “Propósitos – Cooperativa” presente no caso analisado.

Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
As informações recebidas são usadas para a cooperativa se preparar para seus processos, de modo a apoiar o cooperado na produção de café para que ele obtenha um bom desempenho e, conseqüentemente, fomenta a atividade da Cooperativa.	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; conhecer o processo de produção.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na seção seguinte, têm-se os resultados sobre a dimensão propósitos do cooperado.

4.4.2.10 Quanto ao propósito de uso das informações – perspectiva do cooperado

Ainda a respeito do propósito de uso das informações, por parte dos cooperados, como mencionado, eles não têm grande interesse pelas informações. O relatório anual divulgado pela Cooperativa X é usado por eles, principalmente, para saber se vão receber uma parte das sobras em dinheiro e para observar o compromisso da Cooperativa X em demonstrar seus resultados, mesmo que eles não se atentem para isso.

Diante disso, os propósitos relacionados pela literatura que foram identificados nesse relacionamento são: identificar compromissos mútuos por parte da cooperativa; garantir confiança entre as partes; identificar o valor das sobras a que terá direito anualmente.

O Quadro 18, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão propósitos - cooperado foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 18: Resumo da dimensão “Propósitos – Cooperado” presente no caso analisado.

Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
O relatório anual divulgado pela Cooperativa é usado pelos cooperados, principalmente, para saber se vão receber uma parte das sobras em dinheiro e para observar o compromisso da Cooperativa X em demonstrar seus resultados, mesmo que não se atentem a isso.	Identificar compromissos mútuos por parte da cooperativa; garantir confiança entre as partes; identificar o valor das sobras a que terá direito anualmente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os achados quanto à dimensão sobre incentivos para o compartilhamento estão na próxima seção.

4.4.2.11 Incentivos para o compartilhamento de informações

Pode-se notar, por meio dos relatos dos entrevistados, a existência de alguns benefícios para que os cooperados compartilhem suas informações. Dentre os incentivos citados na literatura, foram percebidos os seguintes: estabelecimento de benefício 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 relacionamento estudado, pode-se identificar que o principal incentivo é a assistência técnica, ou seja, o auxílio de pessoas especialistas no assunto, conforme relatos abaixo:

[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. Se você tiver dúvida de produto, de como faz terreiro de café, eles têm como te auxiliar [...] a mexer com as casinhas de agrotóxico [depósito apropriado para os agrotóxicos]. Então, eles têm como te dar todo tipo de informação para café. Então, o negócio deles é pedir informação que nós também estamos querendo obter. É igual você está falando, é no dia a dia, na troca de conversa porque eles são parceiros de ensinar só melhoria (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

A gente visita o cooperado, vê as lavouras e o que precisa ser feito. A gente indica, a gente tem vários tipos de, por exemplo, de adubo, de formulação de adubo. A gente indica de acordo com a análise de solo ou a análise de folha. Se for o caso de foliar e ele comprar aquilo que ele achar melhor, a gente indica os produtos e ele compra aquilo da linha que a Cooperativa X trabalha. Ele compra aqueles produtos para poder aplicar ou utilizar na propriedade (Entrevistado X2, dezembro de 2021).

Se eu vou produzir muito, eu tenho que jogar muito adubo. Se eu vou produzir pouco, eu tenho que diminuir aquela adubação. Isso é um dos principais benefícios que o agrônomo vai lá fazer para gente. E também questão de doença, pragas. Ele vai falar assim: “está com deficiência disso, está faltando isso, a lavoura está dando ferrugem, vamos jogar um produto para ferrugem” (Entrevistado Y1, dezembro de 2021).

O Quadro 19, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão incentivos foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 19: Resumo da dimensão “Incentivos” presente no caso analisado.

Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
O principal incentivo percebido para que os cooperados compartilhem suas informações é o apoio da equipe técnica nas lavouras.	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.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, na próxima seção, são exibidos os achados sobre a dimensão sobre condições em que ocorre o compartilhamento.

4.4.2.12 Condições em que ocorre o compartilhamento de informações

O compartilhamento de informações nesse relacionamento, de acordo com os cooperados entrevistados, acontece em condições de cooperação e 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.

Não é uma exigência da cooperativa passar informações (Entrevistado Y3, dezembro de 2021).

A Cooperativa X, você tem confiança, é uma cooperativa [...] já há muito tempo no mercado, que os preços dela são bons, são vantajosos. É uma empresa que você pode contar com ela a qualquer momento, no que você precisar (Entrevistado Y1, dezembro de 2021).

Segurança e transparência, muito segura, cooperativa com tradição [...] isso é o ponto fundamental (Entrevistado Y2, dezembro de 2021).

Eu acho que a segurança no armazenamento, credibilidade na empresa. Sempre a gente deixa armazenado. Sempre que a gente quiser fazer dinheiro na hora, por exemplo, eu quero vender o café. Hoje eles me pagam na hora (Entrevistado Y4, dezembro de 2021).

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

A Cooperativa X, você tem confiança. É uma cooperativa, mas é uma empresa já há muito tempo no mercado, que os preços dela são bons, são vantajosos. É uma

empresa que você pode contar com ela a qualquer momento no que você precisar (Entrevistado Y1, dezembro de 2021).

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 os agentes se tornam mais confiantes uns nos outros) e a não percepção de oportunismos, de uma parte para com a outra. Entretanto, os resultados mostraram que em determinados assuntos a Cooperativa age sim de forma oportunista, e o fato de o cooperado não perceber isso pode ser decorrente da sua racionalidade limitada.

O Quadro 20, a seguir, apresenta a síntese sobre como a dimensão condições foi encontrada no relacionamento analisado.

Quadro 20: Resumo da dimensão “Condições” presente no caso analisado.

Como foi observado no relacionamento	Aspectos da literatura identificados
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.	Baseadas em cooperação e confiança.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos achados apresentados, foi possível identificar a prática do OBA na relação entre cooperativa e cooperados de maneira bilateral. Foi possível também compreender como cada dimensão do OBA se aplica na relação. Na próxima seção, apresenta-se a síntese dos resultados da pesquisa.

4.4.3 Síntese e discussão do caso

O Quadro 21, a seguir, apresenta o resumo das dimensões do OBA encontradas e, na sequência, têm-se alguns comentários sobre os resultados da pesquisa.

Quadro 21: Resumo das dimensões do OBA presentes no caso analisado.

Categories	Dimensões do OBA	Detalhamentos
Características das informações	Natureza	Físico-operacionais e monetárias.
	Tipo	Tamanho da propriedade, área plantada, custo de insumos, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, tipos de insumos utilizados nas lavouras, 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	Indeterminada.
	Direção	Bilateral.
	Forma de comunicação	Pessoalmente, por telefone e via aplicativo de mensagens (<i>WhatsApp</i>).
Caraterísticas de Aplicações	Condições	Baseadas em cooperação e confiança.
	Incentivos	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.
Propósitos de Uso	Propósitos – Cooperativa	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; conhecer o processo de produção.
	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: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados, pode-se notar que tanto a Cooperativa X quanto os cooperados estão em busca de seus interesses próprios. Menegário (2000) afirma que as cooperativas eram um grupo de pessoas que defendiam seus interesses individuais por meio de uma empresa que elas mantinham conjuntamente. No caso analisado, a cooperativa e seus cooperados estão em busca de aumento de ganhos e a parceria acontece se houver vantagens e benefícios para ambas as partes. Os resultados mostraram também que os cooperados percebem vantagens na parceria, tais como: armazém seguro; contrato de venda futura; venda com recebimento do café a qualquer momento; compra de insumos e máquinas agrícolas com condições facilitadas; classificação do café e assistência técnica. A Cooperativa também mostrou que tem interesses com a relação já que sua atividade somente é possível mediante a

compra do café do cooperado, pois apenas por meio dos seus cooperados é que ela consegue café para a comercialização.

Isso ocorre porque ambos, cooperados e Cooperativa, estão em busca de desempenho superior. O cooperado, para manutenção do seu negócio e competição no mercado, e a Cooperativa, pela necessidade de viabilizar uma prestação de serviços cada vez melhor aos seus associados. Mesmo diante dessas evidências, como mostram os resultados, a relação é baseada em cooperação e em confiança de modo que os interesses mútuos são atendidos, visto que 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, conseqüentemente, se esta tem um melhor desempenho anual, as sobras serão divididas no fim do ano com todos os cooperados. As sobras são repassadas tanto a partir do aumento das cotas capitais do cooperado como da distribuição em dinheiro em espécie e, ainda, 20% das sobras ficam disponíveis para que sua destinação seja discutida e definida na AGO.

Os resultados permitiram identificar as diferenças na prática do OBA nas cooperativas em relação aos demais tipos de empresas/organizações, comprovando o que foi apresentado no primeiro capítulo desta dissertação. Assim, este estudo é relevante nas cooperativas, pois esse setor é mais propício ao uso de artefatos interorganizacionais que exigem colaboração entre as partes, visto que o cooperativismo é uma organização na qual todos são donos do próprio negócio (OCB, 2021a). Com isso, reforça-se o fato de que é de interesse mútuo que ambas as partes da relação obtenham desempenho superior em suas atividades.

Outra característica específica do OBA neste tipo de relacionamento cooperado-cooperativa, se comparado a outros mais tradicionais, é o fato de que a equipe técnica está na fazenda direto, fazendo visita aos cooperados, não só para tratar a lavoura, mas também para acompanhar de fato o que eles vão produzir.

A pesquisa de Fehr e Rocha (2018), cujo setor analisado foi o automobilístico, evidenciou que o OBA era forçado pela empresa compradora, a montadora, de modo que, para se tornar um de seus fornecedores, estes teriam que compartilhar suas informações. Ainda, as condições no relacionamento eram conflituosas e baseadas mais em pressão para redução de preços que em estratégias conjuntas, sendo a confiança identificada como parcial. No presente caso, os cooperados disponibilizam suas informações à Cooperativa X por vontade própria, pois percebem os benefícios advindos dessa prática, havendo, assim, 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, já que não há negociação

porque os preços são definidos pelo mercado. O OBA é usado pela Cooperativa X para outros fins, a exemplo de controlar as atividades dos cooperados, melhorar a qualidade dos produtos que irá receber, auxiliar os cooperados no processo de tomada de decisão, garantir confiança entre as partes, facilitar o desenvolvimento de produtos e serviços, permitir a otimização de processos administrativos e conhecer o processo de produção dos cooperados.

O estudo de Cardoso *et al.* (2020) desenvolvido em uma agroindústria e um dos seus fornecedores diretos também evidenciou diferenças na aplicação do OBA em relação a esta pesquisa. Os resultados mostraram que o OBA não acontecia em empresas de pequeno porte, visto que os pequenos produtores 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. Na presente pesquisa, diferentemente dos resultados encontrados por Cardoso *et al.* (2020), verificou-se que o compartilhamento de informações acontece com todos os produtores cooperados, inclusive, com aqueles de menor porte.

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 entre a Cooperativa X e os cooperados analisados, todos os cooperados mencionaram que o compartilhamento de informações não é uma exigência da Cooperativa X, 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 que os demais tipos de organizações. Além disso, as cooperativas oferecem mais incentivos aos produtores e meios para capacitá-los que outras empresas. Mesmo diante das diferenças encontradas, um resultado se assemelha ao encontrado por Cardoso *et al.* (2020, p.96): “o compartilhamento consensual de informações, com previsão de benefícios mútuos, aumenta a disposição ao uso do OBA e, conseqüentemente, aumenta as chances de identificação de oportunidades de otimização de custos”.

Quanto aos tipos de informações compartilhadas, destaca-se que os custos não são repassados integralmente para a Cooperativa X, não porque os produtores não confiam nela, mas porque, como apresentado, os propósitos da Cooperativa X não englobam a negociação do preço de venda, sendo o propósito principal receber um café de melhor qualidade e auxiliar seus cooperados no processo de tomada de decisão quanto ao manejo da sua lavoura.

Tem, tem [acesso aos meus custos]. Assim, não especificamente, porque eles não cobram meu custo. É uma questão que eu troco com a parte técnica, mas eles [Cooperativa X] não têm essa, não se preocupam muito com isso não. Eles não me cobram meu custo não (Y2 dezembro de 2021).

Foi possível perceber a confiança que os cooperados têm na Cooperativa X. Por confiarem na parceria, eles não se preocupam em procurar informações na Cooperativa X e saber sobre seus processos e os custos; inclusive, os Cooperados Y3 e Y4 afirmaram não dar atenção ao relatório anual e, mesmo não declarando expressamente, foi possível perceber que os Cooperados Y1 e Y2 também não dão atenção à apresentação de resultados da Cooperativa. Os cooperados entrevistados também não sabem ao certo qual o termo que assinaram na admissão de cooperado, mas apenas sabem que o documento está guardado na Cooperativa X.

Não, ela mesma nunca me passou não. Passa de lucro, essas coisas. Passa o que sobrou, a sobra. Na verdade, está aberto para gente pesquisar, pode ir lá informar, só que eu mesmo nunca tive interesse em está querendo saber essas coisas assim, sabe? Mas sempre eles estão lá contando o que vai dividir de lucro, o que sobrou, o que não. Mas eu mesmo nunca tive interesse não (Y4, dezembro de 2021).

Isso também foi percebido na etapa de observação durante a AGO, ou seja, algumas decisões que precisavam ser tomadas quanto à prestação de contas de 2021, à distribuição das sobras à disposição da AGO, bem como quanto ao conselho fiscal do ano e ao valor das cédulas de presença para os membros do conselho de administração e do conselho fiscal. Nesse caso, eram expostas algumas propostas pelo conselho de administração, o que era acatado pelos cooperados que participavam da assembleia, mas sem questionamentos. A princípio, os cooperados que participam de uma AGO estavam interessados no que acontece dentro da Cooperativa, porém, no momento de votações, não surgiam debates ou questionamentos sobre os assuntos, sendo todo o exposto acatado por unanimidade.

Eu nunca procurei saber [se o contrato de venda futura estabelecido entre ele e a Cooperativa X é justo], mas, com certeza, tá mais resguardando ela do que a gente. Na verdade, não, igual, porque eu só tenho que entregar o café e ela só tem que me pagar. Eu acho que tá igual sim. Eu acho que não tem diferença não. Eu acho que sim [é justo], porque, assim, se eu travei naquele preço, eles têm que me pagar naquele preço e eu tenho que entregar o café. Eu acho que tá justo (Y4 dezembro de 2021).

A confiança dos cooperados também é percebida quando eles “sentem-se tranquilos” em compartilhar suas informações, esse fator decorre da confiança que possuem na Cooperativa. Essa confiança na Cooperativa por parte dos cooperados impacta diretamente

nos custos de transação, uma vez que, na ECT, a confiança tem o poder de reduzir o risco de comportamento oportunista (FEHR; ROCHA, 2018), alegando os cooperados entrevistados acreditarem que a Cooperativa X estabelece contratos justos e sempre cumpre os acordos estabelecidos.

Na perspectiva da ECT, a AGO é uma forma de os cooperados monitorarem a Cooperativa, pois nela é obrigatória a discussão de aspectos relevantes da sua administração. Menegário (2000) aponta que a participação dos cooperados nas AGO's pode ser entendida como uma possibilidade de adquirir informações confiáveis a respeito dos esforços dos administradores da cooperativa. Dessa forma, no relacionamento estudado, os custos de monitoramento com a realização de assembleias podem ser percebidos como custos de transação.

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 X (apesar de os resultados terem mostrado que em alguns quesitos específicos ela pode ter comportamentos oportunistas, mas isso não é observado pelo cooperado, provavelmente devido à sua racionalidade limitada e à previsão de benefícios futuros, em uma relação de ganha-ganha) e a cooperativa 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 cumprimento dos mesmos. Além disso, não há ativos específicos nesse relacionamento, o que pode ser um fator que influencia os cooperados a não perceberem comportamentos oportunistas, haja vista que, 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 (LADEIRA; ARAÚJO; COSTA, 2009).

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, ocorrendo o fornecimento de informações, principalmente, no momento da visita da equipe de assistência técnica à propriedade dos cooperados. 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.

Em relação às dimensões do OBA identificadas no relacionamento estudado, verificou-se, quanto às características das informações compartilhadas, que essas são físico-operacionais e monetárias, como tamanho da propriedade, área plantada, custo de insumos, produtividade, qualidade do café, previsão de safra, tipos de insumos utilizados nas lavouras, que são informações com alto nível de detalhe (no sentido dos cooperados para a Cooperativa) e baixo (no sentido da Cooperativa para os cooperados), contemplando os processos de pré-produção, a produção em curso e a comercialização.

Em relação às características, o compartilhamento acontece de forma bilateral, com frequência indeterminada e tanto pessoalmente como por telefone e via aplicativo de mensagens (*whatsapp*). Em relação às características de aplicação, as condições são baseadas em cooperação e confiança, contemplando incentivos como: demonstração de que as informações compartilhadas não terão uso abusivo, aumento de eficiência e/ou produtividade por meio de suporte técnico oferecido pela Cooperativa x e garantia de contrato futuro.

Por fim, sobre os propósitos do uso das informações compartilhadas, a Cooperativa as utiliza, principalmente, para planejar suas atividades e controlar a qualidade do café que vai receber. Por parte dos cooperados, as informações são usadas para identificar compromissos mútuos por parte da Cooperativa, garantir confiança entre as partes e identificar o valor das sobras a que terá direito anualmente.

Quanto às implicações ao nível gerencial, os achados desta pesquisa mostram que o tipo de relacionamento influencia a aplicação do OBA. No caso analisado, os cooperados são também “donos” da Cooperativa, então, o sucesso daquela reflete no sucesso dos seus

negócios. A dependência entre as partes e o relacionamento mais estreito facilitam a adesão ao processo de compartilhamento de informações de custos, processos e atividades, podendo o OBA gerar benefícios que contribuam, efetivamente, para um desempenho superior por meio da gestão de custos. A implicação disso é que o OBA, em sua essência, para que possa apresentar todos os benefícios a que se propõe e que sejam benefícios para ambas as partes exige cooperação e que os relacionamentos sejam mais estreitos, o que acaba por limitar os benefícios gerados em caso de OBA forçado por uma das partes.

Constatou-se, nesse 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. Isso ocorre porque, de acordo com os achados, os cooperados percebem os benefícios advindos dessa prática. 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.

Uma constatação relevante do desse estudo é que a sistematização das dimensões é viável, a pesquisa comprovou que é possível entender como funciona o OBA a partir das suas dimensões.

Considerando as implicações de ordem acadêmica, a partir desse estudo foi possível avaliar mais um segmento de mercado, o cooperativista, visto que, outros estudos que investigaram a aplicação do OBA por meio de suas dimensões analisaram o setor automobilístico e o agroindustrial. Ainda, constatou-se, pelas análises, que o OBA é aplicado com o intuito de a Cooperativa auxiliar os cooperados em suas lavouras, o que acarreta melhor desempenho para ambas as partes em virtude da otimização dos custos. Percebeu-se também a maior aceitação e maior facilidade de aplicação do OBA nesse setor devido, provavelmente, ao fato de existir uma relação de cooperação de modo que os cooperados são donos da Cooperativa, além da percepção dos cooperados sobre os diversos benefícios gerados com o compartilhamento de informações. Este caso evidenciou o que é destacado pela literatura, ou seja, o OBA gera diversos benefícios às partes envolvidas, auxiliando no melhor desempenho e na integração entre as partes.

Constatou-se, portanto, que o OBA é um artefato bem aceito pelos cooperados devido aos benefícios percebidos por eles e pela confiança na cooperativa. No caso analisado, não se identificou que os cooperados tenham interesse nas informações da Cooperativa, mesmo que ela esteja disposta ao compartilhamento, uma vez que confiam nela e estão satisfeitos com os benefícios gerados a partir do relacionamento.

Conclui-se também que o relacionamento estudado entre Cooperativa e cooperados favorece a aplicação do OBA, uma vez que é pautado em cooperação, que é um dos principais pilares para a sua efetiva aplicação e consequente geração dos potenciais benefícios. Esse relacionamento é diferente se comprado aos de outros tipos de organizações/empresa, visto que, por um lado, pode ser uma relação de cliente-fornecedor, caso o cooperado venda seu café para a cooperativa, mas, por outro, 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 ampliar o conhecimento nas áreas de Administração e Contabilidade, tendo em vista ter abordado o OBA aplicado em cooperativas, o que pode auxiliar em pesquisas futuras sobre a prática desse artefato nos relacionamentos entre cooperados e cooperativas. Contribui, ainda, ao avançar em relação à proposta de Fehr e Rocha (2018) para sistematização das dimensões do OBA ao separar, por grupos, as informações em cada dimensão e ao propor os níveis de detalhamento das informações compartilhadas.

O estudo contribui também para a prática, possibilitando o entendimento da aplicação do OBA e demonstrando os pontos fortes e fracos da troca de informações sobre custos, processos e atividades no segmento do cooperativismo. Este estudo apresenta ainda contribuição de cunho social, pois, ao se ter uma adequada gestão de custos a partir do compartilhamento de informações no relacionamento cooperativa-cooperados, os negócios desses cooperados tendem a apresentar desempenho superior, o que reflete na manutenção da atividade e na consequente geração de renda para as famílias envolvidas.

Uma limitação deste estudo foi não ter realizado, como uma etapa de observação, o acompanhamento da visita da equipe técnica nas fazendas dos cooperados a fim de observar o momento principal das trocas de informações. Outra limitação foi não ser possível o acesso aos documentos da Cooperativa, principalmente, o Código de Ética e o Código de Integridade. 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, além disso, reflete só o posicionamento de quem foi entrevistado.

Para futuros trabalhos, sugere-se a realização de estudo de caso com cooperativas e cooperados de outros ramos além do cafeeiro. 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 para que seja possível generalizar os achados, visando testar a estrutura das dimensões. Ainda, sugere-se investigar quais fatores dificultam ou limitam e quais favorecem a aplicação do OBA no setor cooperativista. Por fim, sugere-se investigar as diferenças e similaridades da aplicação do OBA entre cooperativas e outros tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

- ABIC. **Associação Brasileira da Indústria do Café**. 2021. Disponível em: <https://www.abic.com.br/>. Acesso em: 07 maio 2021.
- AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Supply chain decision-making supported by an open books policy. **International Journal Of Production Economics**, v. 116, n. 1, p. 154-167, nov. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.038>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527308002843>. Acesso em: 26 nov. 2020.
- AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Interorganizational cost management in the exchange process. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 85-101, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000279>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- AGUIAR, Andson Braga; REZENDE, Amaury José; ROCHA, Welington. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228634007.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2021.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850115000255>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 135-159, Abr. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 abr. 2021.
- BACKES, Rosemary Gelatti et al. Aplicação do método de custeio RKW em uma cooperativa agrícola. In: Congresso Brasileiro de Custos, 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1724>. Acesso em: 07 mar. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2016.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.11.2019.tde-20191220-134555>. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-20191220-134555/pt-br.php>. Acesso em: 28 mar. 2021.

BRAGA, Marcelo José. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 11-16, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbz/a/WZTDpd3j99pJFb8JkCHYvJH/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 05 mar. 2021.

CAGLIO, Ariela. To Disclose or Not to Disclose? An Investigation of the Antecedents and Effects of Open Book Accounting. **European Accounting Review**, v. 27, n. 2, p. 263-287, 18 abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09638180.2017.1315313>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638180.2017.1315313>. Acesso em: 03 fev. 2021.

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 (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. DOI: 10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>. Acesso em: 13 jan. 2021.

CAMPOS, Gervaldo Rodrigues; ARIDA, Rogério Tsuyoshi. Gestão estratégica de custos nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná: nível de intensidade no uso das informações de custos para tomada de decisão e controle. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 10, n. 1, 2009. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/3621>. Acesso em: 07 mar. 2021.

CARDOSO, Anderson Martins et al. Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. **Revista Contemporânea De Contabilidade**, 17(44), 33-53, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n44p33>. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/24781>. Acesso em: 15 nov. 2020.

COLBARI, Antonia. A Análise De Conteúdo e a Pesquisa Empírica Qualitativa. *In*: SOUZA, Eloisio Moulin de. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, 2014. p. 241-272.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368203000205>. Acesso em: 03 out. 2020.

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. DOI: [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)90007-8). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0925527394900078>. Acesso em: 16 fev. 2021.

CORDEIRO, Vinícius Almeida et al. Aplicação do Open-Book Accounting (OBA) na Perspectiva dos Fornecedores de Autopeças do Brasil. **Abcustos**, São Leopoldo, v. 14, n. 3, p.

187-214, 31 dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.47179/abcustos.v14i3.561>. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/561>. Acesso em: 13 abr. 2021.

DHAIFALLAH, Bakil et al. The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer– supplier relationships. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, v. 16, n. 1, p. 1-29, 4 dez. 2019. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jaoc-04-2017-0035>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-04-2017-0035/full/html>. Acesso em: 02 abr. 2021.

DUARTE, Sérgio Lemos. **Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms-IOFs no setor de cafeicultura no Brasil**. 2017. Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. DOI: 10.11606/T.12.2017.tde-14062017-104903. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14062017-104903/pt-br.php>. Acesso em: 15 dez. 2020.

ELLSTROM, Daniel; LARSSON, Martin Hoshi. Dynamic and Static Pricing in Open-Book Accounting. **Qualitative Research In Accounting And Management**, v. 14, n.1 , p. 21-37, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2015-0071>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-09-2015-0071/full/html>. Acesso em: 12 dez. 2020.

FARRERS. **Top 10 Coffee Producing Countries Around The World**. 2019. Disponível em: <https://farrerscoffee.co.uk/blogs/blog/top-10-coffee-producing-countries-around-the-world>. Acesso em: 03 nov. 2021.

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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.02.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036136821200013X>. Acesso em: 05 dez. 2020.

FEHR, Lara Cristina Francisco; 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. DOI: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v23i1.39296>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/39296>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; ROCHA, Welington. Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. **Rausp Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 597-621, 8 out. 2018. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-06-2018-0034>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/nhBhhqzrkVzPscdkGmbpHQh/abstract/?lang=en>. Acesso em: 05 out. 2020.

FIANI, Ronaldo. **O problema dos custos de transação em parcerias público-privadas em infraestrutura**: texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2016. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7398/1/td_2261.PDF. Acesso em: 10 mar. 2021.

FORBES AGRO. **Amantes do café podem enfrentar preços mais altos após geadas**. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2021/08/amantes-do-cafe-podem-enfrentar-precos-mais-altos-apos-geadas/>. Acesso em: 04 out. 2021.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

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. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v9i3.1236>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1236>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GREGORI, Roberto; FLORES, Silvia Amélia Mendonça. Gestão de riscos e gestão de custos em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul-RS. *In: Congresso Brasileiro de Custos*, 17, 2010. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos, 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/676/676>. Acesso em: 13 mar. 2021.

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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500505000065>. Acesso em: 30 nov. 2020.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto Oliveira. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043220410>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20410>. Acesso em: 22 abr. 2021.

KRUGER, Silvana Dalmutt; SOLIVO, Cristian; DIEL, Fábio José. Análise da formação de custos logísticos entre rotas de transportes de uma Cooperativa do Oeste Catarinense. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2018. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4424>. Acesso em: 30 set. 2021.

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, pág. 33-43, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092552730000061X>. Acesso em: 23 dez. 2020.

LADEIRA, Wagner Junior; ARAUJO, Clecio Falcão; COSTA, Jaciane Cristina. A questão da confiança na TCT e nos estudos de redes sociais: aproximação e contradições. **Sinergia**, v. 13, n.2, p. 51-58, 2009. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/678>. Acesso em: 14 jun. 2022.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. Tese. (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18439>. Acesso em: 13 fev. 2021.

LAGO, Adriano; SILVA, Tania Nunes. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, 2012. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/509>. Acesso em: 1 fev. 2021.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT**, v. 2012, p. 687-699, 2012. Disponível em: <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20-%20L'analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de indicadores sócio econômico na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 121f. Dissertação (Mestrado em Ciências: Área de Concentração Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e090/78d3447dd9436113f50457dd76faf0a8dc56.pdf>.

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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.01.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409211000045>. Acesso em: 25 nov. 2020.

NUINTIN, Adriano Antonio; CURI, Maria Aparecida; SANTOS, Antônio Carlos. 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, v. 8, n. 3, 70-90, 2012. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/vinte%20e%20um.html>. Acesso em: 02 maio 2021.

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, mar. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696309000473>. Acesso em: 18 mai. 2021.

OCB. **Cooperativismo**. 2021a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/>. Acesso em: 07 maio 2021.

OCB. **Café de cooperativas movimenta a cadeia nacional**. 2021b. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/noticia/22644/cafe-de-cooperativas-movimenta-a-cadeia-nacional>. Acesso em: 04 out. 2021.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**. 2021c. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 04 out. 2021.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. SIG para a gestão de custos por qualidade: estudo de caso em uma cooperativa de café. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 97-119, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000300006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/xjLwjk5tnW4tJfjNLPcftpP/abstract/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2021.

PEREIRA, Francisco Isidro. Modelagem da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia agronegocial láctea. **Revista Digital del Instituto Internacional de Costos**, n. 5, p. 401-420, 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3363622.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

PIONTKOWSKI, Jan O.; HOFFJAN, Andreas. Less is sometimes more: The role of information quantity and specific assets in the propensity to engage in cost data exchange processes. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 15, n. 2, p. 71-78, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.09.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S147840920800068X>. Acesso em: 20 fev. 2021.

PONDÉ, João Luiz; FAGUNDES, Jorge; POSSAS, Mario. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 115-135, 1997. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/download/19580/11345>. Acesso em: 06 jan. 2021.

POSTHUMA, Richard A. et al. Social signaling and interorganizational relationships: Lessons learned from the professional sports industry. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 521-531, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300326>. Acesso em: 06 fev. 2021.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 9, n. 2, p. 119-144, 17 out. 2001. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/201>. Acesso em: 05 jun. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA JÚNIOR, Weimar Freire da et al. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 46, n. 2, p. 455-480, jun. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032008000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/ZqDgjns8XtHr3FjkT3m3qhC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 jun. 2021.

ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio Luiz. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 7, p. 145-166, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/835>. Acesso em: 06 jan. 2021.

ROMANO, Pietro; FORMENTINI, Marco. Designing and implementing open book accounting in buyer–supplier dyads: A framework for supplier selection and motivation. **International Journal of Production Economics**, v. 137, n. 1, p. 68-83, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.013>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527312000151>. Acesso em: 20 dez. 2020.

RURAL PECUÁRIA. **Brasil**: mapa representativo das regiões produtoras de café. 2021. Disponível em: <https://ruralpecuaria.com.br/tecnologia-e-manejo/cafe/brasil-mapa-representativo-das-regioes-produtoras-de-cafe.html>. Acesso em: 03 nov. 2021.

SARTO, Victor Hugo Rocha; ALMEIDA, Luciana Togeiro. A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. **Revista Iniciativa Econômica**, v. 2, n. 1, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iniciativa/article/view/7301>. Acesso em: 04 out. 2021.

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. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313491289>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206313491289>. Acesso em: 13 fev. 2021.

SILVA, Tânia Nunes; GONÇALVES, Wilson Magela; DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco. Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 1, p. 56-70, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87815121005.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SOUZA, Bruno Carlos de. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais**. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. DOI: 10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07042008-225007/pt-br.php>. Acesso em: 24 mar. 2021.

SOUZA, Marcos Antonio et al. Gestão de Custos Logísticos: um estudo das práticas utilizadas por uma cooperativa agroindustrial catarinense. **Contexto**, v. 13, n. 23, p. 7-22, 2013. ISSN: 2175-8751. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/27117>. Acesso em: 02 abr. 2021.

TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista de gestão e organizações cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 01, 14 mar. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2359043221907>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/21907>. Acesso em: 30 set. 2021.

WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F.; NYAGA, Gilbert N. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. **Industrial marketing management**, v. 39, n. 3, p. 507-518, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850108001892>. Acesso em: 05 mar. 2021.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n.2, p. 233-261, 1979. DOI: <https://doi.org/10.1086/466942>. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/466942>. Acesso em: 04 abr. 2021.

WILLIAMSON, Oliver E. **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. Oxford University Press on Demand, 1995.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500511000461>. Acesso em: 31 out. 2020.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994. Disponível em: http://www.fundacao fia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007123812_zylbersztajncooperativas1994.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre Docente) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4314608/mod_resource/content/3/decio.pdf. Acesso em: 16 abr. 2021.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, p. 55-76, 2002. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4131857/mod_resource/content/1/quatro.pdf. Acesso em: 16 abr. 2021.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

(Continua)

I- IDENTIFICAÇÃO
<p>TÍTULO: <i>Open-Book Accounting</i> no Relacionamento entre Cooperativa e Cooperados no Setor Cafeeiro</p> <p>PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Nome: Daiane da Silva Lima Mestranda em Controladoria E-mail: daianelima3110@gmail.com</p> <p>INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL: Universidade Federal de Uberlândia - UFU Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis- PPGCC</p> <p>ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr</p>
II- VISÃO GERAL
<p>OBJETIVOS:</p> <p>Geral: Analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados, na perspectiva da ECT.</p> <p>Específicos: Verificar as características do relacionamento entre a cooperativa e os cooperados; Identificar as dimensões do OBA presentes no relacionamento pesquisado.</p> <p>FONTE DE INFORMAÇÃO: Cooperativa do setor cafeeiro Produtores cooperados</p> <p>LEITURAS APROPRIADAS: Relacionamentos Interorganizacionais; <i>Open-Book Accounting</i>(OBA) Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) Economia dos Custos de Transação (ECT) Cooperativismo</p> <p>ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS: Agendar contato inicial para obter informações gerais sobre a aplicação do OBA na cooperativa; Contatar as pessoas que serão entrevistadas; Realizar as entrevistas; Coletar dados adicionais por meio de documentos e observações; Transcrever as entrevistas; Analisar os dados; Enviar a transcrição e interpretações das entrevistas para que os entrevistados as validem ou recomendem alterações; Confrontar os dados com a teoria e compará-los com estudos relacionados.</p>
III- PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS
<p>SELECIONAR OS PARTICIPANTES: Produtor rural e funcionários da cooperativa;</p> <p>AGENDAR AS ENTREVISTAS: Contatar os participantes e marcar data, horário e local das entrevistas; Pedir permissão para gravar as entrevistas.</p> <p>REALIZAR AS ENTREVISTAS, COLETA DE DOCUMENTOS E OBSERVAÇÃO: Realizar as entrevistas; Coletar documentos que agreguem à pesquisa; Realizar observação; Pedir permissão para realizar contatos futuros, caso haja dúvidas por parte do pesquisador; Solicitar ao entrevistado que ele faça, posteriormente, uma checagem das informações coletadas na entrevista e das interpretações feitas pelo pesquisador.</p>

(Conclusão)

ANALISAR OS DADOS E OS RESULTADOS:

Transcrever as entrevistas;

Analisar os documentos;

Analisar a observação;

Analisar os resultados;

Enviar a transcrição das entrevistas para os entrevistados e as interpretações realizadas para que eles as validem ou recomendem alterações.

IV- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Confrontar os dados com a teoria;

Discutir os dados com achados de estudos relacionados.

V- COLETA DE DADOS

Roteiro de Entrevista- Anexo B

Documentos

Observação

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

COOPERATIVA

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Open-Book Accounting no Relacionamento entre Cooperativa e Cooperados no Setor Cafeeiro” sob a responsabilidade dos pesquisadores: Prof^ª Dr^ª Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr e da mestranda Daiane da Silva Lima.

Nesta pesquisa nós estamos buscando identificar como o processo de troca de informações sigilosas (sobre custos, processos e atividades) é praticado no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados.

O Termo/registro de Consentimento Livre e Esclarecido está sendo obtido pela pesquisadora Daiane da Silva Lima nas dependências da cooperativa, no momento de realização da entrevista, ou via e-mail, conforme a opção escolhida pelo entrevistado, logo após a aprovação do projeto no CEP. O TCLE será entregue ao entrevistado no início da entrevista, antes de dar início à coleta de quaisquer dados. Você participante tem o tempo que julgar necessário para decidir a sua participação na pesquisa, conf. Cap. III da Resol. 510/2016.

Na sua participação, você será convidado a responder/comentar questões de um roteiro de entrevista, que possui 19 perguntas e o tempo estimado é de 40 a 60 minutos. As informações requeridas são sobre a forma de implementação e uso da ferramenta de compartilhamento de informações entre a cooperativa e o cooperado. As entrevistas serão realizadas na cooperativa e os dados serão analisados por meio de ferramentas adequadas. Conforme a Resolução 510/16 (Capítulo VI, Art.28; IV) os dados da pesquisa, inclusive gravações originais, serão mantidos em arquivo digital, sob guarda e responsabilidade dos pesquisadores, por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Será solicitada a sua autorização para a gravação da entrevista, e, caso não concorde com a gravação, a pesquisadora fará as respectivas anotações da entrevista.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. É compromisso do pesquisador de divulgar os resultados da pesquisa, em formato acessível ao grupo ou população que foi pesquisada (Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 3º, Inciso IV).

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você terá direito a solicitar indenização através das vias judiciais (Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954 e Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 19).

Os riscos consistem em identificação da empresa e/ou do respondente da entrevista, contudo, a forma em que as entrevistas serão operacionalizadas não permite a identificação do respondente ou da empresa (nenhuma pergunta confere identificação da empresa e/ou do entrevistado/a). A equipe de pesquisadores se compromete com o sigilo absoluto da identidade do(s) indivíduos participantes. Os benefícios serão o aperfeiçoamento do processo de compartilhamento de informações de custos em um segmento significativo da economia nacional, ampliando o conhecimento, o que pode favorecer para que os relacionamentos interorganizacionais se tornem bem-sucedidos e duradouros, e auxiliar a cooperativa e cooperados envolvidos a criar e manter valor e vantagem competitiva, aspectos relevantes para a sua sobrevivência, dado o ambiente competitivo que elas estão inseridas. Será encaminhada à cooperativa e aos cooperados pesquisados uma cópia da pesquisa de dissertação após a banca de defesa e as devidas correções. Todavia eles podem escolher outra forma de reciprocidade. Uma sugestão seria um *feedback* sobre o seu perfil, por meio de apresentação oral pelos pesquisadores.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, telefone: xxxx-xxxx e Daiane da Silva Lima, telefone: xxxx-xxxx, vinculadas à Faculdade de Ciências Contábeis (FACIC) localizada na Av. João Naves de Ávila - 2121 - Bairro Santa Mônica - Bloco 1F - Sala 215, *campus* Santa Mônica - Uberlândia – MG. Para obter orientações quanto aos direitos dos participantes de pesquisa acesse a cartilha no link: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/Cartilha_Direitos_Eticos_2020.pdf.

Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131 ou pelo e-mail cep@propp.ufu.br. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua

integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, de de 20.....

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr
Pesquisadora

Daiane da Silva Lima
Pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

PRODUTORES COOPERADOS

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Open-Book Accounting no Relacionamento entre Cooperativa e Cooperados no Setor Cafeeiro” sob a responsabilidade dos pesquisadores: Prof^a Dr^a Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr e da mestranda Daiane da Silva Lima.

Nesta pesquisa nós estamos buscando identificar como o processo de troca de informações sigilosas (sobre custos, processos e atividades) é praticado no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados.

O Termo/registro de Consentimento Livre e Esclarecido está sendo obtido pela pesquisadora Daiane da Silva Lima nas dependências da cooperativa, no momento de realização da entrevista, ou via e-mail, conforme a opção escolhida pelo entrevistado, logo após a aprovação do projeto no CEP. O TCLE está sendo entregue no início da entrevista, antes de dar início à coleta de quaisquer dados. Você participante tem o tempo que julgar necessário para decidir a sua participação na pesquisa, conf. Cap. III da Resol. 510/2016.

Na sua participação, você será convidado a responder/comentar questões de um roteiro de entrevista, o qual possui 23 perguntas e o tempo estimado é de 40 a 60 minutos. As informações requeridas são sobre a forma de implementação e uso da ferramenta de compartilhamento de informações entre a cooperativa e o cooperado. As entrevistas serão realizadas na cooperativa e os dados serão analisados por meio de ferramentas adequadas. Conforme a Resolução 510/16 (Capítulo VI, Art.28; IV) os dados da pesquisa, inclusive gravações originais, serão mantidos em arquivo digital, sob guarda e responsabilidade dos pesquisadores, por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Será solicitada a sua autorização para a gravação da entrevista, e, caso não concorde com a gravação, a pesquisadora fará as respectivas anotações da entrevista.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. É compromisso do pesquisador de divulgar os resultados da pesquisa, em formato acessível ao grupo ou população que foi pesquisada (Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 3º, Inciso IV).

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você terá direito a solicitar indenização através das vias judiciais (Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954 e Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 19).

Os riscos consistem em identificação da empresa e/ou do respondente da entrevista, contudo, a forma em que as entrevistas serão operacionalizadas não permite a identificação do respondente ou da empresa (nenhuma pergunta confere identificação da empresa e/ou do entrevistado/a). A equipe de pesquisadores se compromete com o sigilo absoluto da identidade do(s) indivíduos participantes. Os benefícios serão o aperfeiçoamento do processo de compartilhamento de informações de custos em um segmento significativo da economia nacional, ampliando o conhecimento, o que pode favorecer para que os relacionamentos interorganizacionais se tornem bem-sucedidos e duradouros, e auxiliar a cooperativa e cooperados envolvidos a criar e manter valor e vantagem competitiva, aspectos relevantes para a sua sobrevivência, dado o ambiente competitivo que elas estão inseridas. Será encaminhada à cooperativa e aos cooperados pesquisados uma cópia da pesquisa de dissertação após a banca de defesa e as devidas correções. Todavia eles podem escolher outra forma de reciprocidade. Uma sugestão seria um *feedback* sobre o seu perfil, por meio de apresentação oral pelos pesquisadores.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, telefone: xxxx-xxxx e Daiane da Silva Lima, telefone: xxxx-xxxx, vinculadas à Faculdade de Ciências Contábeis (FACIC) localizada na Av. João Naves de Ávila - 2121 - Bairro Santa Mônica - Bloco 1F - Sala 215, *campus* Santa Mônica - Uberlândia – MG. Para obter orientações quanto aos direitos dos participantes de pesquisa acesse a cartilha no link: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/Cartilha_Direitos_Eticos_2020.pdf.

Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131 ou pelo e-mail cep@propp.ufu.br. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, de de 20.....

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr

Pesquisadora

Daiane da Silva Lima

Pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COOPERATIVA

Fonte: adaptado de Fehr e Rocha (2018) e Duarte (2017).

Observação: Este é um roteiro de entrevista semiestruturado que tem por objetivo apoiar a pesquisadora na tarefa de conduzir a entrevista frente às principais perguntas que deverão ser abordadas. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas, podendo ser complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Data: ___/___/_____. Início: _____ Término: _____

- 1) Qual seu cargo e seu tempo na cooperativa?
- 2) Qual o volume de café processado e/ou armazenado por vocês anualmente?
- 3) Há quanto tempo a Cooperativa X relaciona-se com o Cooperado_____?
- 4) O relacionamento entre a Cooperativa X e o Cooperado_____ trata-se de compra e/ou armazenagem de café?
- 5) Explique o processo de compra e/ou armazenagem do café, entre a Cooperativa X e os cooperados, desde o processo inicial de negociação até a entrega para um comprador.
- 6) Existe alguma informação que possa ser compartilhada com os cooperados? Os cooperados podem exigir da Cooperativa X alguma informação?
- 7) Em caso afirmativo para a questão 6, por qual motivo vocês compartilham suas informações com os cooperados?
- 8) A Cooperativa X possui alguma informação de custos do Cooperado_____? Ou alguma informação referente à produção dele?
- 9) Quais informações o Cooperado_____ compartilha com a Cooperativa X?
- 10) Qual é a forma de comunicação utilizada para o compartilhamento de informações (de custos, processos e/ou atividades) entre a Cooperativa X e o Cooperado_____?
- 11) Com que frequência a Cooperativa X recebe informações do Cooperado_____?
- 12) Quais são os propósitos de uso das informações compartilhadas pelo Cooperado_____?
- 13) A Cooperativa X oferece algum tipo de benefício para que o Cooperado_____ compartilhe suas informações de custos, processos e/ou atividades com vocês? Se sim, quais?

- 14) Há algum contrato estabelecido entre a Cooperativa X e o Cooperado ____? Qual o prazo de duração do contrato entre vocês?
- 15) O Cooperado ____ disponibiliza algum maquinário ou qualquer tipo equipamento/ferramental para a cooperativa? Algum maquinário ou qualquer outro tipo de equipamento/ferramental seu é disponibilizado a ele?
- 16) Se houvesse ruptura de relacionamento com o Cooperado ____, a Cooperativa X teria perdas de valor nos investimentos feitos em função desse relacionamento? A Cooperativa X conseguiria realocar/redistribuir esses ativos em outros relacionamentos?
- 17) Na sua opinião, manter o relacionamento com o Cooperado ____ diante das adversidades/desafios é importante tanto para você quanto para ele?
- 18) Na sua opinião, o Cooperado ____ mantém os acordos estabelecidos e faz sempre o melhor pelo relacionamento de vocês?
- 19) A Cooperativa X tem alguma estratégia para manter seus parceiros? Se sim, quais?

COOPERADO (PRODUTOR RURAL)

Fonte: adaptado de Fehr e Rocha (2018) e Duarte (2017).

Observação: Este é um roteiro de entrevista semiestruturado que tem por objetivo apoiar a pesquisadora na tarefa de conduzir a entrevista frente às principais perguntas que deverão ser abordadas. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas, podendo ser complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Data: ___/___/_____. Início: _____ Término: _____

- 1) Qual seu cargo e seu tempo na fazenda?
- 2) Quantos anos tem sua fazenda e há quantos anos planta café? Qual o tamanho da área plantada?
- 3) Vocês produzem algum outro produto além do café?
- 4) Há quanto tempo você se relaciona com a Cooperativa X?
- 5) O relacionamento entre você e a Cooperativa X trata-se de compra e/ou armazenagem de café?
- 6) Qual o seu volume médio de produção anual em sacas de café? Em média, quanto da produção foi transacionado pela Cooperativa X?

- 7) Quais são os principais pontos analisados por vocês para considerar a Cooperativa X como parceira?
- 8) Vocês mantêm algum controle dos gastos provenientes de sua produção de café? Como são mantidos esses registros, manuais ou eletrônicos?
- 9) Vocês compartilham, totalmente ou em parte, informações sobre a produção de café com a Cooperativa X? Se sim, quando iniciou esse processo?
- 10) Quais informações são compartilhadas com a Cooperativa X?
- 11) Com que frequência vocês compartilham informações de custos, processos e/ou atividades com a Cooperativa X?
- 12) Qual é a forma de comunicação utilizada para o compartilhamento de informações (de custos, processos e/ou atividades) com a Cooperativa X?
- 13) Por qual motivo vocês compartilham informações com a Cooperativa X?
- 14) A Cooperativa X oferece algum tipo de benefício para que vocês compartilhem com ela as informações de seu empreendimento? Se sim, quais?
- 15) Vocês compartilham informações com outros parceiros?
- 16) A Cooperativa X compartilha informações dela com vocês?
- 17) Em caso afirmativo para a questão 16, quais as finalidades de uso das informações compartilhadas por ela?
- 18) Em caso afirmativo para a questão 16, com que frequência vocês recebem essas informações?
- 19) Há algum contrato estabelecido entre você e a Cooperativa X?
- 20) Existe algum maquinário ou qualquer tipo de equipamento/ferramental da Cooperativa X na sua fazenda? Existe algum maquinário ou qualquer tipo de equipamento/ferramental seu disponibilizado à Cooperativa X?
- 21) Se houvesse ruptura de contrato com a Cooperativa X, vocês teriam perdas de valor nos investimentos feitos em função desse relacionamento? Vocês conseguiriam realocar/redistribuir esses investimentos (maquinários, equipamentos, ferramentais) em outros relacionamentos?
- 22) Você acredita que esse contrato/acordo resguarda as duas partes de forma igualitária e justa? Comente.
- 23) Na sua opinião, manter o relacionamento com a Cooperativa X diante das adversidades/desafios é importante tanto para você quanto para ela? Por quê?

APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Matriz de amarração roteiro de entrevista - Cooperativa			
	Pergunta (Roteiro Semiestruturado)	Objetivo	Dimensões do OBA
1	Qual seu cargo e seu tempo na cooperativa?	Caracterização do respondente	–
2	Qual o volume de café processado e/ou armazenado por vocês anualmente?	Específico A	–
3	Há quanto tempo a Cooperativa X relaciona-se com o Cooperado _____?	Específico A	–
4	O relacionamento entre a Cooperativa X e o Cooperado _____ trata-se de compra e/ou armazenagem de café?	Específico A	–
5	Explique o processo de compra e/ou armazenagem do café, entre a Cooperativa X e os cooperados, desde o processo inicial de negociação até a entrega para um comprador.	Específico A	–
6	Existe alguma informação que possa ser compartilhada com os cooperados? Os cooperados podem exigir da Cooperativa X alguma informação?	Específico B	Natureza; tipo; direção; condições
7	Em caso afirmativo para a questão 6, por qual motivo vocês compartilham suas informações com os cooperados?	Específico B	Direção; condições
8	A Cooperativa X possui alguma informação de custos do Cooperado _____? Ou alguma informação referente à produção dele?	Específico B	Tipo
9	Quais informações o Cooperado _____ compartilha com a Cooperativa X?	Específico B	Natureza; tipo; nível de detalhe; processos; determinantes de custos.
10	Qual é a forma de comunicação utilizada para o compartilhamento de informações (de custos, processos e/ou atividades) entre a Cooperativa X e o Cooperado _____?	Específico B	Forma de comunicação
11	Com que frequência a Cooperativa X recebe informações do Cooperado _____?	Específico B	Frequência
12	Quais são os propósitos de uso das informações compartilhadas pelo Cooperado _____?	Específico B	Propósitos comprador
13	A Cooperativa X oferece algum tipo de benefício para que o Cooperado _____ compartilhe suas informações de custos, processos e/ou atividades com vocês? Se sim, quais?	Específico B	Incentivos
14	Há algum contrato estabelecido entre a Cooperativa X e o Cooperado _____? Qual o prazo de duração do contrato entre vocês?	Geral (ECT)	–
15	O Cooperado _____ disponibiliza algum maquinário ou qualquer tipo equipamento/ferramental para a cooperativa? Algum maquinário ou qualquer outro tipo de equipamento/ferramental seu é disponibilizado a ele?	Geral (ECT)	–
16	Se houvesse ruptura de relacionamento com o Cooperado _____, a Cooperativa X teria perdas de valor nos investimentos feitos em função desse relacionamento? A Cooperativa X conseguiria realocar/redistribuir esses ativos em outros relacionamentos?	Geral (ECT)	–
17	Na sua opinião, manter o relacionamento com o Cooperado _____ diante das adversidades/desafios é importante tanto para você quanto para ele?	Geral (ECT)	–
18	Na sua opinião, o Cooperado _____ mantém os acordos estabelecidos e faz sempre o melhor pelo relacionamento de vocês?	Geral (ECT)	–
19	A Cooperativa X tem alguma estratégia para manter seus parceiros? Se sim, quais?	Geral (ECT)	–

Fonte: Elaborado pela autora.

Observações:

Objetivo geral: analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados, na perspectiva da ECT.

Objetivo específico (a): verificar as características do relacionamento entre a cooperativa e os cooperados;

Objetivo específico (b): identificar as dimensões do OBA presentes no relacionamento pesquisado.

Dimensões do OBA: a: natureza das informações compartilhadas; b: tipo das informações compartilhadas; c: frequência do compartilhamento das informações; d: nível de detalhe das informações compartilhadas; e: direção do compartilhamento das informações; f: propósitos de uso das informações compartilhadas (perspectiva do comprador); g: propósitos de uso das informações compartilhadas (perspectiva do fornecedor); h: processos que contempla; i: forma de comunicação; j: determinantes de custos que contempla; k: condições do compartilhamento de informações; l: incentivos para o compartilhamento de informações.

(Continua)

Matriz de amarração roteiro de entrevista - Produtor Rural			
	Pergunta (Roteiro Semiestruturado)	Objetivos	Dimensões do OBA
1	Qual seu cargo e seu tempo na fazenda?	Caracterização do respondente	–
2	Quantos anos tem sua fazenda e há quantos anos planta café? Qual o tamanho da área plantada?	Específico A	–
3	Vocês produzem algum outro produto além do café?	Específico A	–
4	Há quanto tempo você se relaciona com a Cooperativa X?	Específico A	–
5	O relacionamento entre você e a Cooperativa X trata-se de compra e/ou armazenagem de café?	Específico A	–
6	Qual o seu volume médio de produção anual em sacas de café? Em média, quanto da produção foi transacionado pela Cooperativa X?	Específico A	–
7	Quais são os principais pontos analisados por vocês para considerar a Cooperativa X como parceira?	Específico A	–
8	Vocês mantêm algum controle dos gastos provenientes de sua produção de café? Como são mantidos esses registros, manuais ou eletrônicos?	Específico B	Nível de detalhe; forma de comunicação
9	Vocês compartilham, totalmente ou em parte, informações sobre a produção de café com a Cooperativa X? Se sim, quando iniciou esse processo?	Específico A	–
10	Quais informações são compartilhadas com a Cooperativa X?	Específico B	Natureza; tipo; nível de detalhe; processos; determinantes de custos
11	Com que frequência vocês compartilham informações de custos, processos e/ou atividades com a Cooperativa X?	Específico B	Frequência
12	Qual é a forma de comunicação utilizada para o compartilhamento de informações (de custos, processos e/ou atividades) com a Cooperativa X?	Específico B	Forma de comunicação
13	Por qual motivo vocês compartilham informações com a Cooperativa X?	Específico B	Condições
14	A Cooperativa X oferece algum tipo de benefício para que vocês compartilhem com ela as informações de seu empreendimento? Se sim, quais?	Específico B	Incentivos

(Conclusão)

15	Vocês compartilham informações com outros parceiros?	Específico B	Condições
16	A Cooperativa X compartilha informações dela com vocês?	Específico B	Direção
17	Em caso afirmativo para a questão 16, quais as finalidades de uso das informações compartilhadas por ela?	Específico B	Propósitos fornecedor
18	Em caso afirmativo para a questão 16, com que frequência vocês recebem essas informações?	Específico B	Frequência; Direção
19	Há algum contrato estabelecido entre você e a Cooperativa X?	Geral (ECT)	–
20	Existe algum maquinário ou qualquer tipo de equipamento/ferramental da Cooperativa X na sua fazenda? Existe algum maquinário ou qualquer tipo de equipamento/ferramental seu disponibilizado à Cooperativa X?	Geral (ECT)	–
21	Se houvesse ruptura de contrato com a Cooperativa X, vocês teriam perdas de valor nos investimentos feitos em função desse relacionamento? Vocês conseguiriam realocar/redistribuir esses investimentos (maquinários, equipamentos, ferramentais) em outros relacionamentos?	Geral (ECT)	–
22	Você acredita que esse contrato/acordo resguarda as duas partes de forma igualitária e justa? Comente.	Geral (ECT)	–
23	Na sua opinião, manter o relacionamento com a Cooperativa X diante das adversidades/desafios é importante tanto para você quanto para ela? Por quê?	Geral (ECT)	–

Fonte: Elaborado pela autora.

Observações:

Objetivo geral: analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados, na perspectiva da ECT.

Objetivo específico (a): verificar as características do relacionamento entre a cooperativa e os cooperados;

Objetivo específico (b): identificar as dimensões do OBA presentes no relacionamento pesquisado.

Dimensões do OBA: a: natureza das informações compartilhadas; b: tipo das informações compartilhadas; c: frequência do compartilhamento das informações; d: nível de detalhe das informações compartilhadas; e: direção do compartilhamento das informações; f: propósitos de uso das informações compartilhadas (perspectiva do comprador); g: propósitos de uso das informações compartilhadas (perspectiva do fornecedor); h: processos que contempla; i: forma de comunicação; j: determinantes de custos que contempla; k: condições do compartilhamento de informações; l: incentivos para o compartilhamento de informações.

Matriz de amarração da pesquisa documental e da observação.		
Documento	Objetivos	Dimensões do OBA
Receita Agronômica	Específico A; Específico B	Natureza, tipo, nível de detalhe, direção, propósitos - cooperativa; processos, forma de comunicação, determinantes de custo, condições, incentivos.
Contratos	Geral (ECT); Específico A	
Site	Específico A	
Estatuto	Específico A	
Observação	-	-
Visita à Cooperativa	Específico A	Natureza, tipo, frequência, nível de detalhe, direção, propósitos-cooperados, forma de comunicação; condições; incentivos.
AGO	Específico A; Específico B	

Fonte: Elaborado pela autora.

Observações:

Objetivo geral: analisar como o OBA é praticado, considerando as suas dimensões, no relacionamento entre uma cooperativa de cafeicultores e seus cooperados, na perspectiva da ECT.

Objetivo específico (a): verificar as características do relacionamento entre a cooperativa e os cooperados;

Objetivo específico (b): identificar as dimensões do OBA presentes no relacionamento pesquisado.