

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

LAIS BARBOSA VIEIRA

**NÍVEIS DE CONFIANÇA NA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS:
UMA TIPOLOGIA NO CONTEXTO COOPERATIVO AGRÍCOLA BRASILEIRO**

UBERLÂNDIA – MG

2026

LAIS BARBOSA VIEIRA

**NÍVEIS DE CONFIANÇA NA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS:
UMA TIPOLOGIA NO CONTEXTO COOPERATIVO AGRÍCOLA BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

Orientadora: Profa. Dra. Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr

UBERLÂNDIA – MG

2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências
Contábeis

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F, Sala 248 - Bairro Santa Monica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-5904 - www.ppgcc.facic.ufu.br - ppgcc@facic.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Defesa de:	Tese de Doutorado Acadêmico Número 060 - PPGCC				
Data:	25 de fevereiro de 2026	Hora de início:	14:00 horas	Hora de encerramento:	16:31 horas
Matrícula do Discente:	12213CCT009				
Nome do Discente:	Laís Barbosa Vieira				
Título do Trabalho:	Níveis de confiança na Gestão de Custos Interorganizacionais: uma tipologia no contexto cooperativo agrícola brasileiro				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	PPGCC02 - Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se, por meio do sistema de web conferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores(as) Doutores(as): Sérgio Lemos Duarte - UFU, Daniele Cristina Bernd - UFU, Alessandra Carla Ceolin - UFRPE, Márcio Luiz Borinelli - FEA/USP, e Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr - UFU, orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos, a presidente da mesa, Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, apresentou a Comissão Examinadora e a candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu a 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 senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), 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 descrito na tabela acima. 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 25/02/2026, às 16:54, 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 25/02/2026, às 17:03, 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 **Daniele Cristina Bernd, Professor(a) do Magistério Superior**, em 25/02/2026, às 17:12, 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 02/03/2026, às 13:24, 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 **Alessandra Carla Ceolin, Usuário Externo**, em 30/03/2026, às 14:21, 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 **7031051** e o código CRC **860F56AA**.

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

V658
2026

Vieira, Lais Barbosa, 1992-
NÍVEIS DE CONFIANÇA NA GESTÃO DE CUSTOS
INTERORGANIZACIONAIS [recurso eletrônico] : UMA TIPOLOGIA NO
CONTEXTO COOPERATIVO AGRÍCOLA BRASILEIRO / Lais Barbosa
Vieira. - 2026.

Orientadora: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-
Graduação em Ciências Contábeis.

Modo de acesso: Internet.

DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.te.2026.314>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

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

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso, aprendemos sempre. A busca de conhecer mais, continua na
luta que continua. A vitória é nossa.

Freire (1989, p. 31)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha mãe, Glória. Ela que me ensinou a ler, da mesma forma que minha avó a ensinou. Por ter lutado para que a sala de aula fosse o meu lugar. Por me ensinar a persistir, apesar de todos os desafios que enfrentei antes mesmo de entrar na escola.

Ao meu pai, José, agradeço pela presença constante e pelo apoio silencioso e sólido, que me deu a segurança necessária para chegar até aqui.

À minha família Alice, Izabel, André e Alexandre, meu agradecimento pelo amor e pela dedicação prática. Esta tese também é de vocês, que ofereceram revisões, sugestões e um apoio que transcende o que estas páginas podem registrar.

À minha orientadora, Lara Fehr, agradeço imensamente pela confiança, pelos ensinamentos partilhados e pelo apoio fundamental em cada etapa.

À banca examinadora: Professoras Alessandra Ceolin e Daniele Bernd, Professores Marcio Borinelli e Sergio Duarte. Agradeço o olhar atento e as valiosas sugestões que contribuíram para o amadurecimento desta pesquisa.

Aos colegas de turma, professores e técnicos da UFU, meu muito obrigada pelo convívio e pelo suporte técnico e administrativo sempre solícito.

Às amigas que a UFU me presenteou, Juh, Brenda, Layne e Laura. Obrigada por serem exemplos de resistência. Dividir as angústias e vitórias de ser mulher na academia tornou esse caminho mais leve e me ensinou lições que levarei para a vida.

Às minhas amigas de longa data, Cleyde e Naiara. O apoio de vocês foi o meu porto seguro. Sem a amizade e a escuta de vocês, este caminho teria sido muito mais árduo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), agradeço pela acolhida, pela infraestrutura e pela oportunidade de crescimento acadêmico.

À Universidade Federal de Viçosa (UFV) – Campus Rio Paranaíba, expresso minha gratidão pelo apoio institucional e pela concessão do afastamento para qualificação, o que me permitiu a dedicação integral necessária para a conclusão desta etapa.

A todas as colegas e amigas que, de alguma forma, somaram forças para que esta pesquisa e este título se tornassem realidade: meu mais sincero muito obrigada.

RESUMO

Em um ambiente econômico marcado por incertezas e alta competitividade, as organizações buscam estratégias que garantam vantagens competitivas sustentáveis. A gestão estratégica de custos tem um papel de relevância nesse cenário. Assim, a confiança entre os parceiros emerge como fator crítico para a viabilidade das práticas de gestão interorganizacional de custos. Este estudo trata a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) como ferramenta estratégica para otimização de custos e fortalecimento de relações interorganizacionais, e a relação de seus fatores condicionantes com a confiança. O objetivo geral desta pesquisa é analisar como diferentes níveis de confiança, configurados a partir das suas dimensões e dos atributos das transações, influenciam os fatores condicionantes da GCI nos relacionamentos entre cooperativas agrícolas e cooperados, sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Para tanto, foram investigadas variáveis relacionadas à confiança (habilidade, benevolência, integridade, confiança institucional e confiança racional), à GCI (fidelidade comercial, cooperação, preço, frequência, estabilidade e compartilhamento de informações) e TCT (incerteza, frequência, especificidade de ativos, oportunismo e racionalidade limitada). A coleta de dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas com quatro gestores das cooperativas e 21 produtores rurais cooperados. A análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti. Os resultados indicam que a confiança é um construto multidimensional que influencia a GCI conforme os três níveis propostos para os relacionamentos: Confiante, Digno de Confiança e Sem Confiança. Verificou-se que no nível Confiante há reciprocidade informacional bidirecional e redução de custos de monitoramento. No nível Digno de Confiança, a gestão é mediada por mecanismos capacitores e salvaguardas formais, como assistência técnica e transparência estatutária. Já no nível Sem Confiança, predomina a baixa fidelidade comercial e a percepção de oportunismo. Constatou-se que a natureza híbrida da organização cooperativa, ao articular incentivos de mercado, estrutura hierárquica e governança democrática, promove um compartilhamento de informações bilateral e institucionalizado. Sob essa configuração, a propriedade compartilhada e a governança democrática atuam como redutores de riscos, permitindo que a confiança relacional substitua, em parte, salvaguardas tradicionais. O estudo contribui teoricamente ao propor uma tipologia empírica que evidencia que diferentes níveis de confiança resultam em arranjos distintos de governança e de GCI, reforçando a confiança como construto fundamental na análise dos custos de transação em organizações cooperativas. Ademais, esta pesquisa apresenta implicações práticas relevantes para o fortalecimento da lealdade e da governança no ambiente cooperativista. A partir dos achados, pôde-se concluir que a confiança não se manifesta de forma dicotômica, mas como um construto multifacetado e relacional, cujas configurações variam conforme as características dos relacionamentos e dos arranjos institucionais. Concluiu-se, ainda, que não é a presença genérica da confiança, mas o nível e a configuração dela que modulam a percepção de incerteza, o risco de oportunismo, e a necessidade (ou não) de salvaguardas formais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Custos; Gestão de Custos Interorganizacionais; Níveis de Confiança; Teoria dos Custos de Transação; Cooperativismo Agrícola.

ABSTRACT

In an economic environment marked by uncertainty and high competitiveness, organizations seek strategies that ensure sustainable competitive advantages. Strategic cost management plays a significant role in this scenario. Thus, trust between partners emerges as a critical factor for the viability of interorganizational cost management practices. This study treats Interorganizational Cost Management (IOCM) as a strategic tool for cost optimization and the strengthening of interorganizational relationships, examining the relationship between its conditioning factors and trust. The primary objective of this research is to analyze how different levels of trust—configured by its dimensions and transaction attributes—influence the conditioning factors of IOCM in the relationships between agricultural cooperatives and their members, from the perspective of Transaction Cost Theory (TCT). To this end, variables related to trust (ability, benevolence, integrity, institutional trust, and rational trust), IOCM (commercial loyalty, cooperation, price, frequency, stability, and information sharing), and TCT (uncertainty, frequency, asset specificity, opportunism, and bounded rationality) were investigated. Data collection was conducted through semi-structured interviews with four cooperative managers and 21 member farmers. Data analysis was performed using content analysis supported by Atlas.ti software. The results indicate that trust is a multidimensional construct that influences IOCM according to three proposed levels for relationships: Trusting, Trustworthy, and No Trust. It was found that at the Trusting level, there is bidirectional informational reciprocity and a reduction in monitoring costs. At the Trustworthy level, management is mediated by enabling mechanisms and formal safeguards, such as technical assistance and statutory transparency. Conversely, at the No Trust level, low commercial loyalty and the perception of opportunism predominate. It was established that the hybrid nature of the cooperative organization—by articulating market incentives, hierarchical structure, and democratic governance—promotes bilateral and institutionalized information sharing. Under this configuration, shared ownership and democratic governance act as risk reducers, allowing relational trust to partially replace traditional safeguards. The study contributes theoretically by proposing an empirical typology demonstrating that different levels of trust result in distinct governance and IOCM arrangements, reinforcing trust as a fundamental construct in the analysis of transaction costs in cooperative organizations. Furthermore, this research presents relevant practical implications for strengthening loyalty and governance in the cooperative environment. Based on the findings, it can be concluded that trust does not manifest dichotomously, but as a multifaceted and relational construct whose configurations vary according to the characteristics of the relationships and institutional arrangements. It was further concluded that it is not the generic presence of trust, but its level and configuration that modulate the perception of uncertainty, the risk of opportunism, and the necessity (or lack thereof) of formal safeguards.

Keywords: Strategic Cost Management; Interorganizational Cost Management; Trust Levels; Transaction Cost Theory; Agricultural Cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Fatores condicionantes da GCI	29
Quadro 2 - Estudos anteriores com TCT em relacionamentos interorganizacionais	45
Quadro 3 – Estudos anteriores sobre GCI, TCT e GEC no cooperativismo agropecuário	54
Quadro 4 – Principais características das cooperativas pesquisadas	61
Quadro 5 – Principais características dos cooperados	63
Quadro 6 – Categorias de análise da pesquisa	67
Quadro 7 – Critérios de qualidade da pesquisa	73
Quadro 8 – Limitações da pesquisa	74
Quadro 9 – Características dos níveis de confiança propostos.....	116
Quadro 10 – Tipologia de níveis de confiança e sua relação com os condicionantes da GCI e atributos da TCT	133
Figura 1 – Modelo conceitual da GCI	30
Figura 2 - Ilustração das categorias para o modelo de níveis de confiança.....	56
Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo adotadas	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Presença dos fatores condicionantes da GCI nas entrevistas.....	76
Tabela 2 – Presença dos atributos das transações nos dados.....	98
Tabela 3 – Presença dos construtos de Confiança.....	106
Tabela 4 – Coocorrência entre dimensões da TCT e da Confiança.....	112
Tabela 5 – Associação entre os fatores condicionantes da GCI e os níveis de confiança propostos.....	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos
COOP1 a COOP 04	Cooperativas pesquisadas (codinomes)
GCI	Gestão de Custos Interorganizacionais
HF	Hortifruti
IOF	<i>Investor-Owned Firms</i>
MG	Minas Gerais
OBA	<i>Open-book accounting</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
PR01 a PR21	Produtores rurais cooperados (codinomes)
R\$	Real (moeda brasileira)
SAP	Sistema de gestão empresarial (software)
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCT	Teoria dos Custos de Transação
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Problemática da pesquisa.....	19
1.3 Objetivos.....	21
1.4 Justificativa e contribuições esperadas.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI).....	26
2.2 Confiança.....	33
2.3 Teoria dos Custos de Transação (TCT).....	41
2.4 Cooperativismo.....	46
2.4.1 Características das cooperativas.....	48
2.4.2 Cooperativismo no setor agropecuário.....	52
2.5 Tipologia da Confiança.....	55
3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	58
3.1 Caracterização metodológica da pesquisa.....	58
3.2 Protocolo de pesquisa.....	59
3.2.1 Critérios de seleção do campo empírico.....	59
3.2.2 Participantes e delimitação geográfica.....	60
3.2.3 Procedimentos de coleta de dados.....	64
3.2.4 Categorias de análise.....	66
3.2.5 Tratamento dos dados.....	69
3.2.6 Operacionalização no Software Atlas.ti.....	72
3.3 Limitações e critérios de qualidade e confiabilidade da pesquisa.....	73
4 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	76
4.1 Caracterização dos relacionamentos interorganizacionais (Objetivo Específico A).....	76
4.1.1 Benefício.....	77
4.1.2 Cooperação.....	79
4.1.3 Compartilhamento de Informações.....	81
4.1.4 Estabilidade.....	84
4.1.5 Interdependência.....	85
4.1.6 Fidelidade Comercial.....	86
4.1.7 Mecanismos – Capacitores, Disciplinadores e Incentivadores.....	88
4.1.8 Produtos – Custos, Qualidade e Preço.....	91
4.1.9 Tipos de cadeia – democracia, oligarquia, tirania.....	95
4.2 Dimensões da TCT e Confiança (Objetivo Específico B).....	97
4.2.1 Características das transações (TCT).....	98
4.3.1.1 Ativos Específicos.....	98
4.3.1.2 Frequência.....	100
4.3.1.3 Incerteza.....	101
4.3.1.4 Oportunismo.....	102
4.3.1.5 Racionalidade Limitada.....	104
4.2.2 Características da confiança.....	105
4.3.2.1 Habilidade.....	106
4.3.2.2 Benevolência.....	107
4.3.2.3 Integridade.....	108
4.3.2.4 Confiança Institucional.....	110
4.3.2.5 Confiança Racional.....	111
4.2.3 Associação entre atributos da TCT e características da Confiança.....	112
4.3 Tipologia de níveis de confiança (Objetivo Específico C).....	115

4.4.1 Nível Confiante	117
4.4.2 Nível Digno de Confiança.....	120
4.4.3 Nível Sem Confiança	124
4.4 Configuração dos fatores condicionantes da GCI nos diferentes níveis de confiança (Objetivo Específico D)	125
4.5.1 Nível Confiante	126
4.5.2 Nível Digno de Confiança.....	129
4.5.3 Nível Sem Confiança	131
4.5 Síntese dos resultados	133
5 CONCLUSÕES	137
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICE 1 – ROTEIROS ENTREVISTAS COM COOPERADOS	155
APÊNDICE 2 – ROTEIROS ENTREVISTAS COM COOPERATIVAS	157
APÊNDICE 3 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	159
APÊNDICE 4 – TABELA DE CÓDIGOS DA ANÁLISE DOS DADOS.....	160
APÊNDICE 5 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	163

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O cenário econômico contemporâneo, marcado por incerteza e competitividade, tem induzido as organizações a formularem estratégias para garantir vantagens competitivas sustentáveis ao longo de seu ciclo de vida (Aguiar; Rezende; Rocha, 2008; Rocha; Borinelli, 2024). Diante desse desafio, o gerenciamento da cadeia de suprimentos consolida-se como uma abordagem estratégica para a geração de valor (Back *et al.*, 2015). Ademais, as mudanças que ocorrem nas organizações elevaram a gestão e a contabilidade de custos a um papel determinante no alcance dos objetivos estratégicos, modificando a forma como as entidades gerenciam seus custos (Slavov; Borinelli; Rocha, 2024).

Essa relevância se materializa, entre outros aspectos, no aumento da eficiência, na tomada de decisão e na criação e manutenção de vantagem competitiva (Savić; Vasiljević; Đorđević, 2014). Essa lógica se aplica inclusive em setores com estruturas organizacionais específicas, como cooperativas agrícolas, nos quais a coordenação eficiente das relações interorganizacionais torna-se ainda mais crítica para a sustentabilidade competitiva (Zylbersztajn, 1994).

Adicionalmente, a gestão estratégica de custos permite que as organizações simplifiquem operações, reduzam desperdícios, melhorem a produtividade e alinhem suas estratégias financeiras com metas organizacionais de longo prazo (Braga; Raupp, 2020). À luz dessa abordagem, estudos que aprofundem a gestão de custos sob uma perspectiva estratégica podem auxiliar na adoção de práticas mais alinhadas com os objetivos organizacionais (Slavov, 2013).

À medida que as organizações se tornam mais interdependentes, torna-se mais clara a necessidade de compreender as relações interorganizacionais, particularmente em arranjos cooperativos e cadeias agroindustriais, uma vez que essas relações podem contribuir para a melhoria da eficiência de custos ao promover confiança, cooperação e práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) (Laequddin *et al.*, 2010; Padzik-Wołos; Pikos; Latusek, 2023). Corroborando essa perspectiva, estudos indicam que práticas conjuntas de gestão de custos são fortemente influenciadas por fatores contextuais e relacionais presentes no relacionamento entre as partes (Cooper; Slagmulder, 2004; DhaifAllah *et al.*, 2020; Kajüter; Kulmala, 2005).

Entre esses fatores, destacam-se confiança, comprometimento, normas sociais relacionais, oportunismo, qualidade da comunicação, interdependência, complexidade do produto, capacidade da empresa em rede, propensão à colaboração, bem como a natureza e o estágio do relacionamento (DhaifAllah *et al.*, 2020). Além disso, as relações entre comprador e fornecedor são influenciadas por esses mesmos elementos, reforçando a importância de analisar a interação entre parceiros para implementar práticas eficazes de GCI (DhaifAllah *et al.*, 2020).

Nesse processo evolutivo, a gestão de custos passa a extrapolar as fronteiras organizacionais, dando origem ao conceito de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI), que amplia o controle de custos para além dos limites institucionais, com o objetivo de identificar e explorar oportunidades de otimização conjunta ao longo da cadeia de valor (Souza; Rocha, 2009). Para isso, a GCI envolve a disseminação de dados de custos e a troca de informações estratégicas por meio de esforços colaborativos, os quais podem gerar ganhos de eficiência e criar vantagens competitivas para toda a rede (Uddin, 2012; DhaifAllah *et al.*, 2016). Sob essa perspectiva, estudos reconhecem a GCI como uma prática estratégica voltada à competitividade e à eficiência da rede interorganizacional, especialmente quando orientada para relacionamentos de longo prazo (Cooper; Slagmulder, 1999).

A operacionalização da GCI implica o compartilhamento de informações financeiras e operacionais sensíveis, o que é frequentemente interpretado como um sinal de confiança entre os parceiros, criando um ambiente favorável à inovação e à colaboração (Dekker, 2003). Por outro lado, esse compartilhamento também pode gerar resistências, uma vez que a divulgação de dados sensíveis pode revelar estratégias competitivas, criar dependências indesejadas ou facilitar a exploração por parceiros mais fortes (Caglio; Ditillo, 2012). Adicionalmente, fatores como diferença de tamanho entre os parceiros, assimetrias de informação e dependência estratégica podem resultar em uma distribuição desigual de benefícios, ameaçando, assim, a estabilidade do relacionamento (Kalaignanam; Shankar; Varadarajan, 2007; Mallapragada; Grewal; Mehta, 2015).

Diante desse cenário ambíguo, o papel da confiança torna-se relevante, principalmente na relação entre esta categoria e as práticas de GCI. A confiança é amplamente reconhecida como base para o sucesso das relações interorganizacionais e um componente essencial para a GCI (Paluri; Mishal, 2020; Fehr; Rocha, 2018). Conceitualmente, ela é definida como a disposição de uma parte em se tornar vulnerável às ações de outra, baseando-se na expectativa de que essa outra parte realizará uma ação específica e importante, mesmo sem a capacidade de monitorar ou controlar suas ações (Mayer; Davis; Schoorman, 1995). A confiança pode assumir

diferentes dimensões, frequentemente associadas à percepção de integridade, habilidade (competência) e benevolência (Mayer; Davis; Schoorman, 1995), bem como às características institucionais dos parceiros e a avaliação de riscos e benefícios (racional) (Laequddin *et al.*, 2010), as quais orientam a avaliação de intenções, capacidades e riscos nas relações interorganizacionais.

Sob essa perspectiva, a literatura destaca efeitos econômicos positivos da confiança nas relações interorganizacionais, estando a confiança diretamente associada à melhoria da eficiência das práticas de GCI (Fehr; Rocha, 2018). A confiança reduz os custos de transação e está correlacionada a um maior compartilhamento de informações nos relacionamentos entre fornecedores e compradores (Dyer; Chu, 2003). Ainda, a confiança baseada na integridade tem um impacto maior na redução dos custos de transação do que a confiança baseada na competência, reforçando a importância de relações baseadas em honestidade e transparência (Connelly *et al.*, 2018).

Entretanto, essas evidências não se manifestam de forma uniforme, uma vez que a confiança é fortemente dependente do contexto relacional e institucional. Diferentes indústrias, culturas e tipos de relacionamento influenciam a forma como ela é percebida e mensurada. Isso gera apelos por mais pesquisas que explorem a especificidade contextual da confiança (Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007). Pouco se sabe sobre como essa especificidade se manifesta em arranjos cooperativos agroindustriais, nos quais a confiança é, simultaneamente, um valor normativo e um instrumento de coordenação econômica, o que torna particularmente relevante investigar seus efeitos sobre a GCI nesse contexto.

Nesse sentido, evidências empíricas indicam que, em relações interorganizacionais maduras, altos níveis de confiança alcançados reduzem a necessidade de mecanismos formais de controle, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso desses relacionamentos (Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023). Além disso, a confiança facilita o compartilhamento de informações e atenua riscos de comportamentos oportunistas (Padzik-Wołos; Pikos; Latusek, 2023; Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007). Em contrapartida, a falta de confiança entre as empresas inibe a aplicabilidade da GCI (Farias, 2016).

Apesar de associada a benefícios econômicos e relacionais, a confiança não é isenta de paradoxos. Níveis elevados de confiança podem, simultaneamente, reduzir custos de coordenação e, paradoxalmente, enfraquecer salvaguardas formais, gerando vulnerabilidades estratégicas, como a redução de mecanismos de controle formal, expondo as partes a riscos de oportunismo e assimetria informacional (Langfield-Smith, 2008; Vosselman; Meer-Kooistra, 2009). Adicionalmente, em contextos de assimetria de poder, a confiança pode mascarar

relações de dominação, nas quais parceiros menos poderosos são coagidos a aceitar condições desfavoráveis sob um discurso de “colaboração” (Free, 2008).

Assim, esse contraste entre risco e benefício é um sinal de que a confiança, quando não balanceada por salvaguardas adequadas, pode aumentar perdas associadas a comportamentos oportunistas (Vosselman; Meer-Kooistra, 2009). Essa ambiguidade possui implicações diretas para a GCI, uma vez que níveis inadequadamente geridos de confiança podem comprometer o compartilhamento eficiente de informações de custos, distorcer incentivos econômicos e elevar custos de transação, o que pode afetar negativamente o desempenho da GCI.

Desta forma, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) oferece uma lente adequada para analisar tais ocorrências. Esses efeitos podem ser interpretados como variações nos custos de monitoramento e salvaguarda associados às estruturas de governança adotadas (Zylbersztajn, 1995; Williamson, 1985). A confiança, ao complementar mecanismos formais de governança, tende a melhorar o desempenho e reduzir custos de transação em contextos de interdependência relativamente equilibrada (Dyer; Chu, 2003; Connelly *et al.*, 2018).

Entre os diversos contextos interorganizacionais em que essas questões se manifestam, o modelo cooperativo se destaca. No modelo cooperativo, a governança é baseada em laços sociais, valores coletivos e na confiança entre cooperados e gestão, fatores que fortalecem os relacionamentos e contribuem para maior estabilidade organizacional (Lima *et al.*, 2023; Duarte; Rocha, 2022; Beuren *et al.*, 2020). Por essa razão, o cenário de atuação das cooperativas, caracterizado por relações baseadas em cooperação e interesses mútuos, mostra-se teoricamente propício à aplicação de práticas de GCI (Mouritsen, Hansen e Hansen, 2001; Lima *et al.*, 2023).

No entanto, esse ambiente também apresenta tensões que tornam a aplicação da GCI complexa. A governança democrática pode dificultar decisões ágeis sobre custos, enquanto a confiança baseada em laços sociais nem sempre se traduz em transparência contábil ou na aceitação de auditorias necessárias (Zylbersztajn, 2002; Puusa; Monkkonen; Varis, 2013). Adicionalmente, conflitos de interesse entre cooperados e gestores podem comprometer a colaboração essencial para a GCI (Umar *et al.*, 2024).

Embora a GCI seja amplamente aplicada a relações tradicionais de cliente-fornecedor, como terceirização, cadeias de suprimentos e joint ventures (Cooper; Slagmulder, 2004; Langfield-Smith e Smith, 2003; Free, 2008; Mouritsen, Hansen e Hansen, 2001; Cäker; Siverbo, 2011), suas particularidades podem não se reproduzir em contextos de alta interdependência. Nesse sentido, o ambiente das cooperativas apresenta características ideais

para investigar os paradoxos da confiança e aplicar práticas de GCI, uma vez que suas relações se fundamentam em cooperação, confiança e interesses compartilhados (Lima *et al.*, 2023).

Essa centralidade da confiança torna as relações interorganizacionais ainda mais significativas, especialmente quando as organizações se envolvem em esforços cooperativos estruturados (Mouritsen, Hansen e Hansen, 2001). Ademais, o contexto cooperativo permite observar como fatores contextuais e relacionais (comprometimento, normas sociais, interdependência e propensão para colaborar) influenciam a efetividade da GCI.

Alinhada com a perspectiva de otimização de custos, a TCT surge como uma lente teórica adequada para analisar as decisões organizacionais. Ela possibilita analisar como as empresas podem reduzir custos ligados a transações econômicas, como coordenação, informação e negociação, considerando atributos específicos das transações: frequência (recorrência), incerteza (imprevisibilidade) e especificidade de ativos (investimentos específicos ao relacionamento) (Williamson, 1985). A economia dos custos de transação auxilia a explicar as escolhas de governança em relacionamentos assimétricos, especialmente no que diz respeito a mecanismos de salvaguarda e acordos contratuais (Schilke; Cook, 2015).

No contexto das cooperativas agrícolas brasileiras Zylbersztajn (2002) argumenta que estas organizações enfrentam dilema de governança: a estrutura democrática (um cooperado, um voto) dificulta decisões estratégicas rápidas, enquanto a especificidade de ativos (investimentos em armazenagem, processamento) exige coordenação eficiente. Nessas estruturas, a confiança, frequentemente sustentada por laços sociais e institucionais, tende a atuar como um mecanismo híbrido de governança, complementando ou, em alguns casos, substituindo salvaguardas formais (Cook; Chaddad, 2004; Bijman; Wijers, 2019; Zylbersztajn, 1996). Esse dilema é intensificado pela frequência elevada das transações e pela incerteza inerente ao agronegócio (variabilidade de safras, preços), criando condições únicas para investigar como confiança institucionalizada interage com esses atributos transacionais.

Embora a TCT ofereça a lente teórica para analisar a governança (Williamson, 1985), e a GCI seja uma prática estratégica (Cooper; Slagmulder, 1999), há uma escassez de estudos empíricos que integrem essas três abordagens (TCT, Confiança e GCI) no contexto específico das cooperativas agrícolas brasileiras. Este contexto é relevante, pois a natureza cooperativa, baseada na confiança e no compartilhamento de informações atua na redução dos custos de transação e é determinante para o sucesso da implementação da GCI (Aguiar; Rezende; Rocha, 2008).

Em suma, pode-se notar a relevância da gestão de custos nas relações interorganizacionais, especialmente em cooperativas agrícolas, e a importância da investigação

de como diferentes níveis de confiança influenciam os fatores que viabilizam a GCI. Considerando o caráter ambíguo da confiança e sua atuação como mecanismo híbrido de governança no panorama da TCT, essas características mostram a importância de analisar a GCI em contextos nos quais a confiança é um elemento fundamental, como ocorre nas cooperativas agrícolas. Desta forma, esta pesquisa busca investigar como a confiança interage com a manifestação dos fatores de GCI nos relacionamentos entre cooperados e cooperativas agrícolas brasileiras.

1.2 Problemática da pesquisa

Estudos sobre GCI demonstram que a confiança entre parceiros reduz custos de transação ao facilitar compartilhamento de informações, mitigar comportamentos oportunistas e substituir controles formais por normas relacionais (Dyer; Chu, 2003; Dekker, 2003; Connelly *et al.*, 2018). Esses efeitos resultam em ganhos de eficiência operacional e estabilidade relacional (Paluri; Mishal, 2020; Fehr; Rocha, 2018).

Na perspectiva da TCT a eficácia da GCI depende da capacidade de reduzir custos associados à negociação, monitoramento e execução de acordos (Williamson, 1985). Entretanto, a literatura trata confiança predominantemente como um constructo dicotômico (presente/ausente) ou como resultado desejado (Laequddin *et al.*, 2010), sem investigar como diferentes níveis ou dimensões de confiança afetam esses custos de transação.

Nessa direção, há estudos que colocam que a confiança não é um constructo homogêneo. Mayer, Davis e Schoorman (1995) especificam a confiança em três dimensões: benevolência (disposição de agir no interesse do parceiro), habilidade (competência técnica percebida) e integridade (adesão a princípios éticos). Essas dimensões afetam os custos transacionais. Benevolência reduz custos de monitoramento porque parceiros percebem menor risco de oportunismo, reduzindo necessidade de auditorias e controles formais (Dyer; Chu, 2003). Habilidade reduz custos de adaptação porque parceiros confiam na capacidade técnica do outro para responder a contingências, reduzindo necessidade de renegociações. Integridade reduz custos de negociação porque parceiros confiam que acordos informais serão respeitados, reduzindo necessidade de contratos detalhados (Mayer, Davis e Schoorman 1995; Schilke; Cook, 2015).

A relação entre confiança e custos transacionais, ainda assim, não é linear. Williamson (1993) reconhece que a confiança pode atuar como mecanismo de governança que reduz custos transacionais, substituindo controles formais por normas relacionais, mas não elimina riscos de

oportunismo. Langfield-Smith (2008) e Vosselman e Meer-Kooistra (2009) demonstram que confiança excessiva pode gerar vulnerabilidades estratégicas ao enfraquecer mecanismos de controle e facilitar comportamentos oportunistas. Na perspectiva da TCT, confiança insuficiente eleva custos de coordenação (pela necessidade de controles formais intensivos), enquanto confiança excessiva pode elevar custos de adaptação *ex post* (pela redução de vigilância sobre mudanças oportunistas).

Estudos empíricos demonstram esse dilema: Vosselman e Meer-Kooistra (2009) identificaram que confiança excessiva em parcerias de longo prazo reduziu vigilância sobre mudanças de comportamento, elevando custos de adaptação *ex post*. Langfield-Smith (2008) observou que confiança elevada em alianças estratégicas enfraqueceu controles formais, facilitando oportunismo quando condições de mercado mudaram.

Essa dinâmica permanece inexplorada em contextos em que confiança é institucionalizada, como ocorre em cooperativas agrícolas: contextos organizacionais específicos nos quais a confiança pode assumir papel constitutivo das relações e atuar como importante mecanismo de governança (Beuren *et al.*, 2020). Sob a ótica da TCT, cooperativas representam estrutura de governança híbrida, combinando estruturas hierárquicas de mercado e governança democrática, que em princípio, deveria reduzir custos transacionais pela confiança institucionalizada (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2002). Mas esse equilíbrio não é fixo ou garantido, uma vez que a combinação ótima entre confiança e controle formal varia conforme características da transação e do relacionamento (Williamson, 1985).

Embora a literatura sobre GCI e confiança em relacionamentos interorganizacionais tenha avançado, lacunas de pesquisa persistem e justificam esta pesquisa. Estudos sobre GCI em cooperativas agrícolas identificam fatores condicionantes relevantes (compartilhamento de informações, frequência de transações, mecanismos capacitores, qualidade do produto, dentre outros) (Duarte, 2017; Muraoka, Verteiro e Bertóli, 2021; Pavão; Voese, 2022), mas não investigam como diferentes níveis de confiança afetam esses fatores condicionantes.

Três lacunas justificam esta pesquisa. Primeira: a literatura trata confiança como um constructo dicotômico ou homogêneo, sem operacionalizar suas dimensões na análise de custos transacionais (Laequddin *et al.*, 2010). Segunda: estudos sobre GCI em cooperativas identificam fatores condicionantes (Duarte, 2017; Muraoka, Verteiro e Bertóli, 2021), mas não investigam como diferentes configurações de confiança afetam esses fatores. Terceira: a TCT não especifica como confiança institucionalizada (característica de cooperativas) interage com atributos das transações para condicionar a efetividade de mecanismos formais de coordenação (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2002).

Portanto, a situação-problema desta pesquisa reside na falta de conhecimento empírico sobre em que medida os diferentes possíveis níveis de confiança existentes nos relacionamentos interorganizacionais entre cooperativas e cooperados afetam os custos transacionais, os fatores condicionantes da GCI e os mecanismos formais de coordenação.

Para investigar essas lacunas, esta pesquisa adota abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com cooperados e gestores de cooperativas agrícolas brasileiras. Estudar configurações relacionais exige compreensão aprofundada de como confiança e atributos transacionais se manifestam e são percebidos pelos atores, o que possivelmente não seria apreendido com a aplicação de métodos quantitativos (Eisenhardt, 1989). Explora-se a TCT é como *framework* teórico-interpretativo para analisar os padrões emergentes dos dados, não como teoria a ser testada dedutivamente.

Diante das lacunas apresentadas, a presente pesquisa é norteada pela seguinte questão: “Em que diferentes níveis a confiança se configura nos relacionamentos entre cooperados e cooperativas agrícolas brasileiras e influenciam os fatores condicionantes da GCI, sob a perspectiva da TCT?”

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é:

Analisar os diferentes níveis em que a confiança se configura nos relacionamentos entre cooperados e cooperativas agrícolas brasileiras e a sua influência nos fatores condicionantes da GCI, sob a perspectiva da TCT.

Para alcançá-lo, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre cooperados e cooperativas agrícolas a partir dos fatores condicionantes da GCI;
- b) Identificar e analisar as dimensões da confiança (habilidade, benevolência, integridade, confiança institucional e confiança racional) e os atributos das transações (incerteza, frequência, especificidade de ativos) presentes nos relacionamentos estudados, à luz da TCT;
- c) Construir uma tipologia empírica de níveis de confiança nos relacionamentos estudados, integrando as dimensões da confiança e atributos das transações identificados;
- d) Analisar de que forma os diferentes níveis de confiança identificados influenciam a configuração dos fatores condicionantes da GCI, à luz dos pressupostos da TCT.

Diante da questão de pesquisa e dos objetivos apresentados, defende-se a tese de que “nos relacionamentos entre cooperativas e cooperados, configurações distintas das dimensões da confiança resultam em diferentes níveis de confiança, os quais influenciam a percepção de incerteza, o risco de oportunismo e a necessidade de salvaguardas, produzindo manifestações distintas dos fatores condicionantes da GCI”.

1.4 Justificativa e contribuições esperadas

O propósito da GCI é otimizar custos e gerar vantagem competitiva dentro de uma cadeia produtiva (Faria *et al.*, 2013). A vantagem competitiva derivada da GCI manifesta-se de diversas formas, tais como a otimização de custos totais da cadeia, melhoria na capacidade de resposta ao mercado, e fortalecimento de barreiras à imitação por concorrentes (Cooper; Slagmulder, 1999). Em cadeias agrícolas, essa vantagem assume relevância estratégica particular, dado que a competição ocorre predominantemente entre cadeias exigindo coordenação eficiente de custos da produção até a comercialização (Souza; Rocha, 2009). Cooperativas que desenvolvem práticas robustas de GCI tendem a oferecer melhores condições de comercialização aos cooperados, fortalecendo sua atratividade e retenção de membros.

A eficácia dessas práticas depende, no entanto, da confiança, uma vez que o compartilhamento de informações sensíveis de custos e processos envolve riscos percebidos pelas partes e exige alta cooperação (Fehr; Rocha, 2018). Apesar da crescente relevância acadêmica da GCI (Oliveira; Nunes; Afonso, 2025), observa-se uma lacuna de estudos que analisem sua aplicação no mundo real, em especial no contexto das cooperativas agrícolas, que possuem uma dinâmica própria, definida por relações híbridas nas quais coexistem os mecanismos de mercado e hierarquia e as dimensões de interdependência econômica e gestão cooperativa.

No âmbito específico da GCI, a confiança opera como mecanismo facilitador em três aspectos: (i) reduz a percepção de risco no compartilhamento de informações sensíveis de custos e margens; (ii) diminui a necessidade de salvaguardas contratuais onerosas; e (iii) amplia a disposição para investimentos conjuntos em melhorias de processos ao longo da cadeia (Agndal; Nilsson, 2010; Dekker, 2004). Dessa forma, os retornos da confiança não se limitam à eficiência transacional, mas se estendem à criação de valor compartilhado entre os agentes.

A literatura demonstra que a confiança melhora a qualidade da negociação, o desempenho das trocas interorganizacionais e a eficiência do relacionamento (Zaheer; McEvily; Perrone, 1998), além de contribuir para a redução dos custos de transação (Dyer; Chu,

2003; Connelly *et al.*, 2018; Fehr; Rocha, 2018). Além disso, a confiança e os investimentos específicos na relação são fatores importantes para o sucesso das trocas interorganizacionais pois aumentam o comprometimento entre as partes e reduzem a probabilidade de comportamentos oportunistas (Palmatier, Dant; Grewal, 2007). No contexto das cadeias de abastecimento, estudos indicam que a confiança entre empresas e parceiros está associada a investimentos em ativos específicos, com a substitutibilidade do parceiro moderando essa relação (Suh; Kwon, 2006). Entretanto, ainda são escassos os estudos que possam comprovar e reforçar esses achados.

A literatura sobre confiança interorganizacional identifica três antecedentes fundamentais que moldam a disposição de uma parte em se tornar vulnerável às ações de outra: habilidade, benevolência e integridade (Mayer; Davis; Schoorman, 1995). No contexto da GCI, esses antecedentes assumem papéis distintos: a habilidade percebida da cooperativa pode influenciar a disposição do cooperado em compartilhar informações de custos, confiando que serão utilizadas de forma tecnicamente adequada; a benevolência pode reduzir o receio de apropriação indevida de margens; e a integridade pode fortalecer a expectativa de que acordos informais serão honrados, diminuindo a necessidade de contratos formais (Dekker, 2004; Vélez; Sánchez; Álvarez-Dardet, 2008). Compreender como diferentes combinações desses antecedentes configuram níveis distintos de confiança é essencial para explicar a variabilidade na adoção e eficácia das práticas de GCI, bem como ajudar a implementar tais artefatos no mundo real de maneira mais otimizada.

Sob a perspectiva da TCT, o compartilhamento de informações interorganizacionais está associado ao risco de comportamentos oportunistas e a conflitos de interesse, ocasionados pela racionalidade limitada e assimetria de informações (Williamson, 1985). Tais comportamentos oportunistas, como a falta de transparência nas relações, podem elevar os custos de transação, e comprometem a eficiência das relações (Aguiar; Rezende; Rocha, 2008; Agndal; Nilsson, 2010). Nesse contexto, a confiança atua como mecanismo de governança informal que mitiga tais riscos, reduzindo a necessidade de contratos complexos e monitoramento intensivo, reforçando importância da confiança na mitigação desses problemas.

A relevância desta pesquisa é amplificada pela interconexão entre seus construtos centrais. A GCI exige o compartilhamento de dados sensíveis, tornando-a suscetível à assimetria de informação (Williamson, 1985). É neste ponto que a confiança se torna um elemento fundamental. A literatura, em concordância, estabelece que a confiança atua como um mecanismo informal de governança que mitiga o risco de comportamento oportunista (Dyer; Chu, 2003; Fehr; Rocha, 2018). Na perspectiva da TCT, essa mitigação do risco e da

incerteza resulta diretamente na redução dos custos de transação (Williamson, 1979), permitindo a adoção de estruturas de governança mais eficientes e flexíveis, como as observadas em cooperativas. Portanto, a análise da influência dos níveis de confiança nos fatores condicionantes da GCI é um passo fundamental para otimizar a governança interorganizacional, conforme preconiza a TCT.

Ketokivi e Mahoney (2020) reforçam que a TCT deve ser compreendida como uma teoria de governança eficiente das transações, relevante para a gestão da cadeia de suprimentos. A aplicação dessa teoria é pertinente ao contexto de cooperativas, uma vez que a confiança pode diminuir a necessidade de mecanismos formais de controle e aprimorar a eficiência operacional a longo prazo (Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023).

O contexto de funcionamento das cooperativas apresenta características específicas, como princípios de colaboração, participação democrática e confiança relacional, que favorecem o compartilhamento de informações de custos, processos e atividades (Lima *et al.*, 2023; Duarte; Rocha, 2022). Tais características tendem a promover maior transparência e fortalecer as relações entre cooperados e cooperativas. No Brasil, as cooperativas agrícolas desempenham papel estratégico na economia rural, respondendo por parcela significativa da produção e exportação de commodities como soja, café, leite e carnes (OCB, 2025). Contudo, enfrentam desafios específicos: heterogeneidade no porte e capacidade gerencial dos cooperados, dispersão geográfica, volatilidade de preços e dependência de relações de longo prazo para viabilizar investimentos em infraestrutura e tecnologia. Essas características tornam a GCI particularmente complexa, uma vez que exigem mecanismos de coordenação que conciliem eficiência econômica com os princípios cooperativistas de equidade e participação democrática. Estudos sobre GCI nesse contexto permanecem escassos, o que limita a compreensão das práticas efetivamente adotadas e de seus condicionantes institucionais.

Entretanto, apesar de apresentarem ambiente teoricamente favorável para adoção de práticas GCI estudos apontam ocorrências de comportamentos oportunistas no contexto das cooperativas (Bertolin *et al.*, 2008; Brandão; Breitenbach, 2019; Pivoto; Finger; Waquil, 2013; Simioni *et al.*, 2009). Cooperados podem agir de forma oportunista sem contribuir de forma proporcional para a cooperativa (Brandão; Breitenbach, 2019; Pivoto; Finger; Waquil, 2013) e cooperativas podem induzir a permanência em contratos que não beneficie seus membros (Simioni *et al.*, 2009). A confiança emerge como fator que pode reduzir esses efeitos, promovendo maior transparência e reduzindo a necessidade de mecanismos de controle formais no longo prazo (Connelly *et al.*, 2018).

Apesar de reconhecida como determinante na GCI para a redução dos custos de transação (Dyer; Chu, 2003; Williamson, 1985) e facilitação do compartilhamento de informações (Yang, 2011; Connelly *et al.*, 2018) e alinhamento de objetivos (Jemaa-Boubaya; Cheriet; Smida, 2020), pouco se sabe sobre como diferentes níveis de confiança influenciam a eficácia dessas práticas, especialmente no contexto de cooperativas agrícolas. Assim, estabelecer uma classificação de níveis de confiança é necessário para compreender como diferentes graus influenciam a dinâmica interorganizacional, subsidiando o desenvolvimento de estratégias gerenciais para fortalecer as relações, promovendo uma cooperação mais eficiente e transparente.

Diante do exposto, a presente pesquisa visa contribuir para o avanço teórico e empírico da GCI, ao analisar o comportamento dos fatores condicionantes da GCI entre cooperativas agrícolas e cooperados sob diferentes níveis de confiança, à luz da TCT. A proposição de uma tipologia de níveis de confiança pode refinar a compreensão de como a governança das transações e as práticas de GCI se reconfiguram em diferentes arranjos cooperativos, oferecendo subsídios tanto para o avanço teórico quanto para a gestão estratégica de cooperativas.

Espera-se que os resultados auxiliem gestores de cooperativas, ao demonstrar como a gestão estratégica de custos, quando sustentada por relações de confiança, pode favorecer a eficiência, a redução de custos de transação e a vantagem competitiva. Para os cooperados, os achados contribuem ao evidenciar como a transparência nos processos de GCI e o fortalecimento da confiança reduzem a assimetria informacional e os custos de monitoramento inerentes à relação transacional. Ao compreender os mecanismos que sustentam o alinhamento de objetivos, os cooperados podem perceber com maior clareza a geração de valor compartilhado, o que reforça o engajamento e a sustentabilidade socioeconômica de suas propriedades rurais. Ainda, os achados podem orientar gestores de cooperativas na elaboração de políticas e estratégias de custos que considerem os efeitos da confiança no compartilhamento de informações e no alinhamento de objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta o presente estudo, abrangendo as principais áreas temáticas da pesquisa: GCI, confiança, cooperativismo e a TCT como aporte teórico. A seção inicial dedica-se à análise das características da GCI e sua prática no contexto das cooperativas.

2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI)

A GCI é uma abordagem estratégica que se concentra na colaboração entre organizações para otimizar custos e aumentar a competitividade e sustentabilidade ao longo de uma cadeia de valor (Souza; Rocha, 2009). Segundo Van de Ven e Walker (1984), as organizações frequentemente estabelecem relações interorganizacionais haja vista a sua dependência de recursos externos, o que impulsiona a necessidade de colaboração. Essas relações interorganizacionais, que envolvem diversas formas de colaboração e parcerias, são motivadas por fatores como compartilhamento de recursos, alianças estratégicas e benefícios mútuos (Cunha; Melo, 2004).

Essas interações podem variar desde abordagens concorrenciais e antagônicas até aquelas de natureza cooperativa (Cunha; Melo, 2004). Na literatura, observa-se o desenvolvimento de estudos acerca dos relacionamentos interorganizacionais que procuram meios para coordenar e compartilhar informações, aumentando a interdependência entre as empresas (Agndal, Nilsson, 2008). Assim, a comunicação frequente e a busca por consenso desempenham um papel crucial no crescimento e na formalização das colaborações entre organizações (Van de Ven; Walker, 1984). Nesses relacionamentos, a confiança é influenciada pela duração do vínculo entre as partes e é essencial para facilitar transações e ações colaborativas entre as organizações (Zhong *et al.*, 2014).

A integração entre empresas que atuam em uma mesma cadeia de suprimentos tem exigido uma gestão de custos mais ampla (Faria *et al.*, 2013). Fehr e Rocha (2018) observam que as organizações não operam de maneira isolada, mas sim em forma de redes que englobam fornecedores, clientes, alianças estratégicas e outras entidades organizacionais. Como resultado dessa mudança no contexto competitivo, as organizações têm optado por aderir a relacionamentos interorganizacionais, estabelecendo alianças estratégicas e compartilhando informações e recursos valiosos (Bartz; Braga; Souza 2014).

Nesse contexto, a GCI se destaca como uma abordagem importante, permitindo que as entidades colaborem para reduzir custos e aumentar a eficiência ao longo da cadeia de suprimentos, recebendo crescente atenção na literatura (Caglio, 2018). As estruturas organizacionais associadas à utilização da GCI podem proporcionar benefícios significativos, como maior adaptabilidade e flexibilidade da organização, permitindo que elas respondam de forma mais ágil às mudanças no seu ambiente de mercado (Cooper; Yoshikawa, 1994).

A identificação e gestão de custos entre empresas são exemplos de esforços colaborativos que buscam a otimização de custos em toda a cadeia de valor (Fayard *et al.*, 2012; Cooper; Slagmulder, 2004). Conforme observado por Faria *et al.* (2013), a atenção dada pelas empresas à gestão estratégica de custos pode influenciar a decisão de estabelecer parcerias ou redes de cooperação. A GCI engloba o compartilhamento de informações gerenciais entre empresas que operam dentro de uma mesma cadeia de suprimentos (Lopes *et al.*, 2014), buscando uma visão integrada e estratégica da gestão de custos (Souza; Rocha, 2009).

Cooper e Slagmulder (1999) definiram inicialmente a GCI como uma abordagem estruturada que visa a coordenação das atividades entre empresas em uma rede de fornecedores. A GCI, segundo Cooper e Slagmulder (1999), tem como objetivo a redução de custos na rede, aumento da rentabilidade da organização, compartilhamento dos ganhos adicionais entre as empresas e identificar oportunidades de melhorias em produtos ou serviços. No entanto, Camacho *et al.* (2014), apontam que Cooper e Slagmulder não deixam claro qual o alcance dessa rede de fornecimento, sendo fundamental que o conceito de GCI seja aplicado a atividades tanto a montante quanto a jusante da empresa ampliando a compreensão do escopo interorganizacional.

Além disso, a GCI também auxilia na identificação de soluções de gerenciamento de custos, buscando garantir ou aumentar o retorno global da cadeia de valor (Souza; Rocha, 2009), desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis para todo o segmento da cadeia (Aguiar; Rezende; Rocha, 2008). Dessa forma, considera-se a GCI como “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. 79).

Por seu foco na colaboração entre diferentes instituições, a GCI se diferencia da gestão de custos tradicional, que se concentra apenas na otimização de custos dentro de uma única organização (Farias, 2016). O principal objetivo da GCI é gerenciar interações de forma a garantir ou aumentar o retorno dentro de uma cadeia de suprimentos, o que seria difícil de se atingir caso as empresas tentassem gerenciar exclusivamente seus próprios custos de forma isolada (Cooper; Slagmulder, 2004; Souza; Rocha, 2009).

Souza e Rocha (2009) argumentam que a GCI tende a mitigar os custos de transação na cadeia de valor por meio da redução da assimetria de informação entre os agentes, atenuando incertezas e tornando as decisões mais previsíveis. Esses fatores apresentam a vantagem de reduzir comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, os custos de transação (Souza; Rocha, 2009). Nessa perspectiva, Dekker (2016) demonstra que o compartilhamento de informações, pode influenciar a adoção e adaptação das práticas de gestão interorganizacional. Tal influência depende das crenças, tanto do comprador quanto do fornecedor, sobre os benefícios desse processo (Cooper; Slagmulder, 1999).

A implantação da GCI requer, por parte da organização, a atenção a um conjunto de variáveis críticas: posicionamento estratégico, uso de ferramentas de gestão estratégica de custos e compartilhamento de informações e resultados (Aguiar; Rezende; Rocha, 2008). O nível de compartilhamento de informações estratégicas varia nos diferentes contextos relacionais, sendo influenciado por fatores como dependência do projeto, compartilhamento de recursos, participação do fornecedor, compromisso bilateral e estrutura de governança (Cooper; Slagmulder, 2004). Souza, Souza e Borinelli (2010) sugerem que não há um padrão na implementação da GCI e que a utilização dessa ferramenta depende de fatores condicionantes que influenciam diretamente o sucesso de sua aplicação. Além disso, a implementação da GCI pode sofrer influências técnicas, sociais, comportamentais, econômicas e financeiras (Souza; Rocha, 2009).

Cooper e Slagmulder (1999) apontam três oportunidades para o gerenciamento de custos: no desenvolvimento do produto, na fabricação e na melhoria da eficiência na relação comprador-fornecedor. A redução de custos durante o desenvolvimento do produto é especialmente importante, uma vez que as empresas dependem cada vez mais de fornecedores externos no desenvolvimento de componentes-chave (Windolph; Möeller, 2012). Nessa fase, o gerenciamento de custos interorganizacional pode otimizar custos por meio de esforços colaborativos entre compradores e fornecedores, impactando a decisão de fazer ou comprar em formas relacionais híbridas (Cooper; Slagmulder, 2004).

Técnicas como custeio-alvo, *trade-offs* entre funcionalidade, preço e qualidade, investigação de custos interorganizacionais e gestão de custos simultâneos são as práticas mais comumente utilizadas na GCI para promover a transparência e a cooperação entre as empresas (DhaifAllah *et al.*, 2019).

Segundo Kulmala, Kajüter e Valkokari (2007), as ferramentas de gestão de custos são essenciais para a implementação de sistemas de gestão de desempenho em redes de pequenas e médias empresas, viabilizando a compreensão mais precisa dos custos associados às suas

operações e à rede em geral. Souza (2008) reforça que a GCI é essencial para a eficiência operacional e a competitividade dos negócios, particularmente em ambientes colaborativos.

A implementação da GCI está condicionada a cinco dimensões, conforme proposto por Cooper e Slagmulder (1999): produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. Souza e Rocha (2009) sistematizaram esse conhecimento ao desenvolver um modelo conceitual para a GCI (Quadro 1), destacando os cinco fatores condicionantes que compõem a GCI: Produtos, Componentes, Níveis de Relacionamento, Tipos de Cadeia e Mecanismos. Cada uma dessas dimensões foi detalhada de maneira a capturar as variáveis críticas para a gestão eficaz de custos entre organizações.

Quadro 1 - Fatores condicionantes da GCI

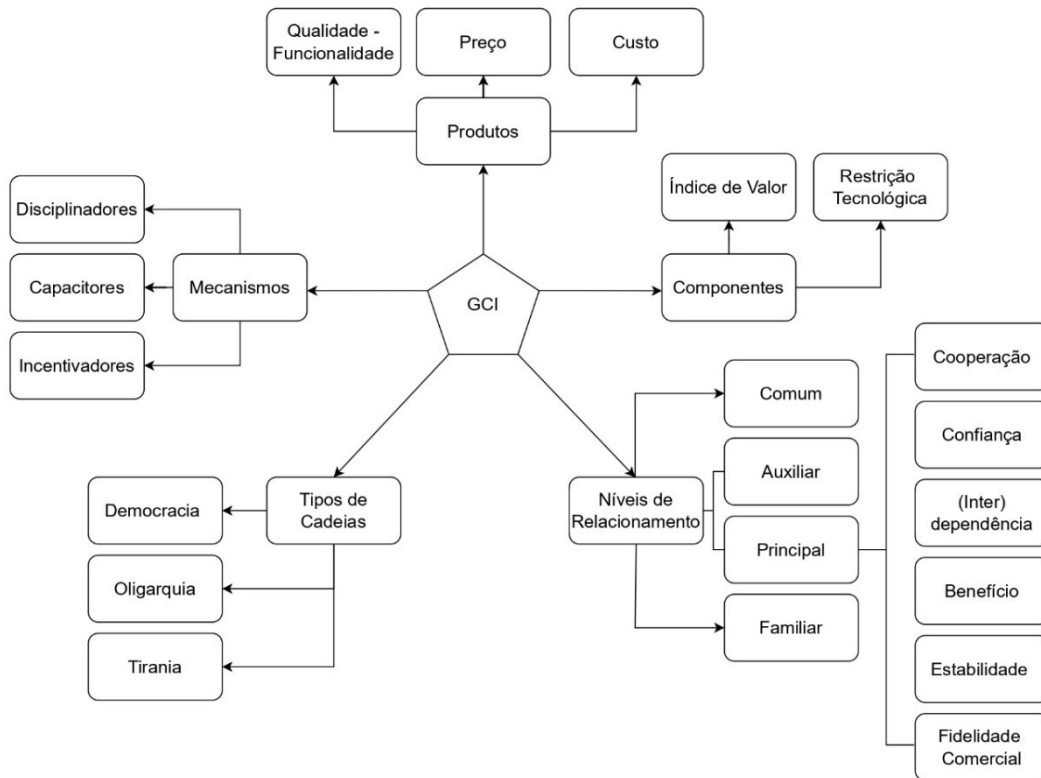
Produtos	Componentes	Mecanismos	Tipos de Cadeia	Níveis de Relacionamento
Funcionalidade	Índice de valor	Disciplinadores	Tirania	Comum
Margem	Restrição tecnológica	Capacitores	Oligarquia	Auxiliar
-	-	-	Democracia	Principal
-	-	-	-	Familiar

Fonte: Souza e Rocha (2009).

Posteriormente, Duarte e Rocha (2022) revisaram e atualizaram o modelo de dimensões da GCI, adaptado especificamente para se adequar à análise das interações entre produtores rurais, cooperativas e *Investor-owned firms* (IOFs) (Figura 1). A atualização incluiu três aprimoramentos principais: (i) maior ênfase nos aspectos financeiros, adicionando variáveis como Preço e Custos na dimensão de Produtos; (ii) incorporação, na dimensão de Níveis de Relacionamento, dos conceitos de cooperação, confiança, dependência, benefício e estabilidade; e (iii) inclusão do tipo de mecanismos incentivadores, ampliando os fatores que podem influenciar o comportamento dos agentes envolvidos na GCI. Essas mudanças permitiram uma compreensão mais abrangente dos fatores que determinam o sucesso ou fracasso da GCI.

A figura 1 representa o modelo de dimensões da GCI, segundo Duarte e Rocha (2022), ilustrando os aspectos que influenciam o processo de implementação da GCI em uma cadeia de valor. Baseado nas dimensões originais de Cooper e Slagmulder, esse modelo conceitual fornece uma estrutura para compreender como diferentes fatores (produtos, mecanismos, componentes, tipos de cadeia e níveis de relacionamento), influenciam a implementação da GCI. Cada dimensão desempenha um papel específico na implementação da GCI.

Figura 1 – Modelo conceitual da GCI



Fonte: Duarte e Rocha (2022).

A figura 1 representa o modelo de dimensões da GCI, segundo Duarte e Rocha (2022), ilustrando os aspectos que influenciam o processo de implementação da GCI em uma cadeia de valor. Baseado nas dimensões originais de Cooper e Slagmulder, esse modelo conceitual fornece uma estrutura para compreender como diferentes fatores (produtos, mecanismos, componentes, tipos de cadeia e níveis de relacionamento), influenciam a implementação da GCI. Cada dimensão desempenha um papel específico na implementação da GCI.

A dimensão de Produtos (i) inclui aspectos como funcionalidade, qualidade, preço e custos, destacando a importância da gestão integrada dessas variáveis para o sucesso no mercado. Os Mecanismos (ii) referem-se a elementos disciplinadores e capacitores que influenciam a colaboração e a eficiência nas transações interorganizacionais, bem como aqueles incentivados dos bons comportamentos. Os Componentes (iii) envolvem o índice de valor e restrições tecnológicas que podem impactar a capacidade operacional dentro da cadeia de valor. Os Tipos de Cadeia (iv) preveem que as cadeias de relacionamento são classificadas em tiranas, oligárquicas e democráticas, ajudando a entender as dinâmicas de poder e controle na cadeia de suprimentos. Por fim, os Níveis de Relacionamento (v) definem diferentes interações entre organizações, familiar, comum, auxiliar e principal, afetando a colaboração e a confiança.

O modelo proposto oferece uma visão abrangente das oportunidades de administração de custos, permitindo que gestores avaliem múltiplas dimensões simultaneamente e façam decisões mais informadas e estratégicas (Souza; Rocha, 2009). Essas dimensões influenciam o processo de implementação da GCI em relacionamentos entre empresas, pois devem ser avaliadas para determinar se as características do contexto relacional favorecem a aplicação da GCI (Duarte; Rocha, 2022). Assumindo tal perspectiva, a presente pesquisa adota este modelo como *framework* analítico fundamental, utilizando suas dimensões para mapear e interpretar as práticas de GCI no contexto das cooperativas agrícolas.

A GCI envolve esforços para otimizar custos tanto antes quanto durante a produção (Cooper; Slagmulder, 1999). Para uma implementação eficiente, é essencial não apenas divulgar dados de custos, mas também compartilhar informações estratégicas (Cooper; Yoshikawa, 1994). Portanto, o sucesso da GCI depende fundamentalmente de cooperação genuína nas relações entre organizações, uma vez que essa cooperação pode proporcionar benefícios mútuos aos parceiros (Anzilago; Beuren, 2022).

A confiança e a integração entre as empresas são consideradas essenciais para a viabilidade da GCI (Fayard *et al.*, 2012), bem como a colaboração entre os agentes, especialmente nas fases iniciais do processo como a seleção de fornecedores, o design conjunto de produtos e o desenvolvimento de processos de manufatura (Agndal; Nilsson; 2009; Cooper; Slagmulder, 2004). Porém, a confiança nem sempre ocorre nesses relacionamentos de forma plena e recíproca, especialmente quando práticas como o compartilhamento de informações são impostas unilateralmente por uma das partes, o que pode prejudicar a criação de um relacionamento colaborativo genuíno (Fehr, 2015).

A implementação da GCI enfrenta diversos desafios, incluindo a complexidade da integração de processos internos e externos e a falta de alinhamento estratégico entre as partes envolvidas (Souza; Rocha, 2009). Além disso, a falta de confiança, dificuldades no treinamento adequado e uma cultura organizacional que não valoriza a colaboração são obstáculos significativos. Disputas entre parceiros também podem minar a confiança e a disposição para colaborar, prejudicando a implementação de práticas de GCI. Ademais, rotinas institucionalizadas dentro das organizações podem criar uma aparência de confiança e estabilidade, o que pode ocultar conflitos de interesse e assimetrias de poder que, se não forem abordados, podem prejudicar a relação a longo prazo (Coad; Cullen, 2006).

Além disso, assimetria de informações e a independência legal dos fornecedores dificultam o acesso a dados críticos sobre custos, limitando a capacidade dos compradores de implementar práticas de GCI (Möeller; Windolph; Isbruch, 2011). Kajüter e Kulmala (2005)

sintetizam essas limitações ao identificar seis razões principais pelas quais a implementação e desenvolvimento da GCI pode falhar:

- i) relutância em compartilhar informações internas;
- ii) desconfiança e receio de comportamento oportunista;
- iii) práticas de contabilidade de custos inadequadas, que podem fornecer dados potencialmente falhos;
- iv) falta de uma vantagem clara em compartilhar informações internas;
- v) recursos insuficientes para melhorar os sistemas de contabilidade de custos; e
- vi) dificuldades em alcançar um consenso sobre os procedimentos a serem seguidos.

Nessa direção, a aplicação da GCI em organizações é afetada por diversos motivos, como a confiança entre parceiros, a transparência das informações e a cultura organizacional (Souza, 2008). Coad e Cullen (2006) apontam que a análise das práticas de GCI deve levar em conta um contexto amplo incluindo as influências sociais, culturais e regulatórias na interação entre as organizações. Da mesma forma, Möeller, Windolph e Isbruch (2011) apontam que o contexto relacional entre os agentes é um fator relevante para a implementação bem-sucedida da GCI. Logo, a confiança e o comprometimento nas relações são fundamentais para a troca eficiente de informações sobre custos para uma gestão mais acurada.

A GCI se mostra relevante para otimizar o retorno da cadeia de valor, uma vez que ações isoladas para a melhoria dos custos podem não alcançar os mesmos resultados que uma abordagem colaborativa (Fehr; Duarte, 2018). Além disso, a colaboração na troca de informações sobre custos fortalece as relações entre os parceiros. Um ambiente de confiança e transparência é fundamental, e o investimento em ativos específicos pode facilitar essa troca. Complementarmente, ferramentas de contabilidade de fácil utilização e práticas intuitivas são importantes para incentivar a adoção da GCI e melhorar a gestão de custos (Piontkowski, 2012).

No contexto das cooperativas, a GCI é visualizada como uma ferramenta que oferece benefícios ao promover ambiente de colaboração, resultando em melhorias na eficiência e na lucratividade. As cooperativas possuem características favoráveis para a adoção da GCI, como a oferta de produtos de alta qualidade, baixa restrição tecnológica e mecanismos que incentivam a colaboração (Pavão; Voese, 2022).

A pesquisa de Pavão e Voese (2022) indica que a visão dos produtores rurais sobre a geração de valor está fortemente vinculada à qualidade dos serviços da cooperativa e à confiança e interdependência entre eles e a cooperativa. Nessa mesma linha, Lima *et al.* (2023) demonstram que práticas de GCI, como o Open-Book Accounting (OBA, ou contabilidade de livro aberto), são mais facilmente aplicáveis no setor cooperativista em comparação com outros

contextos organizacionais. Essa facilidade é atribuída à natureza cooperativa das relações, que estimula genuína cooperação e a percepção compartilhada de benefícios mútuos entre a cooperativa e seus membros.

Faria *et al.* (2013) destacam a eficácia da GCI em melhorar a rentabilidade e a eficiência das empresas, visto que essas práticas de gestão torna os relacionamentos com fornecedores mais eficazes na indústria automobilística. Windolph e Möeller (2012) indicam que o sucesso dessas práticas depende de um modelo cooperativo entre compradores e fornecedores, considerando que a falta de divulgação de dados de custos pode limitar sua implementação e uso.

Considerando a análise apresentada, evidencia-se que a viabilidade da GCI em contextos cooperativistas é sustentada sobre um elemento que está presente em todas as dimensões discutidas: a confiança entre os parceiros. Enquanto as dimensões de produtos, mecanismos, componentes, tipos de cadeia e níveis de relacionamento estabelecem a estrutura técnica e organizacional necessária para a implementação da GCI (Duarte; Rocha, 2022; Cooper; Slagmulder, 1999), é a confiança que transforma essa estrutura em uma prática colaborativa, reduzindo as barreiras ao compartilhamento de informações sensíveis (Kajüter; Kulmala, 2005) e viabilizando a cooperação necessária para otimizar custos ao longo da cadeia de valor (Souza; Rocha, 2009).

Assim, entende-se que cooperação e confiança no relacionamento entre as entidades, são bases para a GCI (Slavov; Borinelli; Rocha, 2024). Alinhada ao modelo de Duarte e Rocha (2022), Figura 1, esta pesquisa examina como a confiança opera enquanto base dessa gestão interorganizacional (Fayard *et al.*, 2012; Agndal; Nilsson, 2009), com enfoque particular nas cooperativas agrícolas (Pavão; Voese, 2022; Lima *et al.*, 2023).

2.2 Confiança

A confiança é um construto multidimensional fundamental nas relações interorganizacionais. Conforme Gambetta (2000), confiança refere-se ao nível de probabilidade subjetiva com o qual um agente avalia que outrem executará determinada ação sem necessidade de monitoramento contínuo. Essa definição captura a dimensão cognitiva da confiança. Bruce (2020) avança nessa direção ao argumentar que a confiança em relacionamentos comerciais manifesta-se quando uma parte está disposta a assumir risco econômico, baseando-se em sua avaliação da confiabilidade da outra parte. Essa disposição ao risco é o elemento que diferencia

a confiança de meras expectativas comportamentais, uma vez que pressupõe vulnerabilidade deliberada.

Para aprofundar a compreensão da confiança em contextos interorganizacionais, é essencial examinar suas bases conceituais. O modelo referencial de Mayer, Davis e Schoorman (1995) propõe que a confiança é construída sobre três dimensões interdependentes, a saber, habilidade, benevolência e integridade, que, em conjunto, capturam aspectos distintos da confiabilidade percebida. A primeira dimensão, habilidade, refere-se à competência percebida de uma parte para executar tarefas específicas e cumprir compromissos técnicos, influenciando diretamente a confiança na capacidade de entrega e no desempenho operacional esperado.

A segunda dimensão, benevolência, envolve a percepção de que a outra parte deseja genuinamente o bem-estar do relacionamento, priorizando interesses mútuos mesmo quando isso não gera ganhos imediatos. Essa dimensão transcende o cálculo puramente racional e incorpora elementos de preocupação genuína com o parceiro. A terceira dimensão, integridade, relaciona-se à percepção de que a outra parte atua conforme princípios éticos sólidos, demonstrando honestidade e coerência entre palavras e ações. A integridade é fundamental para estabelecer confiança duradoura, pois sinaliza previsibilidade moral e compromisso com normas compartilhadas (Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

Estabelecida a definição operacional, é importante distinguir confiança de cooperação, ainda que frequentemente sejam tratadas como sinônimas. Embora a cooperação possa resultar da confiança, Mayer, Davis e Schoorman (1995) argumentam que esses conceitos não são equivalentes. A cooperação pode ocorrer por meio de mecanismos de controle formal e pela previsibilidade do comportamento da outra parte, sem que exista confiança genuína. Já a confiança opera em um nível mais profundo, sendo influenciada por crenças, percepções e mecanismos de aprendizagem nas interações sociais, refletindo uma convicção na intenção e na capacidade do outro que independe de controles externos (Gambetta, 2000).

A confiança não é uma característica fixa, mas um conceito dinâmico e dependente do contexto, moldável por fatores situacionais e relacionais (Laequddin *et al.*, 2010; Mayer; Davis; Schoorman, 1995). Sua natureza multifacetada manifesta-se no fato de que ela articula processos psicológicos individuais, dinâmicas de grupo e estruturas institucionais, operando simultaneamente em vários níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizational (Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007). Essa multiplicidade implica que as organizações devem considerar dimensões variadas ao construir confiança nas relações comerciais, reconhecendo que mudanças em um aspecto podem impactar os demais.

A confiança é um constructo multidimensional fundamental nas relações interorganizacionais. Sako (1992) distingue três tipos de confiança: contratual, baseada no cumprimento de promessas; competência, relacionada à capacidade técnica; e boa vontade, caracterizada pela preocupação genuína com o bem-estar mútuo e compromisso relacional. Complementando essa perspectiva tipológica, Svare, Gausdal e Möllering (2020) demonstram que a confiança evolui ao longo do tempo, transitando de uma base de dissuasão (em que o custo de violação inibe comportamentos oportunistas) para uma base de conhecimento (construída mediante interações recorrentes) e, finalmente, para uma base de identificação, estágio no qual os parceiros internalizam os interesses uns dos outros a ponto de agirem como agentes mútuos sem necessidade de monitoramento.

Retomando a distinção entre tipos de confiança, a confiança calculativa contrasta com a confiança relacional, que se baseia no histórico de interações e em um sentido compartilhado de identidade entre as partes (Poppo; Zhou; Li, 2016). A confiança relacional, ou confiança interpessoal, é construída por meio da comunicação recorrente, do compartilhamento de informações e da experiência acumulada nas interações (Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023). Bruce (2020) enfatiza que esse tipo de confiança é elemento essencial para descrever o comportamento interorganizacional, pois transcende cálculos racionais e incorpora elementos de relacionamento pessoal entre os representantes das organizações.

Estudos longitudinais demonstram que a confiança em relacionamentos interorganizacionais evolui em estágios distintos. Waerness, Solstad e Bertheussen (2023) identificaram, em contexto de, uma progressão através de três formas de confiança: primeiro, confiança baseada na dissuasão, na qual o alto custo de saída da relação inibe comportamento oportunista; segundo, confiança baseada no conhecimento, construída mediante comunicação recorrente e compartilhamento de informações; e terceiro, confiança baseada na identificação, na qual as partes internalizam plenamente as preferências umas das outras e agem no melhor interesse coletivo. Essa progressão sugere que a confiança não apenas aumenta em magnitude, mas também se transforma em natureza ao longo do tempo.

Essa evolução temporal da confiança tem implicações práticas relevantes. A confiança é reconhecida na literatura como elemento crítico que melhora a qualidade e o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais (Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007). Contudo, sua evolução temporal não segue uma trajetória linear. Zhong *et al.* (2014) identificaram que a relação entre duração do relacionamento e confiança interorganizacional segue um padrão de U invertido: a confiança tende a aumentar nos estágios iniciais; porém, após um determinado ponto crítico, ela pode estabilizar ou até diminuir. Essa dinâmica não linear manifesta-se em

múltiplos níveis de análise, desde o individual até o organizacional (Latusek; Vlaar, 2018), sugerindo que o monitoramento e a gestão ativa das relações ao longo do tempo são essenciais para evitar o desgaste da confiança e manter seu potencial de impacto positivo.

Para compreender os mecanismos econômicos que sustentam a relação entre confiança e GCI, a TCT oferece uma lente analítica complementar. Segundo Williamson (1993), a confiança nas transações econômicas é frequentemente interpretada de forma inadequada nas ciências sociais, sendo necessário compreendê-la como essencialmente calculista em sua natureza. A confiança calculativa, conforme proposto por Williamson (1993, 1996), refere-se a uma modalidade fundamentada no cálculo estratégico de riscos e benefícios, na qual um agente deposita confiança em outro porque os ganhos potenciais superam as possíveis perdas.

Nessa perspectiva, as preferências estratégicas e expectativas recíprocas entre os parceiros são frequentemente apresentadas com uma aparência não calculativa (Reich-Graefe, 2014; Williamson, 1993). Williamson (1996) argumenta que não existe confiança pura nas transações econômicas; ao contrário, sempre há algum tipo de salvaguarda operando, seja ela contratual, legal, reputacional, relacional ou institucional.

Segundo Williamson (1993, p. 486), “as transações são sempre organizadas (governadas) com referência ao contexto institucional (ambiente) do qual fazem parte. Assim, o caráter calculativo sempre reaparece”. Essa lógica reflete a racionalidade limitada dos agentes econômicos: os riscos são elementos inerentes e imprevisíveis, não sendo possível controlá-los integralmente, pois não se pode prever todas as possibilidades futuras (Williamson, 2010).

Nessa mesma linha, Reich-Graefe (2014) argumenta que todas as trocas baseadas em confiança são projetadas para gerenciar incertezas e riscos por meio de expectativas calculadas. Essa abordagem não nega a existência de confiança genuína, mas reconhece que, em contextos comerciais, o que frequentemente é descrito como confiança pode ser, na verdade, uma abordagem calculada do risco econômico (Bruce, 2020). Apesar dessa distinção conceitual, tanto a confiança “verdadeira” quanto a “calculada” podem produzir resultados muito semelhantes nas interações entre organizações, tornando-as empiricamente indistinguíveis em muitos casos (Connelly *et al.*, 2018; Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007).

A TCT fornece arcabouço teórico para compreender como atributos das transações, comportamentos dos agentes e estruturas de governança influenciam a eficiência econômica das organizações (Williamson, 1979, 1998). Contudo, o foco excessivo da teoria em controles formais e cálculos financeiros omite os fatores institucionais e sociais de governanças alternativas.

Por sua vez, Nooteboom (2002) argumenta que Williamson comete um erro categorial ao confundir a base da confiança com a existência de confiança. Segundo Nooteboom (2002), a confiança pode ser baseada em cálculo (fonte) sem deixar de ser confiança (natureza). Por exemplo, ao depositar dinheiro em um banco, o indivíduo age com vulnerabilidade (característica da confiança) mesmo que sua base seja calculativa (regulação, seguros, reputação). Desse modo, esta pesquisa alinha-se com a perspectiva de que a confiança em contextos organizacionais é multidimensional (McEvily; Perrone; Zaheer, 2003), incluindo elementos calculativos e relacionais. Essa abordagem é coerente com a literatura em contabilidade gerencial que investiga como controles formais (mecanismos de governança) e confiança interagem de forma complementar (Tomkins, 2001; Vosselman; Meer-Kooistra, 2009).

A escolha entre controles formais e confiança, oferece lente analítica para compreender os mecanismos pelos quais a confiança viabiliza práticas de GCI ao reduzir custos de transação. Williamson (1985) argumenta que as organizações enfrentam escolha entre estruturas de governança baseadas em controles formais ou mecanismos relacionais que dependem de confiança. No contexto da GCI, essa escolha manifesta-se claramente: o compartilhamento de dados sensíveis de custos cria vulnerabilidade que, na ausência de confiança, demanda salvaguardas contratuais extensivas e custosas (Dekker, 2004; Tomkins, 2001). Evidências empíricas corroboram essa perspectiva: Dyer e Chu (2003) identificaram que relações caracterizadas por alta confiança apresentam custos de transação menores, expressos em redução de tempo de negociação, menor necessidade de monitoramento e maior flexibilidade adaptativa.

Aplicando esses fundamentos teóricos ao contexto de práticas colaborativas, a GCI, caracterizada pelo compartilhamento de informações sensíveis de custos entre organizações parceiras, cria situação de vulnerabilidade mútua que demanda níveis elevados de confiança para sua viabilização (Kajüter; Kulmala, 2005). Paradoxalmente, a prática continuada de GCI, ao promover transparência e reciprocidade, pode fortalecer a confiança entre os parceiros ao longo do tempo (Agndal; Nilsson, 2023).

Enquanto algumas visões sugerem que a confiança substitui a necessidade de controle formal, reduzindo custos de transação, outras evidências apontam para uma relação de complementaridade entre esses elementos. O uso de mecanismos de controle pode aumentar a confiança ao tornar as relações mais previsíveis e transparentes (Rengel *et al.*, 2022). Em estágios avançados de relacionamento, a confiança atua unindo os mecanismos de controle,

permitindo uma gestão baseada em valores coletivos na qual os controles formais se tornam menos proeminentes (Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023).

Nesse contexto, além de fortalecer o desempenho colaborativo, a GCI apoiada pela confiança ajuda a mitigar o risco relacional, definido como a probabilidade de oportunismo, conflitos e assimetria de poder entre parceiros (Rengel *et al.*, 2022). Nesse processo, a presença de normas relacionais atenua o efeito negativo do oportunismo sobre a satisfação com a cooperação (Anzilago; Beuren, 2022). Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que a confiança constitui a base da GCI. Expandindo essa perspectiva, Santos (2021) identifica uma correlação teórica direta entre os tipos de confiança propostos por Sako (1992) e os mecanismos de gestão interorganizacional: mecanismos disciplinadores associam-se à confiança baseada em contratos; mecanismos capacitores relacionam-se com a confiança na competência; e mecanismos incentivadores fundamentam-se na confiança na boa vontade.

Schilke *et al.* (2017) expandem essa análise ao examinar como o contexto de incerteza afeta a construção de confiança. Em situações de alta incerteza sobre desempenho ou produto, a confiança baseada em processos (construída mediante experiência direta e observação do comportamento) é mais eficaz do que aquela baseada apenas em características institucionais ou reputacionais. Essa constatação reforça a relevância da GCI como mecanismo processual capaz de construir confiança em ambientes caracterizados por incerteza, uma vez que a prática de compartilhamento de informações proporciona experiência direta e visibilidade comportamental entre os parceiros.

Dada a relevância da confiança no dinamismo organizacional contemporâneo (Maciel; Callado, 2023), Agndal e Nilsson (2023) argumentam que confiança e desconfiança podem coexistir em uma mesma relação. Enquanto a primeira promove a transparência necessária para a divulgação de dados sensíveis, a desconfiança motivada pelo risco de uso indevido das informações induz comportamentos defensivos que restringem a colaboração. Essa coexistência influencia as práticas de gestão de formas contraditórias, exigindo uma governança sofisticada das dinâmicas relacionais para garantir que a confiança atue como pré-requisito efetivo à gestão de custos.

A confiança também atua como mecanismo redutor de custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. Fawad Sharif *et al.* (2023) identificaram que altos níveis de confiança reduzem significativamente a divulgação indevida de informações, um custo de transação relevante. Esse padrão replica-se no comércio agrícola, onde níveis elevados de confiança entre parceiros e seus fornecedores correlacionam-se com aumento do volume de transações e redução das barreiras transacionais (Chen; Qi, 2022).

Especificamente no contexto de gestão de custos, Kajüter e Kulmala (2005) demonstram que a confiança facilita a disposição de compartilhar dados sensíveis e promove esforços colaborativos em gestão de custos interorganizacionais, reduzindo assim os custos de proteção de informações e de monitoramento. Essa coexistência é particularmente evidente em cooperativas agrícolas, onde a estrutura de propriedade coletiva, os mecanismos de governança democrática e a identidade cooperativista funcionam simultaneamente como salvaguardas institucionais e como fundamentos para a construção de confiança entre os membros.

Aplicando essas considerações ao contexto específico desta pesquisa, o desenvolvimento de relacionamentos de interdependência e confiança em cooperativas agrícolas requer a criação deliberada de um ambiente caracterizado por estabilidade, cooperação genuína e benefícios mútuos compartilhados (Souza, 2008). A interdependência, característica estrutural das cooperativas, cria condições propícias para que a confiança se desenvolva, uma vez que os membros reconhecem que o sucesso coletivo é indissociável do sucesso individual. Assim, em cooperativas, a confiança não é meramente um atributo relacional, mas um pré-requisito operacional para a viabilidade da organização.

Considerando essas múltiplas perspectivas teóricas, a abordagem multidimensional de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e a perspectiva calculativa de Williamson (1993), para esta pesquisa adota-se a definição de confiança proposta por Laeequddin *et al.* (2010), segundo a qual a confiança representa “o nível limite da capacidade de uma parte (*trustor*) em assumir riscos em relação à outra parte (*trustee*) em uma relação de cadeia de suprimentos”.

Na concepção de Laeequddin *et al.* (2010), o *trustor* é definido como a parte que confia, ou seja, o indivíduo ou entidade que aceita uma situação de vulnerabilidade ao depositar confiança no outro, assumindo um risco calculado baseado na expectativa de que o *trustee* agirá de maneira esperada e benéfica. Para os autores, a compreensão da confiança se dá a partir de três perspectivas complementares: i) Confiança de Características (*Trustworthiness*); ii) Confiança Racional (*Calculative Trust*); iii) Confiança Institucional (*Institutional-based Trust*).

A primeira perspectiva refere-se aos atributos percebidos do *trustee* (parte confiável) que fundamentam a disposição de confiar. Desse modo, a Confiança de Características baseia-se no modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995), que identifica três dimensões críticas: (i) Habilidade, fundamentada na competência técnica e expertise do *trustee* para executar tarefas relevantes; (ii) Benevolência, ou percepção de que o *trustee* tem intenções positivas e genuína preocupação com o bem-estar do *trustor*; e (iii) Integridade, que se baseia na adesão do *trustee* a princípios éticos e consistência entre palavras e ações.

A Confiança Racional relaciona-se à análise instrumental e utilitária nas relações de troca. Nesta perspectiva, a confiança emerge da avaliação racional de incentivos, riscos e recompensas, ou seja, custos-benefícios. Elementos como capacidades dinâmicas, adoção de tecnologias compartilhadas, e cálculo de custos de oportunismo versus custos de cooperação são centrais. A confiança racional é dinâmica, ajustando-se conforme mudanças no ambiente transacional e nas capacidades dos parceiros (Laequddin *et al.*, 2010).

Por fim, a Confiança Institucional, segundo Laequddin *et al.* (2010), envolve a confiança em estruturas formais, sistemas de segurança, mecanismos legais e frameworks regulatórios que protegem as relações. Contratos detalhados, sistemas de arbitragem, certificações, e mecanismos de monitoramento são manifestações desta dimensão. Esta categoria reduz o risco percebido ao fornecer salvaguardas independentes das características pessoais dos *trustee*.

Em suma, a partir das perspectivas discutidas, esta pesquisa assume a confiança como um constructo multidimensional, essencial para a compreensão das dinâmicas de GCI no ambiente cooperativo. Portanto, a confiança será analisada sob cinco dimensões: Habilidade, Benevolência e Integridade (características relacionais), e Confiança Racional e Institucional (características calculativas e estruturais). A escolha desse conjunto de categorias justifica-se pela necessidade de transcender a visão puramente calculativa da TCT, incorporando dimensões relacionais e institucionais que configuram o comportamento dos agentes e a eficácia da governança das transações na cadeia de valor.

Pesquisas recentes demonstram que confiança e acordos informais são frequentemente mais eficazes que arranjos formalizados em relacionamentos interorganizacionais (Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023). Altos níveis de confiança reduzem o risco percebido de comportamento oportunista, permitindo que a gestão se concentre em valores compartilhados em vez de alocar recursos intensivos em controles comportamentais e monitoramento. Para cooperativas que estabelecem relações interorganizacionais, essa constatação enfatiza a importância de selecionar parceiros que compartilham valores fundamentais, facilitando a construção de confiança e permitindo uma gestão baseada em princípios comuns.

Empiricamente, a confiança funciona como mecanismo redutor de custos de transação, facilitando o compartilhamento de informações sensíveis e promovendo colaboração genuína em iniciativas de GCI. Contudo, confiança e desconfiança frequentemente coexistem em relacionamentos complexos, exigindo gestão ativa e sofisticada das dinâmicas relacionais. Em cooperativas agrícolas, onde a interdependência estrutural é característica definidora, a confiança transcende o status de facilitador para constituir-se como pré-requisito operacional

para a viabilidade de práticas de GCI. Portanto, compreender as dimensões, mecanismos e dinâmicas da confiança é essencial para explicar a adoção e efetividade de GCI em contextos cooperativistas.

A análise da confiança em relacionamentos interorganizacionais aponta que sua operacionalização não funciona de forma isolada. Embora a confiança funcione como mecanismo redutor de custos de transação e facilitador da colaboração genuína (Kajüter; Kulmala, 2005; Fayard *et al.*, 2012), sua efetividade depende da compreensão dos custos econômicos das transações entre organizações. Nesse contexto, a TCT oferece modelo que permite examinar como a confiança reduz barreiras colaborativas e por que as organizações escolhem determinadas estruturas de governança para gerenciar suas transações interorganizacionais (Williamson, 1979, 1998).

Assim, para compreender os mecanismos através dos quais a confiança e a GCI se efetivam em cooperativas agrícolas, é necessário integrar à análise os pressupostos da TCT, que fornece ferramentas conceituais para explicar como atributos das transações, comportamentos dos agentes e custos de coordenação influenciam a adoção de práticas colaborativas de gestão de custos (Duarte; Rocha, 2022; Souza; Rocha, 2009).

2.3 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

A TCT é fundamentada nos estudos seminais de Ronald Coase (1937), e propõe que a existência das organizações é justificada pelos custos incorridos ao se realizar trocas via mercado. Sob essa perspectiva, a firma é compreendida primordialmente como uma estrutura de governança (uma construção organizacional) em oposição à visão de uma unidade puramente técnica de produção (Williamson, 1998). Desta forma, a estrutura de governança refere-se à forma com que as transações são organizadas e controladas, podendo incluir o uso de contratos, a integração vertical, dentre outras formas de coordenação e controle (Williamson, 2016). A TCT abrange conceitos importantes como oportunismo, incerteza, racionalidade limitada e informação assimétrica, de modo que estas são ferramentas analíticas para compreender a dinâmica de relacionamentos interorganizacionais, incluindo o papel da confiança (Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007).

Nesse contexto, o objeto principal de análise da TCT são as transações realizadas entre agentes econômicos. A transação pode ser definida como um processo de troca de bens, serviços ou ativos entre duas ou mais partes, que pode ser realizada no mercado ou dentro de uma organização (Cuypers *et al.*, 2021; Williamson, 1979). Associados a essas transações, os custos

de transação são aqueles necessários para coordenar e monitorar as interações entre agentes, incluindo busca de informações sobre o mercado, negociação de contratos, execução e monitoramento do cumprimento desses contratos, resolução de conflitos e garantia de qualidade (Duarte; Rocha; Soares, 2023; Williamson, 1979, 1998). Nesse contexto, as instituições não são neutras, possuem a capacidade de interferir nos custos de transação (Zylbersztajn, 1995).

A decisão entre internalizar atividades ou adquirir bens e serviços no mercado é fundamentada na busca pela eficiência comparativa, considerando os custos de transação como variável principal (Coase, 1937; Cuypers *et al.*, 2021). Conseqüentemente, a TCT procura explicar a dinâmica dessas transações (Coase, 1988; Williamson, 1993), considerando que os agentes buscam reduzir os custos de transação visando aprimorar sua eficiência econômica (Zylbersztajn, 1995). Esse arcabouço teórico, consolidado por contribuições de Oliver Williamson e Herbert Simon, evoluiu para abarcar a complexidade de novos arranjos organizacionais e tecnológicos, mantendo a análise dos custos de coordenação como pilar fundamental da estratégia interorganizacional (Duarte; Rocha, 2022; Rindfleisch, 2020).

Quanto mais elevados forem os custos de transação, maior será a probabilidade de ser utilizada uma estrutura de governança hierárquica para minimizar esses custos (Williamson, 1979). A teoria visa fornecer *insights* sobre porque algumas transações são organizadas a partir de mercados (compra), enquanto outras são organizadas por meio de hierarquias (empresas que produzem sua matéria-prima) (Williamson, 1985). A escolha dessa estrutura depende de características específicas das transações, para minimizar os custos de transação e maximizar o valor econômico (Rindfleisch, 2020).

Compreendendo como os custos de transação afetam a estrutura e a governança das transações econômicas, pode-se identificar qual a estrutura de governança mais adequada para minimizar esses custos e maximizar o valor das transações (Santos; Schmidt; Mithöfer, 2020; Rindfleisch, 2020). Essa redução de custos pode ocorrer pelo uso de estratégias como a redução de incertezas, a melhoria da comunicação e a adoção de práticas de transparência e confiança entre as empresas envolvidas, uma vez que um dos problemas é a assimetria de informações (Duarte, Rocha, 2022).

A TCT identifica atributos específicos das transações que determinam a escolha de estruturas de governança. Williamson (1979, 1981, 1998) coloca que as transações são influenciadas por três atributos principais: especificidade de ativos, incerteza e frequência. Esses atributos são importantes para determinar a estrutura de governança que será adotada para minimizar os custos de transação (Augusto *et al.*, 2013). Além disso, podem afetar a escolha da

estrutura de governança da organização, devendo esta ser combinada com os atributos da transação de forma a aumentar a eficiência (Williamson, 1979).

A especificidade diz respeito grau de especialização de um ativo em uma transação ou relacionamento específico, e é vista como um dos principais atributos dos custos de transação (Fredikind, 2014). Quando um ativo é altamente específico entre dois agentes, possui pouco valor em um relacionamento diferente e maior o risco de comportamento oportunista por parte dos parceiros, pois eles teriam poucas alternativas se houvesse um fim nesse relacionamento (Williamson, 1979). A especificidade de ativos pode ser diferenciada entre cinco dimensões: especificidade física, de localização, humana, temporal e procedimental (Williamson, 1991; Cuypers *et al.*, 2021).

A incerteza em transações refere-se à imprevisibilidade, causada por fatores como informações incompletas, imprevistos e mudanças nas condições de mercado (Williamsson, 1998). Quando a incerteza é alta, as lacunas nos contratos aumentam, sendo necessário que as partes envolvidas desenvolvam uma estrutura de governança mais elaborada para resolver possíveis conflitos (Williamson, 1979).

A relação entre especificidade de ativos e incerteza é importante na TCT. Cuypers *et al.* (2021) destacam que quanto maior a especificidade dos ativos, maior a necessidade de se desenvolver mecanismos para lidar com a incerteza. Isso significa que esses dois atributos operam de forma interdependente na determinação da estrutura de governança.

O atributo frequência refere-se ao grau em que as transações se repetem, ou seja, quantidade de vezes em que se repetem (Fredikind, 2014; Williamson, 1998). A frequência pode estar associada ao desenvolvimento de confiança, redução da assimetria de informações e desenvolvimento de rotinas (Cuypers *et al.*, 2021). Transações mais frequentes tendem a justificar investimentos em estruturas de governança mais sofisticadas, uma vez que os custos fixos podem ser distribuídos ao longo de múltiplas interações.

Além dos atributos das transações, a TCT também assume certas suposições sobre o comportamento humano. A TCT reconhece que os indivíduos podem ter racionalidade limitada e apresentam o risco de agir oportunisticamente (Williamson, 2016). A racionalidade limitada é a ideia de que os indivíduos possuem limitação cognitiva para tomar decisões totalmente racionais (Williamson, 1979). Isso significa que os agentes têm acesso a informações limitadas do ambiente, e nem sempre podem analisar todas as informações disponíveis (Fredikind, 2014; Williamson, 1979).

Esse pressuposto comportamental é importante na TCT pois as partes de uma transação nem sempre poderão redigir contratos completos e perfeitos que antecipem todos os cenários e

problemas que podem ocorrer entre as partes (Williamson, 1979, 1981). Nesse sentido, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos (Williamson, 1998). Essa incompletude contratual é uma consequência direta da racionalidade limitada dos agentes: não é possível antecipar todas as contingências futuras, tornando necessário que as estruturas de governança incluam mecanismos de adaptação e resolução de conflitos.

Embora a racionalidade limitada dos agentes econômicos seja restritiva o bastante para gerar custos de transação, Cuypers *et al.* (2021) argumentam que essa restrição cognitiva não impede que os agentes façam escolhas adequadas diante de incertezas futuras. Isso significa que, apesar das limitações informacionais, os agentes conseguem tomar decisões racionalmente satisfatórias em contextos complexos, selecionando soluções que são “boas o suficiente” mesmo que não sejam ótimas.

Além da racionalidade limitada, o oportunismo é outro pressuposto comportamental importante nos estudos da TCT. O oportunismo é o comportamento, de indivíduos ou empresas, que se aproveitam da assimetria de informação para atingir seus interesses à custa da outra parte (Williamson, 1979, 1998, 2016). A TCT não coloca que todos os agentes irão se comportar de forma oportunista, mas que esse comportamento é possível e que é difícil prever quem será oportunista e quando (Cuypers *et al.*, 2021). Vale destacar que o pressuposto não é de que todos os indivíduos atuem sempre de forma oportunista, mas sim que basta que algum deles possa agir dessa maneira para que os contratos se tornem sujeitos a situações que exigem monitoramento (Zylbersztajn, 1995).

Tanto a racionalidade limitada quanto o oportunismo acarretam complicações contratuais adicionais, porque podem aumentar os custos de transação; criam incertezas no relacionamento, e a necessidade de se estabelecer salvaguardas nos acordos contratuais (Williamson, 1979). Os contratos podem ser utilizados para tentar diminuir esses riscos associados ao oportunismo, especificando termos do relacionamento e consequências caso não sejam cumpridos, podendo assim incentivar as partes a se comportem de forma confiável (Fredikind, 2014).

A aplicabilidade da TCT em contextos empíricos reforça sua relevância como arcabouço teórico desta pesquisa. A TCT é uma teoria organizacional frequentemente citada em pesquisas sobre operações e gestão da cadeia de suprimentos (Ketokivi; Mahoney, 2020). No âmbito da gestão interorganizacional de custos, a TCT proporciona uma estrutura teórica para entender como e por que as entidades estabelecem relações colaborativas para gerenciar custos além dos limites organizacionais, como nos estudos de Souza e Rocha (2009), Santos (2021), Duarte e Rocha (2022) e Pacassa, Kruger e Zanin (2023).

A TCT tem sido utilizada em estudos anteriores para investigar diversas práticas de gestão de custos em relacionamentos interorganizacionais. Para ilustrar a amplitude e a diversidade de aplicações da TCT em GCI, apresenta-se a seguir um panorama de estudos empíricos que utilizaram essa teoria como base analítica (Quadro 2).

Quadro 2 - Estudos anteriores com TCT em relacionamentos interorganizacionais

Autor(es) / Ano	Contexto/Setor	Foco de Análise	Principal Contribuição para TCT
Seal <i>et al.</i> (1999)	Relacionamentos interorganizacionais	Gestão de custos colaborativos	Demonstrou como custos de transação influenciam estruturas de controle contábil
Möeller; Windolph; Isbruch (2011)	Cadeias de suprimentos	Contabilidade gerencial interorganizacional	Evidenciou papel da confiança na redução de custos de transação
Bartz; Braga; Souza (2014)	Setor automobilístico Consórcios modulares	Contabilidade gerencial interorganizacional	Validação e aplicação prática dos conceitos da TCT no contexto da GCI
Fehr; Rocha (2018)	Cadeia de suprimentos	OBA	Analisou como o OBA e a confiança influenciam a satisfação no relacionamento interorganizacional
Santos; Schmidt; Mithöfer (2020)	Cooperativas agrícolas	Economia de custos burocráticos	Demonstrou benefícios de estruturas de governança híbridas
Cardoso <i>et al.</i> (2020)	Agroindústria	OBA	Identificou como o OBA é praticado em um relacionamento interorganizacional
Pacassa, Kruger, Zanin (2023)	Cadeia de suprimentos láctea	Contabilidade gerencial interorganizacional	Identificou e analisou os fatores condicionantes que afetam a GCI
Duarte; Rocha (2022)	GCI	Estruturas de governança colaborativas	Aplicou TCT para analisar fatores condicionantes de GCI em cooperativas agrícolas.
Lima <i>et al.</i> (2023)	Cooperativas cafezeiras	OBA	Demonstrou de como o OBA pode ser um mecanismo eficaz para reduzir custos de transação
Trejo-Pech; Servín-Juárez; Reyes-Duarte (2023)	Cooperativas agrícolas	Decisão de associativismo	Explicou motivações para integração vertical em contexto rural
Oliveira, Dolci (2024)	Cadeia de suprimentos	Governança relacional	Demonstrou como a governança relacional e a confiança interorganizacional influenciam os custos de transação

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Especificamente, a análise de custos de transação tem se mostrado particularmente útil em contextos de associativismo e cooperativismo. Trejo-Pech, Servín-Juárez e Reyes-Duarte (2023) destacam que a análise de custos de transação pode ajudar a entender os fatores que influenciam a decisão de produtores rurais de se associarem enquanto Santos, Schmidt e Mithöfer (2020), destacam os benefícios em termos de economia de custos, principalmente com a diluição de custos burocráticos. Nota-se uma lacuna quanto à compreensão de como a variabilidade da confiança, além da decisão de associação, influencia a gestão dessas transações. Esta pesquisa avança, ao investigar a dinâmica relacional entre cooperado e cooperativa no que diz respeito aos custos de transação.

Diversas práticas de gestão de custos em relacionamentos interorganizacionais também tem sido investigadas com base nos pressupostos da TCT, por exemplo, Seal *et al.* (1999); Möeller, Windolph e Isbruch (2011); Fehr e Rocha (2018); Duarte e Rocha (2022), demonstrando sua aplicação prática e relevância contínua na área em estudo. Essa trajetória de aplicações bem-sucedidas, combinada com sua capacidade de explicar escolhas de estrutura de governança e custos de transação em contextos reais, justifica sua seleção como arcabouço teórico para esta pesquisa. Esse levantamento demonstra não apenas a relevância contínua da TCT, mas também a variedade de contextos organizacionais e setoriais em que a teoria tem sido aplicada com sucesso para explicar decisões de estrutura de governança e custos de transação.

Nesse contexto, as cooperativas agrícolas emergem como ambiente empírico particularmente relevante, pois combinam simultaneamente os pressupostos da TCT, como redução de custos de transação através de estruturas de governança apropriadas (Chaddad, 2012; Santos; Schmidt; Mithöfer, 2020), juntamente com as dimensões sociais, democráticas e relacionais que vão além da lógica puramente calculista (ICA, 2023; Vodenicharov, 2020). Assim, examinar o cooperativismo como contexto específico permite tanto validar os conceitos da TCT e da confiança em um modelo organizacional distinto, quanto compreender como a GCI se manifesta em relacionamentos caracterizados pela interdependência estrutural, governança democrática e valores compartilhados que definem o modelo cooperativo (Rolfé *et al.*, 2022; Benos; Sergaki; Kalogeras, 2025).

2.4 Cooperativismo

A implementação da GCI expõe as organizações a possíveis riscos como a exploração oportunista de informações sensíveis (Caglio; Ditillo, 2012). Nesse contexto de vulnerabilidade a confiança emerge como componente estrutural para relações interorganizacionais bem-

sucedidas (Paluri; Mishal, 2020), servindo de base para colaboração sustentável. Considerando essa relação crítica entre risco e confiança, o presente capítulo concentra-se no contexto específico das cooperativas agropecuárias, ambientes caracterizados por alta interdependência relacional, em que a dinâmica de confiança molda tanto a viabilidade operacional quanto a sustentabilidade do modelo.

As organizações cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente para necessidades econômicas, sociais e culturais comuns (Costa, 2007; Santos; Schimidt; Mithöfer, 2020). Essas associações têm características singulares como a adesão voluntária de membros e uma estrutura de governança em que todos os membros possuem direito igual de voto no processo democrático de tomada de decisão (Bijman; Wijers, 2019; ICA, 2023). Por sua natureza, adotam uma orientação de longo prazo, promovendo estabilidade econômica, para que seus membros consigam atender suas necessidades em comum (Vodenicharov, 2020).

As cooperativas são fundamentadas em princípios, considerados a base do movimento cooperativo, que são aplicáveis a todas as cooperativas, independentemente do setor ou país (ICA, 2023): (i) associação voluntária e aberta; (ii) gestão democrática pelos membros; (iii) participação econômica dos membros; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) cooperação entre cooperativas; e (vii) preocupação com a comunidade. Esses princípios são inter-relacionados, interdependentes e inseparáveis, devendo ser vistos como cumulativos (Vodenicharov, 2020). Ademais, orientam a tomada de decisões e a gestão, servindo como base para estruturas cooperativas que promovem emprego e crescimento a longo prazo (Novkovic, 2014; ICA, 2023).

Dessa forma, o cooperativismo, enquanto sistema integrado de práticas e valores, desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento socioeconômico, inclusão social e fortalecimento das comunidades locais (Sousa, 2019).

Compreender como esses princípios se traduzem em estruturas organizacionais concretas demanda a análise das características que diferenciam cooperativas de empresas convencionais. Essas características, além de refletir princípios cooperativistas, também determinam como as cooperativas se comportam, coordenam atividades entre membros e constroem confiança (Chaddad, 2012; Rolfe *et al.*, 2022). Portanto, a seção seguinte apresenta as características principais das cooperativas, mostrando como sua estrutura, que contempla simultaneamente aspectos de mercado, hierarquia e democracia, influencia tanto as possibilidades quanto as limitações para implementar práticas colaborativas como a GCI.

2.4.1 Características das cooperativas

Quanto à sua organização como empresa, Chaddad (2012) propõe que as cooperativas são “verdadeiras híbridas”, combinando simultaneamente três dimensões distintas: (i) mecanismos de mercado, caracterizados por propriedade difusa e incentivos de alto poder; (ii) instrumentos de hierarquia, incluindo controles administrativos, autoridade centralizada e equipe comum em estrutura central; e (iii) atributos específicos, notadamente a governança democrática. Essa configuração manifesta-se na coordenação da cadeia de suprimentos, e permite que essas organizações integrem horizontalmente a produção e verticalmente a comercialização, potencialmente reduzindo custos de transação e maximizando a utilização de recursos e o retorno para os produtores (Rolfe *et al.*, 2022).

A principal distinção entre as cooperativas e as empresas tradicionais reside na adoção de uma governança democrática, a qual articula mecanismos informais, fundamentados na confiança e na reputação, a instrumentos formais de controle (Chaddad, 2012). Essa integração é relevante para a mitigação dos custos de transação, uma vez que a confiança reduz a necessidade de monitoramento oneroso e de salvaguardas contratuais complexas. Consequentemente, podem obter ganhos de escala e eficiência, que dependem da capacidade das cooperativas em gerenciar os custos de coordenação e em preservar o capital social que sustenta esse arranjo (Rolfe *et al.*, 2022).

Essas vantagens teóricas, governança democrática combinada com coordenação híbrida, enfrentam testes práticos severos no contexto operacional agrícola. As cooperativas de produtores agrícolas operam em mercados altamente competitivos que exigem alta qualidade e sustentabilidade (Bijman; Wijers, 2019) e capacidade de coordenação para executar atividades de armazenamento, classificação, beneficiamento e comercialização de produtos agrícolas (Chaddad, 2012). Essa complexidade operacional e de coordenação cria incerteza para os produtores individuais, especialmente aqueles avessos ao risco (Chaddad, 2012). Paradoxalmente, essa mesma aversão ao risco funciona como incentivo para participação cooperativa. Achados empíricos demonstram que aversão ao risco dos produtores correlaciona-se positivamente com intensidade de participação em cooperativas (Franken; Cook; Pennings, 2022). Isso sugere que confiança na estrutura cooperativa funciona como mecanismo dual de mitigação de risco e redutor de custos de transação associados à incerteza (Rolfe *et al.*, 2022).

Nesse contexto de incerteza, as cooperativas têm o potencial de funcionar como mecanismo de redução de risco por meio de duas dimensões: economias de escala e oferta de serviços de informação. Cooperativas viabilizam compartilhamento de máquinas, contratação

coletiva de serviços especializados e agregação de volumes para negociação, aumentando o poder de barganha dos agricultores individuais em relação a fornecedores e compradores (Santos; Schmidt; Mithöfer, 2020). A disponibilização de crédito e suporte técnico pela cooperativa reduz assimetrias informacionais e melhora a renda, atuando sob condições de confiança como mecanismo que diminui custos de transação e otimiza coordenação entre organização e membros (Trejo-Pech; Servín-Juárez; Reyes-Duarte, 2023).

De acordo com Rolfe *et al.* (2022), a colaboração de longo prazo em cooperativas é sustentada por um conjunto de fatores: responsabilização mútua, compartilhamento de informações, confiança, desenvolvimento de relacionamentos, liderança e inovação no mercado. Esses mecanismos permitem que as cooperativas operem segundo uma perspectiva que pode ser entendida como “capitalismo paciente”, priorizando a sustentabilidade e o bem-estar dos membros sobre a maximização do lucro a curto prazo (Rolfe *et al.*, 2022). Enquanto empresas convencionais operam visando retorno financeiro imediato, cooperativas otimizam suas atividades para estabilidade relacional e acumulação de capital social entre membros.

A confiança e a reciprocidade funcionam como preceitos de cooperativas bem-sucedidas. Esses valores reduzem comportamentos oportunistas ao incentivarem comportamentos cooperativos entre membros, reduzindo o medo de comportamento oportunista (Pesamaa *et al.*, 2013). Conjuntamente, a confiança atua como recurso produtivo, permitindo que os membros dependam não apenas da viabilidade econômica do negócio, mas também do compromisso social e ético do grupo (Puusa; Mönkkönen; Varis, 2013; Benos; Sergaki; Kalogeras, 2025). Operacionalmente, esses mecanismos informais podem reduzir custos de transação *ex post*, ao diminuírem a necessidade de monitoramento e sanções formais, substituindo estas por autodisciplina baseada em reputação social (Pesamaa *et al.*, 2013).

A propriedade e governança direta podem produzir uma vantagem de assimetria reduzida: ou seja, a maior confiança entre proprietários/gestores e membros tem o potencial de propiciar custos de contratação mais baixos do que em relações comerciais convencionais, em que incentivos para apropriação de rendas são maiores (Franken; Cook; Pennings, 2022). Entretanto, a necessidade de processos democráticos pode tornar a tomada de decisão lenta e ineficiente, gerando altos custos de transação internos (Iliopoulos *et al.*, 2026). Assim, as cooperativas enfrentam um dilema: a confiança reduz custos de transação *ex ante*, mas a democracia pode elevar custos de transação *ex post*, criando uma tensão que precisa ser gerenciada por meio de mecanismos apropriados de governança (Zylbersztajn, 1994).

Esse dilema pode ser parcialmente mitigado por meio de mecanismos de governança relacional. As cooperativas promovem laços sociais internos e governança baseada em normas

compartilhadas e reputação para gerir relacionamentos, estrutura que pode superar salvaguardas contratuais formais mais custosas (Benos; Sergaki; Kalogeras, 2025). Para aqueles produtores avessos ao risco, essa configuração oferece proteção contra volatilidade de mercado sem a sobrecarga de custos administrativos elevados, sendo a cooperativa um mecanismo de defesa econômica (Franken; Cook; Pennings, 2022).

A confiança na cooperativa, quando reforçada pela integração de elementos de governança relacional aos arranjos formais, combate comportamentos prejudiciais como a venda paralela, ao elevar a percepção de benefícios pelos membros (Benos; Sergaki; Kalogeras, 2025). Quando há alinhamento entre confiança e objetivos compartilhados entre cooperativa e membros, o consenso operacional torna-se mais viável, reduzindo custos de transação *ex post* e permitindo a adoção de contratos que transformam incertezas de mercado em riscos compartilhados (Franken; Cook; Pennings, 2022). Inversamente, a ausência de confiança aumenta custos de transação *ex post*, pois a cooperativa necessita de mecanismos custosos de monitoramento e sanção (verificação de volumes, penalidades) (Benos; Sergaki; Kalogeras, 2025).

Contrapondo-se a essas vantagens potenciais das organizações cooperativas, estudos recentes identificam adversidades no relacionamento entre cooperativas e cooperados (Simioni *et al.*, 2009; Pivoto; Finger; Waquil, 2013; Serdyukov; Grima, 2025). Nesse cenário, uma das principais disfunções manifesta-se sob a forma de oportunismo recíproco. Esse fenômeno ocorre quando tanto a cooperativa quanto seus membros priorizam interesses individuais em detrimento da filosofia e dos atributos fundamentais do modelo cooperativista, o que tende a se intensificar quando a organização não responde satisfatoriamente às pressões competitivas do mercado (Simioni *et al.*, 2009).

Esse comportamento de oportunismo pode se manifestar de diferentes formas, uma delas é o chamado “problema do carona”. Esse tipo de comportamento ocorre quando alguns membros agem de maneira oportunista, buscando capturar benefícios coletivos sem contribuir proporcionalmente aos custos, seja em forma de investimento, trabalho ou conformidade com normas (Pivoto; Finger; Waquil, 2013). O comportamento de carona representa, assim, a corrosão interna da reciprocidade que deveria fundamentar todo relacionamento cooperativo.

Contrastando com o oportunismo recíproco, a homogeneidade de interesses entre membros, associada a um alto nível de confiança, reduz custos de transação e limita problemas de propriedade comum, como comportamentos de carona (Serdyukov; Grima, 2025). Quando membros compartilham objetivos similares e confiam mutuamente, o consenso e a coordenação tornam-se mais viáveis, diminuindo a necessidade de mecanismos formais de controle,

reduzindo custos de transação *ex post*, e incentivos para comportamentos de carona (Serdyukov; Grima, 2025).

A dualidade organizacional das cooperativas é um desafio particular à sua natureza: serem simultaneamente um grupo social de membros e uma empresa. Essa tensão gera um dilema: de um lado, o domínio excessivo da lógica de mercado ameaça a identidade cooperativista e sua missão social, tornando a cooperativa indistinguível de empresas convencionais; de outro, um foco excessivo na dimensão social pode resultar em vulnerabilidade econômica ou perda de competitividade (Puusa; Monkkonen; Varis, 2013). Dessa forma, a construção de confiança elemento estratégico para alinhar interesses comerciais e valores comunitários nessas organizações (Iliopoulos *et al.*, 2026).

A estrutura de propriedade difusa das cooperativas gera custos e desafios específicos de governança que não estão presentes em empresas de capital aberto (IOFs). Devido à propriedade dispersa entre membros que podem ter interesses diversos, os membros podem não ter incentivos suficientes para monitorar a gestão (Dilger; Konter, Voigt, 2017; Iliopoulos *et al.*, 2026). O modelo tradicional, gerido por membros agricultores, atinge um limite de eficiência, exigindo a contratação de gestores profissionais externos (Zylbersztajn, 1994). Nesse contexto, o problema de controle se intensifica: gerentes contratados não têm alinhamento automático com objetivos dos membros, aumentando riscos de desvio de interesse.

O oportunismo dos agentes no meio cooperativo cria uma cascata de consequências negativas para a viabilidade competitiva das cooperativas. Oportunismo reduz confiança, que por sua vez reduz investimentos, cooperação e compartilhamento de informações, pois membros deixam de confiar nas intenções alheias (Hernández-Espallardo *et al.*, 2022). Desses efeitos negativos decorre um aumento de custos de transação *ex post*, pois a cooperativa necessita de mecanismos formais de monitoramento e sanção para substituir a confiança perdida (Simioni *et al.*, 2009).

Assim, comportamentos individuais prejudicam a sustentabilidade coletiva, criando desequilíbrio na distribuição dos benefícios e custos (Pivoto; Finger; Waquil, 2013). Existe então a necessidade de fortalecer a educação cooperativa e a comunicação institucional para garantir que o propósito original dessas entidades não seja obscurecido pela lógica de mercado (Puusa; Monkkonen; Varis, 2013).

Apesar da relevância crítica de confiança e oportunismo para a viabilidade cooperativa, a literatura acadêmica apresenta clara assimetria na atenção dispensada a esses temas. Os estudos relacionados a organizações cooperativas têm se concentrado principalmente na intercooperação: colaboração entre múltiplas cooperativas para fortalecer poder de mercado

coletivo (Mannes; Beuren; Silva, 2022; Mannes *et al.*, 2022; Martins; Faria; Farina, 2016). Entretanto, pouca atenção tem sido dedicada à gestão de custos dentro das cooperativas, especialmente no que refere à GCI nas relações entre cooperativas e seus membros/proprietários (Lima *et al.*, 2023).

Enquanto a literatura explora confiança como redutor genérico de custos (Chaddad, 2012), ela não avança na investigação empírica de como dimensões específicas de confiança tratam os fatores condicionantes da GCI entre cooperativas e membros, sob a perspectiva da TCT. Essa lacuna é central porque diferentes dimensões de confiança podem ter efeitos distintos sobre a disposição de membros em participar de práticas de GCI (compartilhamento de informações de custos, investimento conjunto em redução de custos, transparência operacional).

A estrutura organizacional das cooperativas, com sua natureza híbrida combinando mecanismos de mercado, estruturas de comando e participação democrática, não funciona de forma abstrata ou uniforme. Ao contrário, essas estruturas funcionam de maneira distinta em cada setor econômico, gerando diferentes formas de coordenação, confiança e gestão de custos.

No Brasil, embora as cooperativas estejam presentes em diversos ramos de atividade, é particularmente no setor agropecuário que elas adquirem maior peso econômico e social, contribuindo para a criação de postos de trabalho, o apoio a pequenos agricultores e o acesso a serviços financeiros (Ninaut; Matos, 2008; Silva; Nunes, 2022). Sendo assim, para investigar como a estrutura das cooperativas influencia a implementação da GCI, é necessário analisar o caso específico das cooperativas de produção agrícola, onde a relação de interdependência entre a organização e seus membros, a exposição a incertezas de mercado e o papel relevante da confiança apresentam características particularmente relevantes.

2.4.2 Cooperativismo no setor agropecuário

No Brasil, as cooperativas são amplamente reconhecidas como instrumentos de desenvolvimento econômico e social, atuando em múltiplos setores, como agrícola, crédito, saúde, consumo, entre outros (Ninaut; Matos, 2008; Silva; Nunes, 2022; Wegner *et al.*, 2021). Esse papel no desenvolvimento socioeconômico, ocorre em mais de uma dimensão: (i) geração de empregos diretos; (ii) fortalecimento da agricultura familiar, permitindo que pequenos produtores acessem mercados de outra forma inacessíveis; (iii) promoção da inclusão financeira, facilitando acesso a crédito e serviços financeiros; e (iv) fomento da economia local (Ferreira, 2009; Neves; Castro; Freitas, 2019).

No âmbito operacional agrícola, as cooperativas expandem seu escopo ainda mais, atuando na organização de questões complexas, tais como tributárias, sanitárias, trabalhistas, comerciais e previdenciárias (Santos; Schimidt; Mithöfer, 2020), otimizando a operacionalização das atividades e permitindo que membros se concentrem nos processos produtivos. Esse impacto é potencializado pelo fato de que cooperativas frequentemente têm raízes nas comunidades locais, criando estruturas de confiança que amplificam seu alcance socioeconômico (Vodenicharov, 2020).

Dentro desse contexto nacional, Minas Gerais se destaca como cenário relevante para investigação: o estado apresenta significativa diversidade econômica e extensão territorial que, combinadas, criam ambiente propício para desenvolvimento robusto de cooperativas em diversos ramos. Essa condição estrutural torna Minas Gerais microcosmo do modelo cooperativista brasileiro, em que dinâmicas podem ser observadas de forma concentrada e significativa.

Os dados de 2024 revelam a magnitude do cooperativismo brasileiro. O setor contava com 4.384 cooperativas no total, das quais 1.172 eram agropecuárias, gerando impacto econômico expressivo: mais de 578 mil empregos diretos e R\$ 757,9 bilhões em ingressos (OCB, 2025). Essa força econômica é refletida em participação global: o Brasil possui 21 das 300 maiores cooperativas do mundo, demonstrando competitividade internacional (OCB, 2025). Esse padrão sugere que o modelo cooperativista oferece estrutura de permanência e crescimento sustentável que transcende ciclos econômicos convencionais.

Em Minas Gerais, o cooperativismo apresenta dimensões expressivas. O estado concentra 2,4 milhões de cooperados, organizados em 800 cooperativas, que geram 51 mil empregos diretos (OCEMG, 2022). Essa base de filiados representa um percentual notável: 33% da população mineira está envolvida com o cooperativismo, indicador que supera significativamente a média nacional de 12%. Do ponto de vista econômico, as cooperativas mineiras movimentam R\$ 93,5 bilhões anuais, correspondendo a 11,6% do Produto Interno Bruto do estado (OCEMG, 2022). A predominância do setor agropecuário, representando 24,6% das 800 cooperativas, consolida Minas Gerais como polo de cooperativismo agrícola, cenário ideal para investigação de dinâmicas de coordenação interorganizacional.

Para compreender como pesquisas na área de gestão tem abordado cooperativismo agropecuário, é essencial revisar estudos-chave que examinaram os construtos centrais desta investigação. O Quadro 3, sintetiza pesquisas relevantes focando em temas como governança, a relação cooperado-cooperativa, os desafios do oportunismo e o papel da confiança.

Quadro 3 – Estudos anteriores sobre GCI, TCT e GEC no cooperativismo agropecuário

Autores/Ano	Objetivo	Principais Resultados
Simioni <i>et al.</i> (2009)	Analisar o comportamento oportunista na relação entre cooperativa e cooperados sob a ótica da TCT.	Constatou-se a existência de oportunismo recíproco (cooperado e cooperativa), o qual eleva os custos de transação e prejudica a relação, especialmente em mercados concorrenciais.
Pivoto; Finger; Waquil (2013)	Investigar a ocorrência do “problema do carona” (<i>free-riding</i>) em cooperativas agropecuárias.	Verificou-se que o comportamento oportunista individual (obtenção de vantagens sem a devida contribuição) gera desequilíbrios, afetando a sustentabilidade da cooperativa.
Gerhard; Souza; Sellitto (2018)	Realizar um mapeamento do processo de GCI em uma empresa fornecedora do setor de máquinas agrícolas.	Apontou-se que as interações com clientes são mais orientadas à redução de custos, enquanto as relações com fornecedores são voltadas para a eficiência da cadeia de suprimentos.
Brandão; Breitenbach (2019)	Identificar os determinantes da lealdade e do oportunismo de produtores de leite em cooperativas.	Identificou-se que a lealdade é influenciada positivamente pela participação democrática, pelo nível de confiança e pela percepção de justiça distributiva.
Mannes <i>et al.</i> (2022)	Analisar como a confiança entre organizações impacta o desempenho nas relações, mediado pela comunicação entre cooperativas agropecuárias e seus fornecedores.	Constatou-se que tanto a confiança interorganizacional quanto a comunicação interorganizacional exercem uma influência positiva significativa no desempenho relacional das cooperativas agropecuárias com seus fornecedores.
Duarte; Rocha (2022)	Investigar como as variáveis da TCT se relacionam com as variáveis GCI na interação entre produtores rurais, cooperativas e IOFs.	Concluiu-se que as variáveis da TCT têm um papel significativo na configuração das práticas da GCI entre produtores, cooperativas e IOFs no setor cafeeiro.
Pavão; Voese (2024)	Investigar a associação entre os fatores condicionantes da GCI e a agregação de valor econômico, social e ambiental na percepção de produtores rurais cooperados.	Constatou-se que todos os fatores da GCI se associam positivamente à agregação de valor econômico, social e ambiental, exceto “Relacionamento” com “Valor Ambiental”. O fator “Mecanismos” apresentou maior associação positiva com todas as formas de valor. Mecanismos capacitores (assistência técnica, cursos) e incentivadores (distribuição de sobras) são fundamentais para o produtor perceber valor na cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

As pesquisas sintetizadas, mostram consolidação da literatura em torno de temas específicos. Pesquisas sobre custos em cooperativas agropecuárias tratam da gestão de custos como instrumento de sustentabilidade econômico-financeira relacionados com métodos de custeio, governança, eficiência, custos logísticos e orçamentários, evidenciando consolidação

em torno de práticas tradicionais e pressões institucionais (Campos; Gozer, 2008; Rufatto; Wernke, 2020; De Gregori; Flores, 2023; Meyr; Carpes, 2023).

No campo da governança, a profissionalização e o controle formal dão suporte para a competitividade organizacional (Bialoskorski Neto, 2007; Chaddad, 2012). A relevância desses mecanismos é acentuada pela presença de comportamentos oportunistas recíprocos, cujos impactos elevam os custos de transação no ambiente cooperativo (Simioni *et al.*, 2009; Pivoto *et al.*, 2013). Para minimizar esses riscos, a literatura destaca a confiança como um pilar multifacetado que reduz custos transacionais e se influencia positivamente do desempenho relacional e facilita o desenvolvimento (Chaddad, 2012; Mannes *et al.*, 2022; Fang *et al.*, 2024). Estudos que integram lealdade e percepção de valor apontam que a confiança consolida-se como o alicerce para a sustentabilidade relacional (Brandão; Breitenbach, 2019; Pavão; Voese, 2024).

Essas características específicas do cooperativismo agropecuário como a interdependência entre cooperativa e produtores, a vulnerabilidade aos riscos de mercado e a centralidade da confiança, revelam que o funcionamento das cooperativas não depende apenas de suas estruturas formais ou mecanismos de governança. De fato, a qualidade das relações entre cooperativa e membros, particularmente o nível de confiança estabelecido, determina como as práticas de gestão interorganizacional são adotadas e funcionam na prática (Brandão; Breitenbach, 2019; Mannes *et al.*, 2022).

Ainda que a literatura explore a existência de confiança como redutor de custos de transação (Chaddad, 2012), ela não avança na investigação empírica de como dimensões específicas de confiança influenciam os fatores condicionantes da GCI entre cooperativa e seus membros, sob a ótica da TCT. Para entender essa realidade é preciso uma análise mais profunda, pois não basta descrever as cooperativas agropecuárias. É necessário compreender como a confiança, em seus diferentes níveis e manifestações, atua como elemento relevante que modifica a forma como os custos de transação são gerenciados e como a GCI se apresenta nas relações entre cooperativa e produtores rurais (Chaddad, 2012; Duarte; Rocha, 2022). Sendo assim, propõe-se uma tipologia teórica de confiança que seja capaz de compreender essa complexidade do relacionamento; mais adiante, essa tipologia será testada empiricamente.

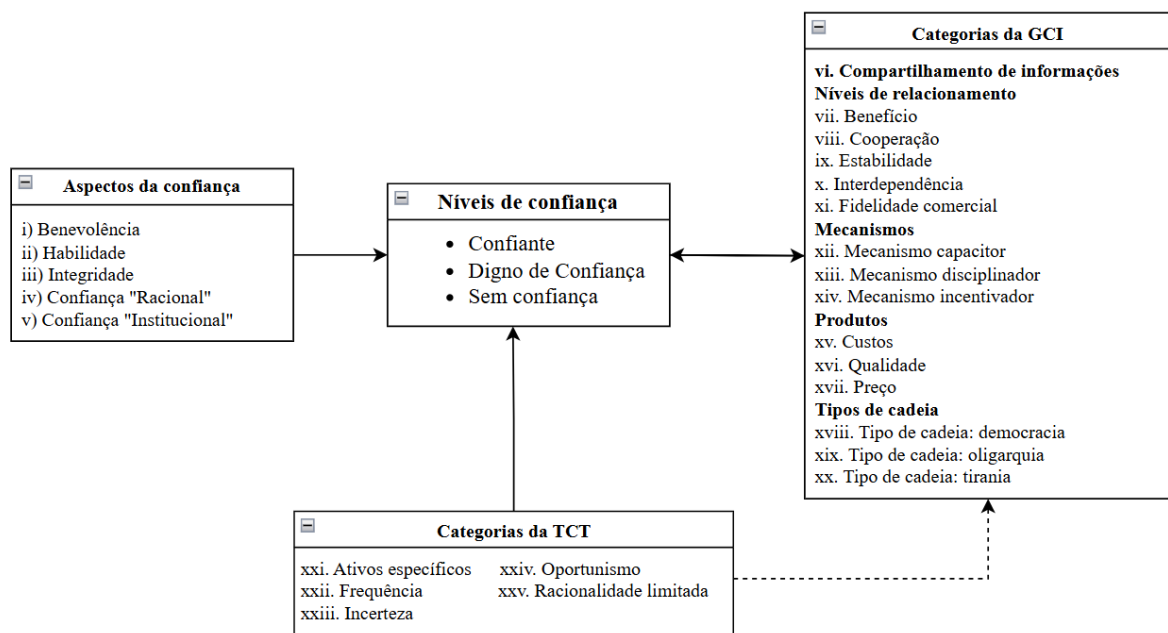
2.5 Tipologia da Confiança

A confiança ajuda no aprendizado e na mudança nas relações entre organizações, permitindo melhores estratégias de gestão de custos e modificação de atividades. Coad e Cullen

(2006) sugerem que a confiança não só melhora a colaboração, mas também promove o aprendizado e a adaptação, impactando positivamente a gestão de custos e a eficiência.

Argumenta-se que a confiança funciona como variável moderadora de como os fatores condicionantes da GCI se manifestam nas cooperativas. Os construtos a serem utilizados para a proposição do modelo de pesquisa desta tese (Figura 2), abordam: (i) características da confiança (Mayer; Davis; Schoorman, 1995; Laeequddin *et al.*, 2010), e aspectos correspondentes à (ii) GCI (Duarte, 2017) e (iii) TCT (Williamson, 1979; Zylbersztajn, 1995). A nomenclatura da classificação de níveis de confiança foi adaptada de Laeequddin *et al.* (2010).

Figura 2 - Ilustração das categorias para o modelo de níveis de confiança



Fonte: Elaborada pela autora com base em: Williamson (1989); Mayer, Davis e Schoorman (1995); Laeequddin *et al.* (2010); Duarte (2017).

As categorias de análise foram fundamentadas em Duarte (2017), que validou o conjunto de fatores condicionantes da GCI no contexto específico de cooperativas. O modelo compreende as categorias: Qualidade-Funcionalidade, Preço, Custos, (Inter)dependência, Estabilidade, Cooperação, Confiança e Benefícios, os Tipos de Cadeia Democrática, Oligárquica e Tirânica, os mecanismos de coordenação (Disciplinadores, Capacitores e Incentivadores), o Compartilhamento de Informações e a Fidelidade Comercial. Portanto, a adoção dessas mesmas categorias justifica-se pela necessidade de garantir a comparabilidade e o aprofundamento sobre como a confiança qualifica cada um desses atributos.

Em conformidade com Duarte e Rocha (2022), as variáveis 'índice de valor' e 'restrição tecnológica' não foram abordadas nesta pesquisa. A indivisibilidade dos produtos agrícolas

inviabiliza a decomposição do índice de valor, e a ampla circulação de práticas produtivas em mercados de produtos primários torna a restrição tecnológica irrelevante como categoria analítica. Ambas as exclusões corroboram o entendimento de Duarte (2017), que já havia identificado a ausência desses fatores no contexto cafeeiro.

Esta pesquisa adota uma perspectiva multifacetada da confiança, reconhecendo que a realidade organizacional é multifacetada e que as práticas de GCI variam conforme o contexto relacional das cooperativas. A escolha das cinco dimensões de confiança propostas deriva da complexidade inerente ao ambiente cooperativista, onde laços sociais e transações econômicas de longo prazo coexistem. Metodologicamente, a inclusão de dimensões de características relacionais (Benevolência, Habilidade e Integridade) e calculativas/estruturais (Racional e Institucional) (Laequuddin *et al.*, 2010), permite que o instrumento de coleta de dados abranja características sociais do relacionamento e a governança formal.

No contexto desta pesquisa, a TCT é a lente teórica que contextualiza os diferentes níveis de confiança e as diferentes manifestações desses fatores. Metodologicamente, foram adotados como categorias de análise os atributos das transações, especificidade de ativos, frequência e incerteza, e os pressupostos comportamentais racionalidade limitada e oportunismo. Tais variáveis, fundamentadas em Williamson (1979, 1989) e Zylbersztajn (1995), são categorias indispensáveis para investigar a configuração da confiança no contexto da GCI.

A tipologia de confiança proposta nessa seção, baseada na literatura sobre confiança, GCI e TCT, apresenta um modelo teórico para entender como a confiança funciona nas relações entre cooperativas e produtores rurais. Porém, esse modelo teórico necessita de investigação empírica a fim de verificar como a tipologia se manifesta na realidade organizacional das cooperativas agropecuárias.

Para tanto, é importante descrever os métodos utilizados nesta pesquisa, detalhando as escolhas que guiaram a coleta, análise e interpretação dos dados. O próximo capítulo apresenta a trajetória metodológica adotada, caracterizando a natureza e abordagem da pesquisa, bem como detalhando o protocolo de investigação, o campo empírico, os procedimentos de coleta e tratamento dos dados, e os critérios utilizados para garantir a validade dos resultados.

3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Este capítulo descreve a abordagem metodológica adotada para a condução desta pesquisa. Inicialmente, caracteriza-se a natureza, abordagem e objetivos da pesquisa; em seguida, apresenta-se o protocolo de pesquisa, detalhando o campo empírico, os procedimentos de coleta, o tratamento dos dados e os critérios de validade.

3.1 Caracterização metodológica da pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é escolhida frequentemente quando se faz necessária uma compreensão complexa e detalhada da questão a ser estudada (Creswell, 2014). Trata-se de uma abordagem mais interessada na qualidade das informações do que na quantidade (Volpato, 2013).

Ao fornecer uma descrição aprofundada dos contextos dos participantes, a pesquisa qualitativa possibilita uma compreensão mais clara de seus comportamentos, experiências, percepções e sentimentos (Korstjens; Moser, 2017). Ela envolve, geralmente, coleta de dados por meio de entrevistas, observação participante, análise de documentos e outras técnicas que permitem aos pesquisadores alcançar uma compreensão profunda e rica do fenômeno estudado (Torrance, 2017). Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita a transferência dos resultados para situações semelhantes, ainda que não se busque generalização estatística.

A abordagem qualitativa mostra-se alinhada à TCT, que fundamenta este estudo. A TCT exige a compreensão de fenômenos complexos e relacionais, como confiança, oportunismo e racionalidade limitada, que são difíceis de capturar apenas com métricas quantitativas (Williamson, 1989). Neste contexto, a pesquisa qualitativa permite explorar como esses construtos se manifestam nas relações entre cooperativas e produtores rurais. Ainda, a natureza específica da governança cooperativista, em que o produtor é simultaneamente proprietário, cliente e fornecedor, impacta diretamente os custos de transação e os sistemas de custeio adotados (Gil, 2008).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como explicativa, pois busca identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, explicando a razão ou o porquê das coisas (Gil, 2008; Yin, 2010). Trata-se de uma abordagem mais complexa e detalhada, voltada a compreender como e por que os eventos estudados ocorrem (Gil, 2010). A consolidação da literatura de GCI (Rocha; Borinelli, 2024) permite que a pesquisa parta de uma

fundamentação teórica robusta, voltando-se para o aprofundamento de fenômenos já mapeados, mas ainda carentes de explicações sobre seus mecanismos relacionais. O caráter explicativo desta pesquisa supera a perspectiva puramente descritiva de descrição da realidade e a natureza exploratória, haja vista a quantidade e relevância dos estudos prévios.

A natureza explicativa da pesquisa justifica a adoção de uma estratégia de análise abdutiva, integrando o processo indutivo (emergência de padrões nos dados) e dedutivo (aplicação do referencial teórico). Tavory e Timmermans (2014) colocam que a abdução é um processo inferencial que produz novas hipóteses e teorias baseadas em evidências que não se encaixa nas teorias existentes. Assim, as categorias derivadas da literatura de GCI, Confiança e TCT, foram confrontadas com as evidências empíricas desta pesquisa resultando em uma tipologia que operacionaliza a relação entre esses construtos. Essa construção permite, consequentemente, responder aos objetivos propostos e oferecer uma contribuição teórica original sobre a configuração da confiança.

Quanto ao procedimento técnico, adotou-se a pesquisa de campo, uma vez que o estudo demanda coleta de dados no ambiente real onde as interações entre cooperativas e produtores ocorrem (Gil, 2008). Essa escolha permite que os dados reflitam a realidade das transações entre cooperativas e produtores, sem artificialidade de ambientes controlados. Além disso, quando conduzida sob protocolos documentados, a pesquisa de campo viabiliza a observação de comportamentos e o registro de narrativas, conferindo validade e confiabilidade aos achados (Atkinson; Shaffir, 1998).

3.2 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa discorre sobre os procedimentos sistemáticos que orientaram a coleta, tratamento e análise dos dados. Esta seção detalha: (i) a justificativa e os critérios de seleção do campo empírico em estudo; (ii) os participantes e a delimitação geográfica; (iii) os procedimentos de coleta de dados; (vi) a forma de operacionalização das categorias para análise; e (v) os procedimentos de análise dos dados.

3.2.1 Critérios de seleção do campo empírico

O relacionamento entre cooperativas e cooperados foi escolhido para o estudo por duas razões principais: relevância institucional e complexidade relacional. Essas dimensões

justificam por que o ambiente cooperativista constitui um contexto particularmente apropriado para investigar a relação entre confiança e GCI.

Quanto à dimensão institucional, as cooperativas agropecuárias constituem ambientes institucionais singulares onde a governança é fundamentada em princípios de democracia econômica, equidade e solidariedade. As cooperativas operam sob estrutura de propriedade compartilhada, onde cada produtor é simultaneamente proprietário, cliente e fornecedor. Essa configuração institucional torna esses relacionamentos ideais para verificar empiricamente como mecanismos de controle, confiança e gestão de custos operam em contextos de interdependência elevada e governança compartilhada.

Quanto à dimensão relacional, na relação produtor-cooperativa existe dependência mútua: o produtor precisa da cooperativa para comercializar a produção e comprar insumos, enquanto a cooperativa depende dos produtores para operar e se manter. Pode ocorrer desequilíbrio de informações, em que a cooperativa obtém mais informações sobre mercados, preços e custos do que cada produtor individualmente. Essa diferença pode gerar riscos de oportunismo (Williamson, 1989), pois ambas as partes podem tentar tirar vantagem dessa situação, o que torna a relação entre produtor e cooperativa um cenário rico para estudar como a confiança influencia a GCI.

A definição do corpus da pesquisa foi fundamentada em critérios de intencionalidade e acessibilidade, visando captar a percepção de atores-chave no relacionamento cooperativa-produtor (Creswell, 2014). A amostra foi composta por 4 gestores de cooperativas agropecuárias e vinte e um (21) produtores rurais cooperados, totalizando vinte e cinco (25) participantes. Essa composição reflete a estrutura do relacionamento estudado: os gestores representam a perspectiva organizacional (cooperativa), enquanto os produtores representam a perspectiva individual (produtor). Para assegurar que os participantes possuíam experiência e relacionamento direto no contexto da comercialização de produtos agrícolas, foram considerados participantes que fizessem parte do relacionamento por, no mínimo, três safras (Duarte, 2017). Esse período foi considerado suficiente para que confiança se desenvolva (ou não), custos de transação se manifestem em padrões recorrentes, e mecanismos de controle se consolidem como práticas rotineiras.

3.2.2 Participantes e delimitação geográfica

Foram convidadas a participar da pesquisa 5 cooperativas, tendo aceitado participar da pesquisa 4 delas. Foram abordadas cooperativas que permitissem contato direto com seus

gestores e que estivessem abertas a discutir a gestão de custos, por se tratar de um tema delicado que requer confiança e relacionamento estável com os produtores para garantir a qualidade dos dados coletados.

A definição do corpus da pesquisa foi fundamentada em critérios de intencionalidade e acessibilidade, visando captar a percepção de atores-chave no relacionamento cooperativa-produtor (Creswell, 2014). A amostra foi composta por 4 gestores de cooperativas agropecuárias e vinte e um (21) produtores rurais cooperados, totalizando vinte e cinco (25) participantes. Essa composição reflete a estrutura do relacionamento estudado: os gestores representam a perspectiva organizacional (cooperativa), enquanto os produtores representam a perspectiva individual (produtor). Para assegurar que os participantes possuíam experiência e relacionamento direto no contexto da comercialização de produtos agrícolas, foram considerados participantes que fizessem parte do relacionamento por, no mínimo, três safras (Duarte, 2017). Esse período foi considerado suficiente para que confiança se desenvolva (ou não), custos de transação se manifestem em padrões recorrentes, e mecanismos de controle se consolidem como práticas rotineiras.

As cooperativas analisadas nesta pesquisa, se concentram na região do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais. Na análise dos dados, foi adotado codinome para referência à cada uma, conforme Quadro 4, que exhibe as principais características das instituições estudadas. A COOP2, fundada em 1965, destaca-se como a instituição mais antiga, se diferenciando dentre as quatro por ser a única com modelo de acesso aberto ao público e por possuir fábrica de ração própria e supermercado. Por outro lado, a COOP4 é a cooperativa mais recente (fundada em 2006), apresentando uma inclinação mais moderna quanto à técnica e gestão, oferecendo serviços diferenciados como laboratório de análises e espaços de interação para troca de informações sobre manejo.

Quadro 4 – Principais características das cooperativas pesquisadas

Cooperativa	Ano de Fundação	Tipos de serviços	Tipos de produtos dos cooperados	Data da entrevista	Tempo de entrevista em minutos
COOP1	1998	a) Compra de café dos cooperados b) Venda de insumos (defensivos, fertilizantes) c) Venda de produtos agropecuários d) Informativos de cotação do café e) Consultoria agrônômica	h) Café, i) Pecuária de leite, e de corte j) Hortifruiti	19/09/2025	56

Cooperativa	Ano de Fundação	Tipos de serviços	Tipos de produtos dos cooperados	Data da entrevista	Tempo de entrevista em minutos
		f) Consultoria para certificações de café g) Acesso exclusivo dos cooperados			
COOP2	1965	a) Compra de café dos cooperados b) Venda de insumos (defensivos, fertilizantes...) c) Venda de produtos agropecuários d) Consultoria agrônômica e veterinária e) Fábrica de ração animal f) Supermercado g) Aberta ao público	a) Café, b) pecuária de corte, c) pecuária de leite	20/06/2025	48
COOP3	1994	a) Comercialização direta da produção dos cooperados com a marca da cooperativa b) Fornecimento de insumos e sementes c) Disponibilização de sistema administrativo d) Consultoria agrônômica e) Núcleo de integração com a comunidade f) Acesso exclusivo dos cooperados	a) Hortifruti (alho, cenoura, batata, cebola, beterraba, abacate, limão) b) Grãos (café, milho, soja) c) Sementes (trigo e soja) d) Cereais (aveia, triticales, trigo)	27/06/2025	29
COOP4	2006	a) Venda de produtos agropecuários e insumos b) Laboratório de análises fitossanitárias c) Produção e venda de ativos biológicos d) Atendimento e assistência técnica em insumos agrícolas e) Interação entre os cooperados para troca de informações (gestão e manejo) f) Acesso exclusivo dos cooperados	a) Cereais, b) Hortifruti (alho, batata, cenoura, beterraba, repolho, abacate, laranja, tangerina)	02/06/2025	44

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observa-se entre as cooperativas, transição de formatos mais focados em commodities específicas, como o café e o leite (predominantes na COOP1 e COOP2), para arranjos produtivos diversificados que vão de hortifruti e cereais até fruticultura, visto nas COOP3 e COOP4. Enquanto a comercialização e a compra da produção dos cooperados são

características centrais para as cooperativas COOP1, 2 e 3, a cooperativa mais nova (COOP4) foca na infraestrutura de insumos e tecnologia agrícola para atender aos cooperados. Por fim, a exclusividade de acesso é o modelo predominante, sugerindo uma estratégia de fortalecimento do ecossistema interno e fidelização do cooperado com a utilização de benefícios restritos aos membros.

Os vinte e um (21) produtores rurais participantes da pesquisa mantêm relacionamento com alguma das cooperativas estudadas (Quadro 5) há pelo menos três (3) anos e estão identificados por código iniciado com a abreviatura PR.

Quadro 5 – Principais características dos cooperados

Código	Tempos de associação em anos	Produção	Cooperativa a que pertence	Data da entrevista	Tempo de entrevista em minutos
PR01	20	Café	COOP 01	10/03/2025	27
PR02	5	Leite; Milho	COOP 01	12/03/2025	18
PR03	10	Café	COOP 01	12/03/2025	45
PR04	20	Cereais; Hortifruti	COOP 01	23/03/2025	21
PR05	18	Hortifruti	COOP 04	01/05/2025	40
PR06	22	Café e Abacate	COOP 01	25/05/2025	37
PR07	20	Café	COOP 01	27/05/2025	60
PR08	15	Café	COOP 01	29/05/2025	30
PR09	27	Cereais; Hortifruti; Abacate; Café	COOP 03	30/02/2025	80
PR10	31	Café; Milho; Soja; Trigo; Cenoura	COOP 03	20/06/2025	30
PR11	20	Café e Gado de corte;	COOP 02	07/07/2025	61
PR12	15	Café	COOP 01	16/08/2025	37
PR13	21	Alho; Batata; Cenoura; Repolho; Soja; Milho; Trigo	COOP 03	19/08/2025	65
PR14	17	Café; Cenoura; Alho	COOP 03	20/08/2025	25
PR15	18	Hortifruti	COOP 04	26/08/2025	47
PR16	5	Alho	COOP 03	09/09/2025	29
PR17	18	Cenoura; Alho; Cereais	COOP 04	17/10/2025	25
PR18	15	Café	COOP 02	01/10/2025	41
PR19	17	Alho e Batata	COOP 04	02/10/2025	41
PR20	6	Cenoura	COOP 03	03/10/2025	39
PR21	4	Café	COOP 02	04/10/2025	26

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O conjunto de participantes da pesquisa, composto por vinte e um (21) produtores, é caracterizado por estabilidade e maturidade associativa, evidenciado por um histórico de participação cooperativa que se estende há mais de vinte anos (20). Este fenômeno de

permanência, exemplificado pelos produtores PR10 (31 anos) e PR09 (27 anos), sugere que o cooperativismo é um elemento da identidade regional, indo além de simples relação comercial.

3.2.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores das cooperativas e produtores rurais cooperados. Para obter informações mais detalhadas, foram feitas perguntas de acompanhamento para explorar exemplos específicos ou detalhes adicionais sobre as variáveis analisadas. Essa abordagem é apropriada para pesquisa qualitativa explicativa, pois permite compreender não apenas o que os participantes fazem, mas por que fazem e como interpretam suas ações (Creswell, 2014).

Como a pesquisa trata de temas que os entrevistados poderiam considerar sensíveis (informações sobre gestão estratégica de custos), foi adotada a técnica de amostragem *snowball* (bola de neve). Essa estratégia mostrou-se a mais adequada porque a recomendação entre pares facilita o acesso inicial, estabelece confiança entre pesquisador e participante, e mitiga barreiras de comunicação que poderiam surgir se o pesquisador abordasse diretamente potenciais participantes desconhecidos (Biernacki; Waldorf, 1981; Naderifar; Goli; Ghaljaie, 2017).

O processo de acesso foi estruturado em duas etapas complementares. Na primeira etapa, realizou-se contato inicial com cooperativas da região, mapeadas a partir de dados públicos disponibilizados em sites institucionais e cadastros da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG). O contato foi feito via e-mail institucional e telefone, com apresentação clara do projeto, seus objetivos, metodologia e compromissos éticos. Essa etapa inicial permitiu identificar cooperativas com potencial interesse e disponibilidade de participação. Na segunda etapa, após aceite inicial de uma cooperativa, realizou-se contato com o primeiro participante (geralmente um gestor), que era informado sobre a pesquisa e convidado a indicar outros potenciais participantes (produtores ou gestores de outras cooperativas) que atendessem aos critérios de inclusão. Os convites aos participantes indicados eram realizados individualmente, via e-mail ou aplicativo de mensagens, com apresentação dos objetivos da pesquisa e reafirmação do compromisso com sigilo e anonimato.

A seleção de participantes prosseguiu até a saturação teórica, preceito de pesquisa qualitativa que se refere ao ponto em que a inclusão de novos participantes não resulta em informações adicionais ou novas categorias de análise (Bauer; Gaskell, 2000). Operacionalmente, após entrevistar determinado número de participantes, novos entrevistados

começam a relatar experiências e padrões já identificados anteriormente, indicando que o corpus é suficiente para responder aos objetivos.

Nesta pesquisa, a saturação teórica foi atingida de forma distinta para cada grupo de atores. No caso das cooperativas, entende-se que ela ocorreu ao se mapear os processos e normas das cooperativas, que, por serem institucionais e padronizados, não apresentaram novas variações após as primeiras entrevistas. Já no caso dos produtores rurais, a saturação foi temática, alcançada quando as percepções individuais sobre confiança e comportamento passaram a repetir padrões já identificados. Assim, o total de 25 entrevistas garantiu o poder de informação necessário para responder aos objetivos e sustentar a tipologia proposta.

A participação dos sujeitos na pesquisa foi condicionada ao aceite formal por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme procedimentos estabelecidos pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), (protocolo 93022825.8.0000.5152). Todos os participantes foram informados, antes de qualquer coleta de dados, sobre os objetivos da pesquisa, a natureza das questões a serem abordadas, o caráter voluntário da participação, o direito de desistência a qualquer momento sem penalidades, e os procedimentos de proteção de sigilo e anonimato. O TCLE foi assinado em duas vias, uma retida pelo participante e outra arquivada pela pesquisadora, constituindo registro formal do consentimento informado. Esse procedimento garante que a pesquisa respeita princípios éticos fundamentais de autonomia, beneficência e justiça, reconhecendo a dignidade e direitos dos participantes.

A etapa de coleta de dados ocorreu no período de maio a outubro de 2025, totalizando seis meses de trabalho de campo. Esse período foi escolhido considerando a sazonalidade agrícola em Minas Gerais, evitando períodos em que os produtores estariam indisponíveis. As entrevistas foram conduzidas em modalidade híbrida, presencialmente (nas cooperativas ou propriedades rurais) e remotamente via plataforma de reuniões online da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), respeitando a disponibilidade e preferência de cada participante. Essa flexibilidade foi essencial porque alguns produtores estavam geograficamente dispersos, possuíam disponibilidade limitada ou preferiam ambiente familiar para conversar sobre temas sensíveis.

A adoção de meios digitais foi compatível com a pesquisa qualitativa por múltiplas razões: (i) reduz barreiras logísticas e permite acesso a sujeitos geograficamente dispersos (Creswell, 2014); (ii) reduz custos e tempo de deslocamento do pesquisador; (iv) garante segurança de dados e conformidade com políticas institucionais da UFU.

O tempo médio de duração de cada entrevista foi de quarenta minutos, com variação entre trinta e sessenta minutos conforme a disponibilidade do participante e profundidade das respostas. Essa duração foi estabelecida durante a validação do roteiro. As entrevistas foram gravadas mediante autorização formal de cada participante, obtida no momento do aceite do TCLE. A gravação em áudio permite registro literal das narrativas, evitando perdas de informação que ocorreriam com anotações manuais.

Para manter sigilo, anonimato e privacidade dos participantes, foram adotados codinomes na coleta, transcrição e análise de dados. As cooperativas foram identificadas como “COOP1” a “COOP4”, enquanto os produtores foram identificados como “PR01” a “PR21”. Esses codinomes foram utilizados em todas as etapas, também foram removidos elementos identificadores durante a transcrição, incluindo gírias específicas, nomes de localidades menores, nomes de familiares ou referências a eventos pessoais que pudessem identificar os participantes. Essa remoção foi feita com cuidado para não comprometer o significado das narrativas. Conforme orientação do CEP/UFU, os dados coletados foram armazenados localmente com senha e criptografia. Serão mantidos por cinco anos após o término da pesquisa e em seguida destruídos, garantindo privacidade e segurança dos participantes.

3.2.4 Categorias de análise

A operacionalização na pesquisa qualitativa se refere ao processo de traduzir conceitos teóricos abstratos em categorias de análise que permitem codificar dados empíricos (Bardin, 2016). Para operacionalizar os objetivos, as categorias de análise foram selecionadas com base em literatura anterior utilizando os construtos referentes a GCI (Duarte; Rocha; Soares, 2023; Fehr; Duarte, 2018; Souza; Rocha, 2009; Cooper; Slagmulder, 1999), TCT (Williamson, 1989; Zylbersztajn, 1995) e Confiança (Laequddin *et al.*, 2010; Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com 25 (vinte e cinco) categorias de análise, organizadas nos três grupos temáticos para visualizar como as categorias de cada grupo contribuem para responder aos objetivos específicos. As categorias, Quadro 6, foram organizadas em três grupos: fatores da confiança (cinco categorias); fatores condicionantes da GCI (quinze categorias) e características da TCT (cinco categorias).

Quadro 6 – Categorias de análise da pesquisa

nº	Categoria de análise	Tipo/classificação	Descrição	Autores
1	Benevolência	Aspecto da confiança	Percepção de que a outra parte deseja genuinamente o bem-estar do relacionamento	Mayer; Davis; Schoorman (1995)
2	Habilidade	Aspecto da confiança	Competência percebida de uma parte para realizar tarefas específicas	Mayer; Davis; Schoorman (1995)
3	Integridade	Aspecto da confiança	Percepção de que a outra parte atua com honestidade, ética e princípios morais	Mayer; Davis; Schoorman (1995)
4	Confiança “Racional”	Aspecto da confiança	Percepção de que os benefícios de confiar superam os riscos envolvidos.	Laequddin <i>et al.</i> , (2010)
5	Confiança Institucional	Aspecto da confiança	Construída com base na segurança proporcionada por sistemas formais que garantem a segurança nas relações.	Laequddin <i>et al.</i> , (2010)
6	Compartilhamento de informações	Característica da GCI	Troca de informação entre as partes	Fehr; Duarte (2018); Souza; Rocha (2009)
7	Benefício	Condicionante da GCI	Vantagem (financeira ou não) obtida em parcerias, seja de forma mútua ou unilateral.	Duarte; Rocha; Soares (2023); Cooper; Slagmulder (1999)
8	Cooperação	Condicionante da GCI	Colaboração (mútua ou compulsória) entre as partes para atingir objetivos em comum.	Duarte; Rocha; Soares (2023); Souza; Rocha (2009); Cooper; Slagmulder (1999)
9	Estabilidade	Condicionante da GCI	Relacionamento consolidado entre as partes ao longo do tempo (negociação por mais de três safras).	Duarte; Rocha; Soares (2023); Souza; Rocha (2009); Cooper; Slagmulder (1999)
10	Interdependência	Condicionante da GCI	Relação de dependência (recíproca ou individual) entre organizações, para alcançar objetivos.	Duarte; Rocha; Soares (2023); Cooper; Slagmulder (1999)
11	Fidelidade comercial	Condicionante da GCI	Opção por negociar exclusivamente com um agente, no intuito de obter mais benefícios.	Duarte; Rocha; Soares (2023)
12	Mecanismo capacitador	Condicionante da GCI	Instrumentos gerenciais que corrigem dificuldades no processo da GCI	Souza; Rocha (2009)
13	Mecanismo disciplinador	Condicionante da GCI	Instrumentos gerenciais para regular o relacionamento entre as partes (organizações)	Souza; Rocha (2009); Cooper; Slagmulder (1999)
14	Mecanismo incentivador	Condicionante da GCI	Instrumentos gerenciais que recompensam as partes, de forma monetária ou não.	Souza e Rocha (2009); Duarte; Rocha; Soares (2023)
15	Custos	Condicionante da GCI	Gastos realizados nas diversas etapas da cadeia produtiva	Souza; Rocha (2009); Cooper; Slagmulder (1999)
16	Qualidade	Condicionante da GCI	Atender as especificações que foram planejadas, o padrão mínimo esperado em qualquer mercadoria	Souza; Rocha (2009); Cooper; Slagmulder (1999)

nº	Categoria de análise	Tipo/classificação	Descrição	Autores
17	Preço	Condicionante da GCI	Valor pago ao produtor rural, contemplando variações em mercado físico e futuro.	Duarte; Rocha; Soares (2023); Souza (2008)
18	Tipo de cadeia: democracia	Condicionante da GCI	Formadas pela quantidade organizações que controlam a cadeia produtiva.	Souza; Rocha (2008); Cooper; Slagmulder (1999)
19	Tipo de cadeia: oligarquia	Condicionante da GCI	Formadas pela quantidade organizações que controlam a cadeia produtiva.	Souza; Rocha (2008); Cooper; Slagmulder (1999)
20	Tipo de cadeia: tirania	Condicionante da GCI	Formadas pela quantidade organizações que controlam a cadeia produtiva.	Souza; Rocha (2008); Cooper; Slagmulder (1999)
21	Ativos específicos	Característica da TCT	Recursos que não podem ser facilmente realocados para diferentes finalidades sem comprometer a eficiência produtiva.	Williamson (1989); Zylbersztajn (1995)
22	Frequência	Característica da TCT	A quantidade de transações realizadas entre as partes	Williamson (1989); Zylbersztajn (1995)
23	Incerteza	Característica da TCT	Ocorrência de eventos não antecipados que afetam o curso normal das transações econômicas.	Williamson (1979); Zylbersztajn (1995)
24	Oportunismo	Característica da TCT	Explorar vantagens assimétricas para obter benefícios de interesse próprio, em detrimento de outros.	Williamson (1989); Zylbersztajn (1995)
25	Racionalidade limitada	Característica da TCT	Incapacidade dos atores de agir com racionalidade plena devido a restrições cognitivas.	Williamson (1989); Zylbersztajn (1995)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Essas categorias foram operacionalizadas em dois roteiros de entrevista semiestruturados espelhados, um voltado aos produtores rurais e outro aos gestores das cooperativas, (APÊNDICE 1 – ROTEIROS ENTREVISTAS COM COOPERADOS e APÊNDICE 2 – ROTEIROS ENTREVISTAS COM COOPERATIVAS). Em cada roteiro, as categorias teóricas foram relacionadas à 16 perguntas abertas permitindo aos participantes relatarem suas experiências de forma espontânea e contextualizada. As perguntas de acompanhamento, utilizadas durante as entrevistas para aprofundar aspectos relevantes, foram estruturadas em formato de *bullets* e incluídas em cada pergunta específica. Seguindo este processo, os dados coletados foram associados às categorias teóricas, facilitando a codificação e análise posterior (APÊNDICE 4 – TABELA DE CÓDIGOS DA ANÁLISE DOS DADOS).

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em Duarte (2017), adaptado ao contexto e à questão de pesquisa da presente pesquisa. Para verificar a aplicabilidade das perguntas e a necessidade de eventuais ajustes, o instrumento passou por uma etapa de validação. Foi

realizado uma entrevista teste com um produtor rural e um representante de cooperativa, que não integram o grupo de participantes da pesquisa. Esse procedimento possibilitou avaliar a clareza, a sequência lógica e a adequação das perguntas ao público-alvo, resultando nos ajustes finais antes da aplicação definitiva do roteiro. A etapa de validação resultou na reformulação do modo de escrita das questões para maior clareza semântica e reordenação para melhor fluxo narrativo. Após realização dos ajustes finais, o roteiro das entrevistas contou com 16 perguntas.

3.2.5 Tratamento dos dados

Para a análise dos dados, foi escolhida a análise de conteúdo, metodologia que permite fazer inferências sistemáticas sobre o conteúdo do texto (Bowen; Bowen, 2008). É um método muito utilizado em pesquisas qualitativas para descrever, de forma sistemática, o significado dos dados, com transparência e replicabilidade (Schreier, 2013).

Bardin (2016) define análise de conteúdo como um

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis interferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p. 44).

Bowen e Bowen (2008, p. 694) corroboram essa visão colocando que o objetivo desse tipo de análise é responder perguntas sobre o texto de forma explícita e sistemática, possibilitando “possível acordo substancial sobre as respostas dentro da comunidade científica”. Dessa forma, a técnica permite ao pesquisador identificar padrões, categorizar significados e fazer inferências justificadas com base em regras predefinidas, assegurando objetividade.

A análise de conteúdo foi escolhida para esta pesquisa por sua flexibilidade, pode ser aplicada para identificar temas emergentes, analisar e descrever a frequência de termos, examinar a relação entre os conceitos, bem como para medir as orientações de valor por trás de textos (Bowen; Bowen, 2008). Esse método de análise é útil para testar previsões de uma teoria, fomentar novas pesquisas e esforços de construção de teorias, ou para auxiliar a interpretar e obter *insights* a respeito de um fenômeno (Bowen; Bowen, 2008).

Para esta pesquisa, adotou-se especificamente a técnica de análise temática de conteúdo, fundamentada teoricamente em Bardin (2016), que coloca que a análise temática funciona por operações de desmembramento do texto em unidades e categorias segundo reagrupamentos analógicos, permitindo identificar e agrupar elementos similares. Bardin (2016) também

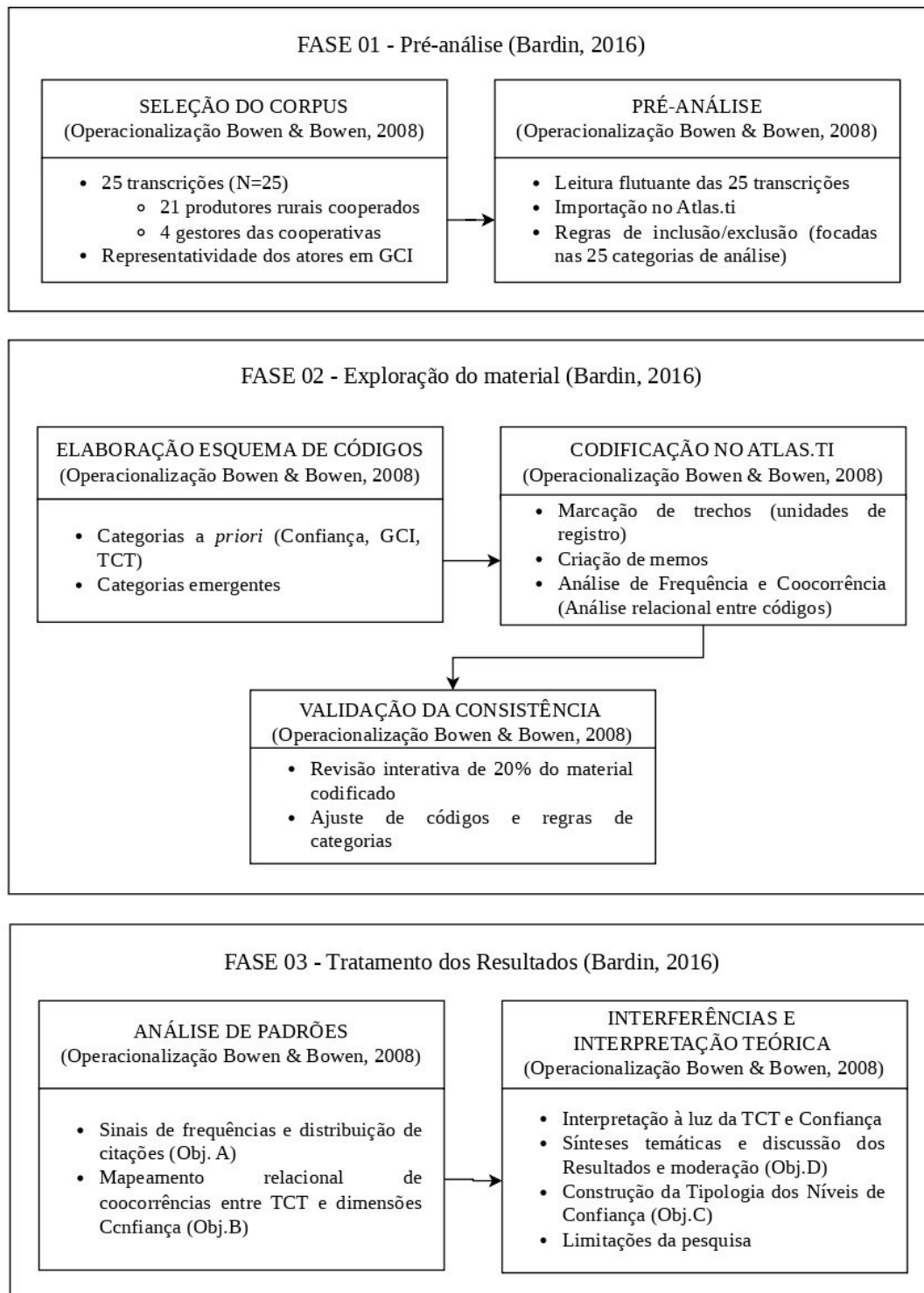
destaca a importância da análise de coocorrência, que procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, assinalando a presença simultânea de dois ou mais elementos no mesmo fragmento de mensagem. Essa dimensão relacional é particularmente relevante para identificar padrões de associação entre os temas investigados nesta pesquisa.

A operacionalização dessa abordagem segue uma lógica complementar entre o arcabouço teórico de Bardin e a implementação prática proposta por Bowen e Bowen (2008). Conforme Bardin (2016), a análise temática foi estruturada em três fases sistemáticas:

- i) Pré-Análise: Realização de leitura flutuante das 25 transcrições, constituição do corpus completo e formulação de regras de inclusão/exclusão focadas nas 25 categorias de análise previamente apresentadas.
- ii) Exploração do Material: Identificação de unidades de sentido vinculadas às categorias a priori, codificação sistemática, análise de frequência e coocorrências para detectar padrões predominantes e relações entre temas.
- iii) Tratamento dos Resultados: Síntese temática dos objetivos específicos, construção de tipologia de níveis de confiança e interpretação teórica à luz da TCT e do conceito de confiança.

Para operacionalizar essas três fases de Bardin (2016), foram seguidas as etapas práticas propostas por Bowen e Bowen (2008), conforme ilustrado na Figura 3. Adicionalmente, para garantir o rigor e a replicabilidade da codificação dedutiva, foi implementado um procedimento de validação da consistência entre as fases de exploração e tratamento. Especificamente, 20% das unidades de registro codificadas foram revisadas de forma interativa para verificar a consistência da aplicação das regras de inclusão focadas nas 25 categorias de análise. Essa conferência evitou sobreposições conceituais antes da análise de coocorrências e da construção da tipologia final.

Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo adotadas



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base em Bowen e Bowen (2008).

Esse processo sistemático garante que a análise não é uma exploração caótica dos dados, mas construção teórica rigorosa e documentada para responder aos objetivos específicos propostos.

3.2.6 Operacionalização no Software Atlas.ti

Para atingir o Objetivo A, foi realizada análise descritiva e exploratória dos dados primários obtidos nas entrevistas. Primariamente foi realizada a codificação dedutiva dos fatores condicionantes da GCI em cada entrevista, destacando as citações que atendiam ao critério de seleção. Os documentos foram organizados em ‘*Document Groups*’ para permitir a comparação entre diferentes perfis (cooperados e cooperativas). Em seguida, foi feita análise de frequência através da Tabela Código-Documento, comparando a distribuição de citações entre os dois grupos e identificando semelhanças e diferenças. Por fim, aplicou-se análise de coocorrência de códigos de forma paralela para cada grupo, permitindo identificar padrões contrastantes de como os fatores se articulam internamente. As citações mais relevantes destas coocorrências foram extraídas para sustentação e análise qualitativa dos achados.

O Objetivo B também foi operacionalizado por meio codificação dedutiva, utilizando categorias a priori baseadas no modelo de confiança de Laeequddin *et al.* (2010) e nas dimensões da TCT (Williamson, 1989). Utilizando o recurso de ‘*Text Search*’ e ‘*Auto-coding*’ no ATLAS.ti, as falas foram fragmentadas em unidades de registro que evidenciaram tanto a percepção de risco transacional quanto os elementos geradores de confiança. Esta etapa buscou mapear cada variável nos relacionamentos estudados, para o cruzamento analítico posterior. Por meio da análise de coocorrência (*code co-occurrence table*) entre os códigos da TCT (especificidade de ativos, frequência, incerteza, oportunismo e racionalidade limitada) e as dimensões de confiança (racional, institucional e de características, benevolência, habilidade e integridade).

Para o Objetivo C, os níveis da tipologia foram desenvolvidos integrando os padrões observados nos dados e interpretação teórica. Inicialmente, foi examinada a matriz de coocorrências para identificar agrupamentos naturais de associações fortes. Foram observadas que certas coocorrências tendiam a aparecer em conjunto, sugerindo configurações distintas de relacionamento entre TCE e confiança. A estrutura em três níveis emergiu da análise dessas configurações: (1) contextos caracterizados por alta coocorrência de diminuição de incerteza com dimensões relacionais de confiança; (2) contextos com predominância de mecanismos institucionais/racionais; (3) contextos com presença de fatores adversos. Essa estrutura foi refinada confrontando os padrões empíricos com literatura teórica (Lewicki; Bunker, 1996; Williamson, 1993).

Foram, então, propostos os níveis de confiança “Confiante”, “Digno de Confiança” e “Sem Confiança”. As unidades de análise (falas dos participantes) foram codificadas em cada

nível correspondente, de acordo com as intersecções propostas para cada nível. Na ocorrência de sobreposição de critérios em uma mesma unidade, aplicou-se a regra de prevalência do nível de maior confiança, seguindo a premissa de confiança inerente aos contextos cooperativos. A discussão foi operacionalizada via *Query Tool*, ferramenta para recuperação sistemática das unidades de registro, necessárias para a análise do conteúdo e sustentação empírica.

Para o Objetivo D foi realizada a análise entre a tipologia de confiança proposta e os fatores condicionantes da GCI. Para tal, foram utilizadas consultas cruzadas no ATLAS.ti por meio de ferramenta de busca (*Query Tool*). Nesse momento buscou-se compreender como o nível de confiança modera os fatores condicionantes da GCI. A discussão dos resultados foi fundamentada na premissa da TCT de que a confiança atua como um mecanismo de governança capaz de reduzir custos de transação e mitigar o oportunismo, favorecendo ou restringindo a sofisticação da GCI no ambiente cooperativista.

3.3 Limitações e critérios de qualidade e confiabilidade da pesquisa

Esta seção apresenta os critérios de qualidade que garantem a validade da pesquisa, bem como as limitações reconhecidas. O rigor da pesquisa qualitativa não se baseia em critérios quantitativos tradicionais, mas em equivalentes qualitativos que asseguram credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade dos resultados (Lincoln; Guba, 1985). O Quadro 6 sintetiza os critérios de qualidade e como foram operacionalizados nesta pesquisa, oferecendo referência rápida sobre as estratégias implementadas para garantir rigor metodológico.

Quadro 7 – Critérios de qualidade da pesquisa

Critério	Equivalente Quantitativo	Objetivo	Estratégias de Operacionalização
Credibilidade	Validade Interna	Garantir que resultados refletem fielmente a realidade estudada	Padrões empíricos x teóricos Consideração de explicações rivais Revisão iterativa aos dados
Transferibilidade	Validade Externa	Permitir aplicação de resultados a contextos similares	Replicação teórica Descrição densa do contexto Análise de casos múltiplos (21 cooperados e quatro cooperativas)
Dependabilidade	Confiabilidade	Garantir que procedimentos são sistemáticos, documentados e replicáveis	Protocolo de pesquisa documentado no Atlas.ti Livro de códigos detalhado (25 categorias com definições e regras) Revisão de codificação (20% do material)

Critério	Equivalente Quantitativo	Objetivo	Estratégias de Operacionalização
Confirmabilidade	Objetividade	Garantir que resultados refletem dados, não vieses do pesquisador	Apresentação de citações diretas Análise de vieses do pesquisador e limitações

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lincoln e Guba (1985).

Toda pesquisa científica possui limitações inerentes às escolhas metodológicas realizadas, e o reconhecimento explícito dessas restrições fortalece a credibilidade e a integridade acadêmica do estudo (Yin, 2010). Conforme sistematizado no Quadro 8, cinco limitações principais foram identificadas na pesquisa e seguem as respectivas estratégias de mitigação.

Quadro 8 – Limitações da pesquisa

Limitação	Descrição	Estratégias de Mitigação
Acesso aos Participantes	Resistência institucional de algumas cooperativas em formalizar apoio e barreiras logísticas/culturais no contato direto com produtores rurais.	Uso de redes de contato prévias para intermediação; aplicação da técnica <i>snowball</i> para gerar confiança e flexibilidade nos agendamentos (respeitando o ciclo de cada safra).
Saturação teórica	25 participantes (quatro gestores + vinte e um produtores) em quatro cooperativas limita generalização estatística dos resultados.	Foco na saturação teórica: a profundidade das entrevistas permitiu identificar padrões recorrentes, garantindo a validade qualitativa e a transferibilidade teórica.
Contexto Geográfico	Pesquisa conduzida em municípios do Triângulo Mineiro / Alto Paranaíba de Minas Gerais: os padrões podem refletir características regionais específicas.	Descrição do contexto; proposição de uma tipologia que serve de base para testes em outras regiões e cadeias produtivas.
Viés de Desejabilidade Social	Tendência dos participantes de projetar uma imagem de alta confiança e ética, minimizando conflitos ou riscos de oportunismo (TCT).	Garantia de anonimato e sigilo; triangulação de dados (confronto entre falas de gestores e produtores); uso de perguntas de controle e situações hipotéticas.
Influência da Pesquisadora	Possível distanciamento entre a perspectiva acadêmica da pesquisadora e a realidade do produtor rural.	Exercício de Reflexividade; uso de linguagem acessível e técnica de escuta ativa; validação da codificação sistemática via software (Atlas.ti) para reduzir a subjetividade.
Sensibilidade do Tema	Gestão estratégica de custos é um tema sensível, os participantes podem se mostrar reticentes.	Contato com potenciais participantes por indicação permite confiança inicial; foco em processos e percepções (como a GCI ocorre) em vez de dados contábeis numéricos nominais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Em síntese, as limitações identificadas na condução da pesquisa são inerentes à complexidade do fenômeno estudado. A natureza estratégica da GCI e o caráter reservado das interações nas cooperativas agrícolas, impuseram desafios de acesso que reforçam as premissas da TCT sobre a proteção de informações e o receio do oportunismo. Ao delimitar este estudo a um contexto regional específico e a uma análise qualitativa, foi priorizada profundidade analítica e a riqueza das narrativas em detrimento da generalização estatística.

Assim, após a descrição dos procedimentos metodológicos e dos critérios de qualidade e confiabilidade que asseguram o rigor científico da pesquisa, apresentam-se os resultados. Nesta seção, os resultados são apresentados e interpretados a partir dos dados coletados estruturados de modo a facilitar a compreensão dos achados e sua relação com os objetivos da investigação.

4 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos relacionamentos interorganizacionais (Objetivo Específico A)

Para caracterizar os relacionamentos a partir das perspectivas dos dois grupos (cooperados e cooperativas), foi examinada a presença e a intensidade dos fatores condicionantes da GCI nas narrativas de ambos os grupos, buscando compreender as convergências e divergências nessas relações. Para obter uma comparação proporcional e metodologicamente correta, foi utilizada a frequência relativa por coluna (porcentagem de citações por coluna/grupos). Isso permite uma comparação da importância relativa (proporcionalidade) de cada fator condicionante no conjunto de informações entre os grupos.

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos fatores condicionantes da GCI identificados nas falas dos cooperados e cooperativas.

Tabela 1 – Presença dos fatores condicionantes da GCI nas entrevistas

Atributo	Cooperados	Cooperativas
Benefício	144 (16,40%)	29 (14,01%)
Compartilhamento de Informações: não ocorre	5 (0,57%)	1 (0,48%)
Compartilhamento de Informações: ocorre	85 (9,68%)	18 (8,70%)
Cooperação: sim	133 (15,15%)	46 (22,22%)
Cooperação: não há	18 (2,05%)	4 (1,93%)
Estabilidade	91 (10,36%)	18 (8,70%)
Fidelidade Comercial: “alta”	35 (3,99%)	11 (5,31%)
Fidelidade Comercial: “baixa”	5 (0,57%)	2 (0,97%)
Interdependência	46 (5,24%)	17 (8,21%)
Mecanismo Capacitor	80 (9,11%)	17 (8,21%)
Mecanismo Disciplinador	49 (5,58%)	14 (6,76%)
Mecanismo Incentivador	45 (5,12%)	8 (3,86%)
Preço	25 (2,85%)	2 (0,97%)
Qualidade	23 (2,62%)	5 (2,42%)
Custos	50 (5,69%)	7 (3,38%)
Tipo de cadeia: Democracia	35 (3,99%)	8 (3,86%)
Tipo de cadeia: Oligarquia	5 (0,57%)	0 (0,00)
Tipo de cadeia: Tirania	4 (0,46%)	0 (0,00)
Totais	878 (100,00%)	207 (100,00%)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: Os números inteiros representam a quantidade de citações e os valores entre parênteses correspondem à porcentagem (%) por coluna, de forma ilustrativa.

As cinco categorias mais presentes nos dois grupos, cooperados e cooperativas, indicam os temas de mais destaque no conteúdo dos dados: Benefício, ocorrência de Cooperação,

ocorrência de Compartilhamento de Informações, Estabilidade e Mecanismos Capacitadores. A seguir, serão caracterizados e discutidos todos os fatores condicionantes da GCI nos relacionamentos estudados.

4.1.1 Benefício

Os Benefícios se destacam como o fator de GCI mais citada pelos cooperados, superando, inclusive, Cooperação. Essa evidência sugere que a percepção de Benefícios tangíveis é o que move a participação cooperativa dos produtores rurais. Os Benefícios mencionados incluem temas de acesso a mercados especiais, assistência técnica, insumos, economia de escala, crédito, industrialização e participação em sobras, elementos que Pavão e Voese (2023) identificam como vinculados à geração de valor percebida pelos produtores rurais. “A cooperativa, ela é para o cooperado. Cada um tem uma porcentagem, inclusive da compra que a gente faz com ela. No final do ano, o lucro dela volta pra gente. Então, o cooperado recebe esse lucro (PR10)”.

A maioria das coisas que eu possuo, o pouco que eu cresci dentro da cafeicultura eu acho que a base forte foi conseguida através da cooperativa. Esse aporte aí de maquinário, não só na questão de orientação técnica, mas as informações, essa facilidade de comercialização, isso aí acho que me ajudou muito (PR03).

Os benefícios financeiros são percebidos em menores custos de insumos e outros itens via cooperativa e conseguem melhores preços na comercialização devido ao poder de barganha coletivo. Além disso, encontram na cooperativa acesso a crédito em condições mais favoráveis que o mercado bancário tradicional, e redução de custos operacionais por meio de serviços compartilhados como armazenagem, transporte e beneficiamento.

Nesse ponto aí, é bastante interessante (facilidades da cooperativa relacionadas a prazo, pagamento, fluxo de caixa). Existem outras coisas que a cooperativa, às vezes, é diferente de uma revenda de insumo: a flexibilização, às vezes, no acerto de conta. Você tem uma dificuldade, ali, financeira para acertar se você teve uma chuva de pedra, ou a seca que prejudicou sua produção, né? Então, a cooperativa acompanha isso aí, e ela pode ter essa flexibilização, né? Às vezes, uma conta que você podia pagar aí, você teria que pagar aí um ano, você consegue diluir em 3, né? Sem juros. Então, tem essa possibilidade (PR03).

Os benefícios não financeiros incluem segurança e confiança na garantia de recebimento da comercialização de sua produção, seguros sobre produtos armazenados e estabilidade nas relações comerciais. Os produtores também percebem como benefício as diferentes formas de capacitação obtidas por meio da cooperativa. Como cursos de gestão de custos, assistência

técnica gratuita, acesso a tecnologias inovadoras, palestras, dias de campo e viagens técnicas. O relacionamento com a cooperativa proporciona redução de riscos pela diversificação de canais de venda, renegociações durante períodos de dificuldade. O relacionamento também pode proporcionar diversos facilitadores operacionais, como a emissão de notas fiscais, gestão tributária, disponibilidade de produtos e serviços em um único local.

Esse modal de cooperativismo, eu acho que traz uma importância muito grande pra questão local. Traz mais força, até pelo fato dela ter a questão de preços competitivos, de ter essa questão de relacionamento. É bom pra região, até pra controle do mercado também, para ter essa certa estabilidade no mercado também pra gente. Traz uma certa credibilidade e tranquilidade para a gente poder trabalhar. A gente saber que, por exemplo, hoje eu tô aqui trabalhando na roça, eu saber que eu posso ir na cooperativa que eu vou achar o que eu preciso (PR11).

O acesso a comercialização em novos mercados também representa vantagem estratégica proporcionada pelas cooperativas. Os cooperados conseguem acessar canais de exportação que seriam inviáveis individualmente e ampliar seu poder de negociação ao se apresentarem como parte de um grupo consolidado. Essa dimensão coletiva permite que até mesmo pequenos produtores acessem mercados sofisticados e obtenham certificações de qualidade dos seus produtos.

Acho que o primeiro seria a opção de venda. Porque, assim, acaba que a cooperativa, ela tem mais canais, né? Você tem o programa da Nespresso, tem o programa da Starbucks, então dependendo você pode escolher onde o café encaixa melhor. Essa questão de mix de serviços e produtos, eu acho que é bastante vantajoso. E outro ponto é a solidez. Nesse caso aqui, da cooperativa, eu acho que a solidez é muito grande, então, isso aí já passa uma confiança (PR03).

Do ponto de vista da GCI, essa ênfase em Benefícios conecta-se diretamente com os objetivos fundamentais propostos por Cooper e Slagmulder (1999): otimização de custos na rede, aumento da rentabilidade, compartilhamento de ganhos adicionais e identificação de oportunidades de melhorias.

Tem que ser ganha-cooperado primeiro, para o cooperado estar forte e, conseqüentemente, ganhar a cooperativa e essa relação ser mútua, todos ganham, relação ganha-ganha, o cooperado ganha, a cooperativa ganha, e aí fica esse ciclo virtuoso, que todo mundo trabalha satisfatoriamente e com resultado financeiro, que é o principal (PR05).

A maior ênfase dos cooperados em Benefícios sugere uma avaliação constante da relação custo-benefício da participação cooperativa, consistente com a perspectiva de confiança calculativa de Williamson (1993), segundo a qual a confiança se sustenta enquanto os ganhos potenciais superam possíveis perdas. As cooperativas, embora citem Benefícios com menor frequência, ainda o fazem de forma relevante. Esse padrão está alinhado com Duarte, Rocha e

Soares (2023), ao indicar que a superioridade das cooperativas na oferta de benefícios em relação a empresas de capital fechado é reconhecida pelos membros, mas nem sempre comunicada de forma simétrica pela gestão.

No mesmo sentido, Pavão e Voese (2022) identificaram benefícios mútuos como fator favorável à GCI no contexto cooperativista. Os achados da pesquisa ampliam essa perspectiva ao demonstrar que a percepção de benefícios tangíveis é o principal motivador da participação cooperativa dos produtores rurais, assim como em Pavão e Voese 2023 que confirmaram associação positiva entre os fatores condicionantes da GCI e a percepção de valor gerada pela cooperativa.

Ainda, a literatura sobre GCI evidencia que a percepção de Benefícios mútuos é determinante para sustentabilidade de práticas colaborativas, como visto em: “a cooperativa vem crescendo muito justamente por conta do cooperado” (COP03). Duarte e Rocha (2022) incluíram Benefício como fator relevante na dimensão de níveis de relacionamento, reconhecendo que vantagens financeiras e não-financeiras obtidas em parcerias são determinantes críticos do sucesso da GCI.

Anzilago e Beuren (2022) argumentam que Cooperação genuína proporciona Benefícios mútuos aos parceiros, sendo fundamental para o sucesso da GCI. No contexto cooperativista, a alta ocorrência de menções a Benefícios sugere que há uma validação coletiva de que a cooperativa agrega valor, criando base para práticas de GCI. No entanto, a assimetria presente (os cooperados enfatizam mais que as cooperativas) indica que há necessidade de comunicação mais clara sobre como iniciativas de gestão interorganizacional se convertem em Benefícios concretos para ambas as partes.

4.1.2 Cooperação

A Cooperação é outro elemento importante nos discursos analisados, com destaque ligeiramente maior nas narrativas das cooperativas em comparação aos cooperados. Esse achado confirma que a Cooperação é uma norma nos relacionamentos, o que reflete a essência do modelo cooperativista. Essa coerência de percepções está alinhada com os fundamentos teóricos da GCI. Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que a GCI requer cooperação genuína entre organizações, pois práticas colaborativas de gestão de custos exigem compartilhamento de informações sensíveis, investimentos conjuntos e distribuição equitativa de ganhos.

Sob a ótica da TCT, a cooperação atua na redução de custos de transação ao substituir contratos complexos por governança relacional (Dyer; Chu, 2003). No contexto das

cooperativas agrícolas, essa governança é particularmente relevante, conforme Cuypers *et al.* (2021), a especificidade de ativos e a incerteza comportamental tornam contratos formais insuficientes para capturar todas as contingências da relação.

A ênfase das cooperativas na Cooperação ultrapassa o discurso institucional, sendo observadas práticas concretas de governança relacional.

A gente tem que tentar ao máximo ter esse relacionamento bom comercial com ele (...), mas pra gente tentar ter essa relação, os agrônomos da assistência técnica, eles vão lá nos produtores, visitam toda semana (...) é igual o nosso vice-presidente fala ‘a gente tem que estar na cozinha do cooperado’ (COOP02).

Porque a gente fala que é uma relação assim, faz uma bola. Na cooperativa o cooperado é dono, ele é cliente e ele é fornecedor. Ele é dono porque a cooperativa é dele: ele é associado, ele tem a cota capital dele. Ele é cliente porque ele compra da gente. E ele é fornecedor porque ele fornece o café. Então quando a gente consegue fazer esse círculo completo, é a nossa relação 100% de confiança com a cooperativa (COOP1).

A metáfora da “bola” mencionada pela cooperativa ilustra a visão circular do relacionamento, contrastando com a linearidade das relações comerciais tradicionais. A fala das cooperativas indica consciência de que sua existência depende da cooperação ativa dos membros, descrevendo a cooperação como condição de sua existência. Esse posicionamento indica que a Cooperação é compreendida pelas cooperativas como valor e condição de existência do modelo organizacional. Tal perspectiva está alinhada com os princípios cooperativistas descritos por Vodenicharov (2020).

A perspectiva dos cooperados aponta aspectos importantes sobre a natureza da cooperação. A afirmação de que “a cooperativa só cresce se o produtor crescer também” (PR09), sugere que a cooperação é fundamentada no reconhecimento de interdependência. Esse reconhecimento está relacionado a análise de custos-benefícios (Laequddin *et al.*, 2010), onde o sucesso individual depende do sucesso coletivo e incentiva comportamentos cooperativos.

Quando os cooperados mencionam que “a constância gera a credibilidade” (PR03), observa-se uma evolução de cooperação racional para uma visão relacional. Esse processo, está alinhado com Cuypers *et al.* (2021), que colocam que o desenvolvimento de confiança baseada em benevolência ocorre longo do tempo. Essa percepção de cooperação ao longo do tempo demonstra como a confiança resulta da cooperação e torna-se parte importante dos relacionamentos, gerando um ciclo de cooperação crescente. Nesse contexto, a constância demonstra ações consistentes de comprometimento e reduzem incerteza comportamental (Williamson, 1985).

Nos relacionamentos estudados, a Cooperação se manifesta de em duas perspectivas: como cálculo racional baseado em interdependência percebida e como padrão institucional dos princípios cooperativistas, incorporadas em estruturas de governança; e como vínculo construído por meio de interações repetidas. Alinhadas com as proposições de confiança racional e confiança institucional de Laeequddin *et al.* (2010).

Esses achados estão alinhados com Duarte, Rocha e Soares (2023), que constataram que cooperativas cooperam de forma mais ativa do que empresas de capital fechado, aplicando com maior intensidade mecanismos que sustentam o relacionamento interorganizacional. Lima *et al.* (2023) reforçam essa perspectiva ao demonstrar que o ambiente cooperativista é mais favorável à cooperação do que os mercados tradicionais, precisamente pela natureza da estrutura de propriedade compartilhada, que reduz a assimetria informacional e inibe o oportunismo recíproco.

4.1.3 Compartilhamento de Informações

O Compartilhamento de Informações emerge como prática institucionalizada nos relacionamentos estudados, possivelmente ocasionado por influência da estrutura cooperativista. Essas características institucionais são sustentada, primordialmente, pela natureza da organização. A estrutura híbrida das cooperativas, conforme colocado por Chaddad (2012), oportuniza essa forma distinta de compartilhamento de informações. Esse padrão bilateral, confirma os achados de Lima *et al.* (2023), que encontraram que o compartilhamento de informações se baseia em confiança e cooperação, gerando benefícios mútuos e espontaneidade na troca de dados

Em relações tradicionais de mercado, comprador-fornecedor, a assimetria de informações pode incentivar oportunismo (Williamson, 1985). Já no contexto das cooperativas, a assimetria de informações equivale a reter informações de si mesmo enquanto proprietário. Essa lógica organizacional reduz comportamentos oportunistas, corroborando achados de Simioni *et al.* (2009) sobre a importância de estruturas de governança para mitigar oportunismo recíproco.

Como consequência dessa redução de assimetria, observa-se um impacto positivo na economia dos custos das transações. Conforme Williamson (1979, 1998), custos de transação incluem busca de informações, negociação de contratos, monitoramento e resolução de conflitos. Os achados sugerem que o compartilhamento de informações nas cooperativas reduz custos de transação em diversos momentos. A transparência prévia de dados de custos, permite

que cooperados negociem com base em informações mais completas, reduzindo Custos de negociação *ex-ante*.

A institucionalização de assembleias e apresentações de balanços, substituem o monitoramento formal por transparência pública, diminuindo Custos *ex-post* de monitoramento. Por fim, a previsibilidade ocasionada pela tomada de decisões compartilhadas, onde cooperados já conhecem dados de custos e mercado que fundamentam as decisões da cooperativa minimizam Custos de resolução de conflitos. Esse padrão alinha-se ao argumento de Zylbersztajn (1995) de que instituições não são neutras e interferem nos custos de transação.

No cotidiano dos cooperados, esse compartilhamento informacional manifesta-se inicialmente através da transparência financeira e produtiva. A troca de informações financeiras entre os cooperados abrange dados sobre preços, margens, custos operacionais. Essa troca de informações ocorre de forma formal (programas estruturados de gestão de custos) e informal (*networking* e troca de experiências).

Na verdade, não. Eles não têm um programa de gestão de custos. Tem esse *networking*, troca de ideia e você vendo o que um e o outro estão gastando. Olha, gastei tanto de mão de obra, gastei tanto de defensivo. Porque aí você começa a ter um parâmetro de como você lutar. (PR19)

Cada produtor tem o seu escritório, que faz o sistema de custos. Então, a cooperativa, o que ela pode fazer, o que ela oferece também, é pontificar como que foi o custo dele de cada safra, de cada cultura, e é para a gente fazer comparativo. E, se a gente quiser conhecer, eles fazem a ligação com cada produtor. Nela, um produtor e outro produtor para ver o que está sendo feito ali, é o melhor custo do que o outro (PR10).

Digamos que você tem que mensurar lá o que você está gastando com tratos culturais, com combate, praga e doença, com mão de obra, energia. Influência na tomada de decisão, porque você tem que estar mais ou menos dentro da média do grupo, né? Se você começa a gastar muito, digamos, com item tipo adubação, traços culturais, é um valor que você tem que estar dentro daquele valor, você não pode estar extrapolando não, né? (PR7).

Para que dados sensíveis como esses sejam expostos, a estrutura deve garantir um ambiente de confiança. O compartilhamento de informações sensíveis ocorre quando há garantia de reciprocidade. Desta forma, a cooperativa funciona como intermediária, criando laços que garantem essa reciprocidade.

Aí todos abrem (produtores que participam desse programa), eles levantam, abrem a planilha com o custo de todo mundo, sem identificar quem é cada produtor, e abre pra todo mundo. (PR14)

Essa questão de custo e tudo mais, esse *benchmarking*, acaba sendo importante pra gente ver onde eu pode melhorar, o que o outro cooperado tá fazendo de melhor. E é até interessante isso, porque pra ter esse nível de maturidade as pessoas têm que falar assim, 'opa, eu tenho que abrir meus números para um concorrente', teoricamente (PR15).

O compartilhamento por meio de programas estruturados como o EDUCAMPO evidencia o que Duarte, Rocha e Soares (2023) denominaram compartilhamento indireto de informações. Nesses casos, a cooperativa atua como intermediária do conhecimento sem que haja exposição nominal dos dados de cada produtor, preservando a confiança e viabilizando o *benchmarking* coletivo.

Além da perspectiva financeira, o compartilhamento também ocorre nível técnico e operacional, reduzindo incertezas sobre desempenho. As informações operacionais e tecnológicas trocadas entre cooperativa e cooperados incluem dados sobre processos, inovações, novas tecnologias, práticas de manejo agrícola e assistência técnica. Nesse âmbito, a transferência de conhecimento proporciona redução de incerteza sobre o desempenho operacional dos cooperados. A assistência técnica é o principal meio desse compartilhamento de informações, como relatado pelos produtores: "A troca de informações junto a área técnica, pode influenciar a tomada de decisão quando a manejo da lavoura, armazenagem do café, que levaria a impactar na questão de custos" (PR1).

Por fim, no compartilhamento de dados de mercado a cooperativa informa os cooperados sobre tendências de preços, demanda, oportunidades comerciais, cotações de commodities e posicionamento competitivo. Essa categoria funciona como mecanismo de redução de incerteza ambiental e de suporte à decisão comercial, permitindo que produtores façam escolhas de comercialização e investimento mais alinhadas com condições de mercado. Como evidenciado nas falas:

[a cooperativa] tem um grupo no whatsapp, né? E é como informativo. Ela manda a tela com as cotações, até dois mil e vinte e seis, te orientando. A escolha, a decisão [de comercialização] é sua, mas pelo menos a informação você está com ela (PR03);

dentro do site, ela fornece todos os dados de questão de mercado, de insumo, de preço de commodities, tem esse acompanhamento. Então assim, ela é bem transparente nesse sentido. Ela tem o site da COP02 e lá você vê preço de commodities, tudo (PR11).

Na perspectiva da TCT, informações de mercado reduzem a incerteza (Williamson, 1985) e permitem que produtores façam escolhas comerciais com maior previsibilidade. A habilidade percebida da cooperativa em agregar e disseminar informações de mercado funciona como dimensão de confiança que viabiliza a GCI, permitindo que produtores façam investimentos (plantio, venda) com menor risco pela menor incerteza percebida (Dyer; Chu, 2003).

Tais resultados reiteram o argumento de Cooper e Yoshikawa (1994), de que o sucesso desta depende não apenas da divulgação de dados de custos, mas do compartilhamento

estratégico de informações que permita coordenação efetiva ao longo da cadeia de valor. A estrutura de propriedade das cooperativas influencia esse processo, já que cooperados são simultaneamente donos, fornecedores e clientes (Zylbersztajn, 1994).

Desta forma, observa-se que o Compartilhamento de Informações nos relacionamentos é mais efetivo quando há frequência alta, utilidade percebida e ferramentas acessíveis como portais digitais (Pedersini *et al.*, 2025). A confiança e a transparência são fundamentais para que a troca de informações seja bidirecional e gere valor para ambas as partes, como colocam Seppänen; Blomqvist; Sundqvist (2007).

4.1.4 Estabilidade

A análise dos dados revela assimetria relevante na valorização da Estabilidade: cooperados enfatizam mais este aspecto que cooperativas. Essa diferença pode refletir uma dependência, considerando que as cooperativas são, em sua maioria, principal canal de comercialização da produção, dessa forma um relacionamento estável garante previsibilidade em ambiente de incerteza mercadológica.

Os cooperados explicitam a conexão entre duração do relacionamento e Estabilidade. Um entrevistado afirma que “de fato (a duração do relacionamento impacta da Estabilidade. Porque a missão da cooperativa é ser a cooperativa de maior valor percebido pelo cooperador” (PR05). Outro complementa: “a confiança que eu tenho, a tranquilidade que a gente tem (na cooperativa) é em primeiro lugar da segurança, essa facilidade de crédito, que ela emana pra nós” (PR08).

A perspectiva das cooperativas reconhece o papel da duração do relacionamento na Estabilidade das relações, conforme relatado: “com certeza o fator tempo é um fator que estreita laços” (COOP04) e “o cooperado mais antigo, ele tem mais fidelidade com a gente, acho que o tempo, ele traz isso. O tempo traz fidelidade” (COOP01). Contudo, as cooperativas mencionam menos a Estabilidade, sugerindo possível naturalização deste aspecto, considerando a Estabilidade como característica estrutural do modelo, garantida por estatuto e regimento.

A menor ênfase das cooperativas nesse fator pode indicar uma naturalização da estabilidade como característica estrutural do modelo, o que contrasta com a importância atribuída a ela pelos cooperados. Pavão e Voese (2022) já identificaram a estabilidade como fator favorável à GCI no contexto cooperativista. Os achados da pesquisa acrescentam que a assimetria na valorização desse atributo representa um risco para a sustentação das práticas

colaborativas, uma vez que a subestimação da estabilidade pelas cooperativas pode reduzir o investimento em mecanismos de continuidade do relacionamento.

4.1.5 Interdependência

As cooperativas mencionam Inter(Dependência) com mais frequência que cooperados. Essa assimetria sugere que cooperativas possuem maior consciência da dependência como característica recíproca. Na visão das cooperativas, a dependência é recíproca e reconhecida de forma mais evidente.

Sem o produtor, a gente não tem realização nenhuma. É igual eu falei pra você, é aquela rodinha. (...) Um produtor que tem mais fidelidade com a cooperativa ele contribui muito mais [para o bem-estar da cooperativa]. A maioria tem essa noção de que eles são donos da cooperativa, mas alguns não tem (COOP1).

Ele [cooperado] é a peça fundamental. Os cooperados são o nosso principal ativo. É que na verdade eu não acho que tem jeito de só um dessa cadeia ter sucesso. Se o produtor está tendo sucesso, a gente vai ter sucesso. Se a gente tá tendo sucesso, é porque o produtor teve sucesso. A gente não só tem influência, como a gente é influenciado. Com certeza, a relação cooperativa e cooperado é uma via dupla, e por isso que ela é boa (COOP4).

Para os cooperados, essa visão de interdependência também existe, mas é observada de forma mais complexa e ambígua. Como ilustra um dos entrevistados: “Essa relação da gente com a cooperativa às vezes é um pouco confusa, porque você é dono e cliente ao mesmo tempo” (PR13). Na maioria dos casos, a identidade de proprietário prevalece, e a interdependência é percebida como estrutural e de longo prazo, criando o ambiente de Confiança e Estabilidade que Souza e Rocha (2009) identificam como condicionante para a GCI.

“Se não fosse ela, a gente não tinha plantado mais café, a gente não tinha esses empreendimentos que comprou. Facilita demais pra gente. É, o lucro aumentou e a propriedade também desenvolveu” (PR08).

A maioria das coisas que eu possuo, o pouco que eu cresci dentro da cafeicultura eu acho que a base forte foi conseguida através da cooperativa. Esse aporte aí de maquinário, não só na questão de orientação técnica, mas as informações, essa facilidade de comercialização, isso aí acho que me ajudou muito (PR03).

Nós utilizamos a assistência técnica, incluindo agricultura de precisão, pesquisa [na parte de qualidade e manejo] benefício de cenoura, armazenagem de grãos, comercialização, compra de insumos, treinamentos, capacitação técnica. O contato com a cooperativa é diário, porque a gente trata da comercialização e de armazenamento também (PR13).

Alguns [cooperados] são agrônomos, mas no caso eu sou administrador. Então, aí você fica mais dependente do técnico nessa parte de olhar qual a variedade que melhora, que hora você tem que entrar com... com fungicida lá (...). Então, tem um pessoal que depende mais dessa assistência técnica e tem um pessoal que a turma da [própria] fazenda faz o gerenciamento (PR09).

Ainda que a cooperativa mantenha a preferência, essa postura gera assimetrias. Enquanto a gestão da cooperativa busca um alinhamento de ações, esses membros operam considerando uma lógica transacional. Essa divergência cria barreiras para a GCI, conforme colocam Cooper e Slagmulder (2004), a otimização de custos na cadeia exige Estabilidade relacional, e essa flutuação provocada pela verificação constante de preços enfraquece a previsibilidade necessária para investimentos conjuntos e compartilhamento aberto de dados. “A gente não tem uma exclusividade, é sempre cotado, mas a gente sempre dá preferência maior para a cooperativa pela parceria de muitos anos: se empatar no preço é da cooperativa” (PR06).

Se for preço a preço, logicamente, eu vou dar preferência para comprar na cooperativa, porque lá eu sou dono também. (...) Se eu não tenho confiança que a cooperativa está sendo o meu melhor custo-benefício em relação a uma aquisição, a um investimento, então eu deixo de fazer negócio com a cooperativa (PR05).

Do lado da cooperativa há reconhecimento de que a GCI não pode ser imposta, mas deve surgir através da geração de valor. Nessa perspectiva observa-se um comportamento que busca mitigar o risco de Oportunismo do membro investindo em ativos que aumentem o custo de mudança, como assistência técnica especializada e suporte financeiro. “A dependência do cooperado pela cooperativa é menor. Então a gente tem que ter uma necessidade maior de manutenção na nossa base, através de coisas que capturam valor, que não é valor tangível às vezes, são valores intangíveis e percepção de longo prazo” (COOP4). Esse achado está alinhado com o Duarte e Rocha (2022), que identificaram que o oportunismo elevado limita ferramentas de GCI, como o Open-Book Accounting.

No contexto estudado, observa-se que interdependência é alinhada entre a cooperativa e a maioria de seus membros, mas existe uma parcela de comportamentos condicionados ao mercado. Para a GCI, que demanda Estabilidade relacional (Cooper; Slagmulder, 2004), o desafio é a manutenção desses vínculos. Assim, a governança deve agir para proteger os relacionamentos de uma lógica puramente transacional, reforçando a percepção de benefícios mútuos (Souza; Rocha, 2009) consolidando um ambiente propício para a gestão integrada de custos.

4.1.6 Fidelidade Comercial

A Fidelidade Comercial apresenta padrão divergente nos relacionamentos estudados, cooperativas mencionam Fidelidade Alta com frequência superior aos cooperados, mas ambos

reconhecem que a fidelidade não é absoluta. A Fidelidade Comercial foi introduzida como variável específica do ambiente cooperativista por Duarte, Rocha e Soares (2023), que a identificaram como um fator condicionante que ainda não estava previsto no modelo conceitual tradicional da GCI. Os achados da pesquisa confirmam essa relevância.

Para as cooperativas, fidelidade é indicador de bom relacionamento: “O cooperado mais antigo, ele tem mais fidelidade com a gente. Acho que o tempo, ele traz isso” (COOP1). “Mas aqueles [cooperados que ‘jogam no time’], se alguém apontar uma arma para a Cooperativa, é aquele que entra na frente e protege. Os que vestem a camisa” (COOP2).

Para os cooperados, fidelidade é condicionada ao desempenho da cooperativa. O que pode ser visualizado nas decisões comerciais. Mesmo quando existe preferência pela cooperativa, ocorre com base em entregas e Benefícios tangíveis: “E uma coisa que a gente não concorda muito é essa coisa da negociação (...) Nessa última safra acho que ficou em torno de trinta a quarenta por cento só [do café vendido para a cooperativa]” (PR06). “Preço a preço sempre vai ser fechado com a cooperativa. É uma questão de confiança porque a gente tem um pós-venda muito interessante (...). Você sabe que vai ser bem atendido” (PR03).

Uma pequena parcela dos membros apresenta dinâmica distinta: esses cooperados realizam comparações de preços com o mercado, mantendo a cooperativa como parceiro preferencial apenas quando competitiva. Esse comportamento demonstra uma fidelidade comercial que pode ser explicada pela confiança calculativa de Williamson (1993), na qual a manutenção da relação depende de uma avaliação contínua de riscos e benefícios econômicos.

A Fidelidade Comercial pode ser entendida como resultado de entregas consistentes. Quando a cooperativa falha em ser competitiva, os cooperados exercem sua autonomia, como evidencia a baixa fidelidade de alguns: “Mas como recentemente, eu tava trabalhando com o Senar [Serviço Nacional de Aprendizagem Rural], eu me distanciei um pouco desse relacionamento de compra com a cooperativa (...) Vi que tem coisas interessantes fora também” (PR18).

A superestimação da fidelidade por cooperativas pode gerar inércia: se gestores acreditam que cooperados são mais fiéis do que realmente são, podem não investir adequadamente em mecanismos que reforcem o relacionamento ou não responder adequadamente a sinais de insatisfação. Pavão e Voese (2022) apontaram a falta de fidelidade como fator inibidor da GCI; os achados desta pesquisa indicam que o risco oposto, a superestimação da fidelidade pelos gestores das cooperativas, também representa uma vulnerabilidade, ao gerar inércia na adoção de mecanismos que reforcem o vínculo relacional.

4.1.7 Mecanismos – Capacitores, Disciplinadores e Incentivadores

Os dados revelam uma prevalência de Mecanismos Capacitores sobre Mecanismos Disciplinadores e Incentivadores. Essa prevalência de Mecanismos Capacitores confirma os achados de Pavão e Voese (2022), que identificaram o uso de mecanismos capacitores e incentivadores como fatores favoráveis à GCI no contexto cooperativista. Essa percepção faz referência a padrões de governança distintos dos modelos convencionais baseados em controle e punição, demonstrando um modelo de governança que prioriza desenvolvimento de competências sobre controle punitivo ou recompensas individuais diferenciadas. A simetria na valorização destes mecanismos entre cooperados e cooperativas sugere um alinhamento de valores sobre a importância do desenvolvimento mútuo.

Os temas mais recorrentes nas falas sobre Mecanismos Capacitores fazem referência a treinamentos específicos e compartilhamentos de informação especializada em gestão e informação completa de mercado. Os treinamentos técnicos e o Compartilhamento de Informações especializadas atuam como mitigadores da Racionalidade Limitada dos cooperados. As cooperativas estudadas viabilizam a capacitação dos cooperados, por meio do programa Educampo, uma parceria com o Sebrae. Essas iniciativas reduzem a assimetria de informação, permitindo que pequenos produtores acessem informações e indicadores de desempenho restritos a grandes produtores.

A prevalência de mecanismos capacitores alinha-se com as dimensões de Benevolência e Habilidade, evidenciando cuidado com o bem-estar do cooperado e compromisso com desenvolvimento mútuo. Ao melhorar a previsibilidade de informações, a capacitação pode diminuir Incerteza, tornando os cooperados mais informados para tomada de decisão, e viabilizando a substituição de alguns controles formais pelo desenvolvimento de competências. “A cooperativa aqui tem dois grupos do Educampo, eu participei de um. Esse projeto visa fazer todos os levantamentos de custos da propriedade rural” (PR18). “Por exemplo, temos um curso que chama Gestão de Cooperativas, que envolve essa questão de custos também, que a gente oferece de graça para os cooperados. É um curso, é como se fosse um MBA” (COOP1). “A gente já fez treinamento principalmente, a gente já fez muito treinamento aqui dentro da cooperativa, a gente fornece bastante coisa, inclusive agora a gente vai fazer uma viagem técnica” (COOP4).

Ela [cooperativa] me traz a tecnologia que está sendo praticada na região, me traz tendências do mercado, me traz tendências de tecnologia de produção. Então, de acordo com essas tecnologias apresentadas na reunião, a gente vai fazendo o direcionamento do trabalho, dos investimentos, inclusive (PR05).

A predominância de Mecanismos Capacitores sobre Disciplinadores sugere que as cooperativas optam por desenvolvimento de competências em vez de punição e monitoramento. Duarte, Rocha e Soares (2023), que também constataram que cooperativas aplicam mais mecanismos capacitores do que empresas de capital fechado. Entretanto, há presença moderada dos Mecanismos Disciplinadores, indicando que salvaguardas formais existem, mas não dominam a relação. Eles atuam como proteção residual contra Oportunismo, mas não substituem a confiança como mecanismo primário de coordenação.

A presença de Mecanismos Disciplinadores nas falas das cooperativas pode refletir necessidade institucional de estabelecer regras claras para garantir o funcionamento ordenado e igualitário da organização. Os dados demonstram que as regras nos relacionamentos são definidas claramente, e sua aplicação é uniforme entre os associados, não há favoritismo. Dessa forma, as consequências são conhecidas e não há surpresas. Essa percepção de que a norma serve como proteção, é exemplificada na fala de um dos cooperados: “Mas eu entendo que isso é importante pra mim como cooperado. A cooperativa vai criando regras, criando normas para que o cooperado tenha segurança” (PR15).

Além da segurança individual, a disciplina institucional assegura que o coletivo não seja prejudicado por membros inativos. A aplicação uniforme das normas de exclusão, por exemplo, garante que apenas aqueles comprometidos com o propósito social permaneçam no quadro, como explica o gestor de uma das cooperativas:

Quando o cooperado fica três anos sem movimentação, a gente exclui ele. Todos os anos a gente exclui muitos cooperados, uns 15, 20 cooperados todo ano. Porque são pessoas que não estão agregando nada. Ou eles desanimaram da cooperativa, ou para eles a cooperativa não serve mais, ou venderam as terras e não estão trabalhando mais com produção. Liquidamos a cota desses cooperados e cada um segue a sua vida (COP04).

Internamente às cooperativas, são observadas ações de prestação de contas e controle social por meio de assembleias, portais para conferência de dados, pesquisas e canais de *feedback*. Esses mecanismos proporcionam Confiança Institucional por meio de transparência, identificação de problemas e melhoria contínua baseada em feedback, exclusão de cooperados que não contribuem com o resultado (*free-riders*). Esses resultados foram observados nas falas sobre solidez, confiança, transparência, ética e equidade: “As certificações adotadas pela cooperativa estabelecem critérios de gestão que culminam em auditorias. Auditorias estas que podem envolver o produtor, o credenciando para fornecimento de clientes específicos com benefícios de premiação” (PR01).

Os Mecanismos Incentivadores apresentam a menor incidência entre os três tipos. Essa baixa prevalência contrasta com a literatura sobre GCI, que frequentemente enfatiza a importância de alinhar incentivos individuais com objetivos coletivos (Cooper; Slagmulder, 1999; Santos, 2021). No contexto estudado, foram identificados mecanismos de incentivo em três formas principais: financeiros, operacionais e sociais. Os incentivos financeiros, como a distribuição de sobras e o retorno do capital social, recompensam a duração do relacionamento e a fidelidade comercial. O cooperado reconhece que a permanência ativa gera benefícios progressivos, conforme explicado:

Agora, quanto mais tempo você tem lá, mais vantagem você leva porque você vai fechando um negócio, como é que fala? O capital de giro lá vai aumentando, né? Com o tempo você vai tendo mais, vai abrangendo mais de você ter mais benefícios. Isso, porque é por tempo de associação e por colheitas de café (PR08).

Incentivos operacionais incluem a oferta de serviços que otimizam a logística e reduzem os custos do produtor, como a troca de insumos e o suporte logístico. Essa percepção é ratificada pelo relato de PR01, ao mencionar que “os serviços de transporte e armazenagem do café que são feitos pela cooperativa, onde o produtor utiliza com a finalidade de terceirizar parte deste serviço a menor custo”.

Por fim, como incentivo social, a cooperativa busca fortalecer os laços afetivos e a fidelidade por meio de eventos integradores. Como destaca o entrevistado PR16, a estratégia visa incluir o núcleo familiar: “A cooperativa, ela envolve muita família também, cooperada com vários eventos, de dia dos pais, dia das mães assim, sorteio brinde, faz café da manhã, faz almoço. Então ela tenta trazer o cooperado pra próximo também”.

Esses mecanismos, complementam os princípios cooperativos, ao motivar o comportamento colaborativo e recompensar o desempenho (Souza, Rocha, 2009). Portanto, ao oferecer incentivos a cooperativa melhora a eficiência de custos, e aumenta a percepção de valor do que o cooperado tem da instituição, promovendo fidelidade e reduzindo o oportunismo. A baixa incidência de Mecanismos Incentivadores representa lacuna relevante, especialmente considerando que Pavão e Voese (2023) identificaram que o fator Mecanismos, incluindo incentivadores, possuíam o maior poder explicativo na geração de valor percebida pelos cooperados. Contudo, a baixa incidência destes nos relacionamentos estudados sugere que há espaço para o desenvolvimento de sistemas de incentivos que, respeitando a lógica cooperativista, reforcem práticas efetivas de GCI.

4.1.8 Produtos – Custos, Qualidade e Preço

4.1.8.1 Custos

O aspecto mais recorrente sobre o fator Custos evidencia que as cooperativas oportunizam aos cooperados redução de Custos pelo poder de compra coletivo e informação de mercado. Essa dinâmica é descrita pelos cooperados ao apontarem a influência da cooperativa na otimização de custos ao apontar que “a cooperativa nos apoia no sentido de a gente ter um custo menor, principalmente de insumos, por ser esse balizador de preços (PR15). Além disso, “é uma forma de baratear alguns produtos que a gente está interessado em comprar. Talvez o lugar esteja um preço mais alto, mais baixo, a gente traz essa informação o lugar tal está assim. Aí eles olham se conseguem ou não conseguem, repassam para a gente” (PR18).

Além dos insumos, a otimização desses custos contempla a infraestrutura, compartilhada, sendo ela física ou de serviços, permite que os produtores otimizem custos como manutenção de frotas e armazéns, melhorando a eficiência de suas propriedades. Isso pode ser observado em falas como: "Os serviços de transporte e armazenagem do café são feitos pela cooperativa, e o produtor utiliza com a finalidade de terceirizar parte deste serviço a menor custo" (PR 01). Além da redução do valor do frete em si, a gestão de riscos através da cooperativa otimiza custos indiretos: "Esse ano mesmo, a gente vai priorizar os caminhões dela [cooperativa] porque são segurados. Até isso lá é muita vantagem, eu pago só o frete, o seguro é por conta da cooperativa" (PR08).

Além da economia de escala, um segundo aspecto fundamental refere-se aos mecanismos financeiros que otimizam a gestão do produtor. Diferente de vendas de insumos puramente comerciais, as cooperativas oferecem flexibilização para pagamentos, acesso a financiamento com juros baixos, troca direta de produtos por insumos, acesso a mercados diferenciados e trava de preços para garantir pagamento e reduzir Incerteza. Conforme relata um dos cooperados, essa diferenciação é o que garante a sobrevivência do cooperado em cenários adversos:

Existem outras coisas que a cooperativa, às vezes, é diferente de uma venda de insumo: a flexibilização, às vezes, no acerto de conta. Você tem uma dificuldade, ali, financeira para acertar se você teve uma chuva de pedra, ou a seca que prejudicou sua produção, né? Então, a cooperativa acompanha isso aí, e ela pode ter essa flexibilização, né? Às vezes, uma conta que você podia pagar aí, você teria que pagar aí um ano, você consegue diluir em 3, né? Sem juros (PR03).

Entretanto, maior sensibilidade dos cooperados aos Custos sugere que qualquer iniciativa de GCI deve considerar o impacto sobre a operação do produtor, sob risco de gerar resistência e comprometer o engajamento. Se a cooperativa ignora esses custos ou parece obter eficiência financeira sobre o produtor, a confiança em sua benevolência é abalada. Como consequência, os custos de transação aumentam devido à desconfiança e à necessidade de um monitoramento mais rigoroso (Cuypers *et al.*, 2021).

Esse dilema entre eficiência organizacional e distribuição equitativa de retornos financeiros, é exemplificado por: "Creio que nessa parte financeira eles [cooperativa] são muito bem geridos, eles até exploram um pouquinho dos cooperados nesse ponto" (PR06). O produtor reconhece a competência gerencial da cooperativa, mas questiona se essa ela decorre da transferência de custos ou da distribuição desigual de benefícios.

4.1.8.2 Qualidade

O fator condicionante Qualidade apresenta menor ocorrência tanto na perspectiva de cooperados quanto de cooperativas, sugerindo que Qualidade é um requisito básico naturalizado nesses relacionamentos. O discurso sobre esse fator indica que a cooperativa funciona como agente padronizador de Qualidade, proporcionando acesso a mercados premium para produtos certificados, equalizando Preços de acordo com as características de Qualidade e, por consequência, promovendo melhoria do padrão dos cooperados. Como destaca o entrevistado PR19, a confiança na instituição está atrelada à procedência do que é entregue ao campo: "A cooperativa entrega as qualidades que tem hoje [no mercado] os produtos com marcas boas, Bayer e outros infinitos. Entrega qualidade [para os cooperados)] e pela confiança da cooperativa também, que a nossa também já tem".

Essa busca pela excelência reflete-se também nos produtos fabricados pela própria cooperativa, como as rações. Nesses casos, a percepção de valor supera a barreira do preço, uma vez que o cooperado associa a qualidade ao aumento da sua própria produtividade. Segundo o relato de COP 02: "Às vezes, a nossa ração é mais cara, mas nós entregamos qualidade e aumentamos a produtividade da gente. Eles veem isso e sentem".

No setor de Hortifruti (HF), a qualidade transcende a eficiência técnica e assume um caráter de responsabilidade social e segurança alimentar, dado que o produto é frequentemente consumido in natura. A complexidade desse segmento é reforçada pela fala de COP 04:

Principalmente nas nossas culturas que a gente trabalha, que são culturas tão desafiadoras, que é o HF. A gente trabalha com um produto que é consumido *in natura*, ele não tem muito processo de industrialização em cima dele, né? A cenoura que colha aqui, a cenoura que chega, que a gente tá almoçando em casa. Então, isso tem uma responsabilidade muito grande (COP04).

Essa naturalização da qualidade está alinhada com Duarte e Rocha (2022), para quem qualidade e funcionalidade são variáveis críticas para a competitividade interorganizacional. No contexto estudado, a internalização dos padrões de qualidade na cultura organizacional reduz incertezas sobre especificações e permite que as estratégias de GCI se voltem para a otimização de processos, em vez de monitoramento de conformidade.

4.1.8.3 Preço

Além de proporcionar economia de escala em compras de insumos, as cooperativas propiciam, na maior parte das vezes, vantagem na comercialização dos produtos de seus cooperados. Elas podem atuar como intermediárias de mercado, facilitadoras no acesso a mercados diferenciados, reduzindo a volatilidade percebida pelos cooperados. A percepção dos cooperados sobre Preço vai além do valor nominal dos produtos, englobando mecanismos de proteção contra variações, qualidade e a conversão do produto em insumos.

A volatilidade do mercado agrícola representa risco a à sustentabilidade financeira dos produtores. Nesse contexto, a capacidade que as cooperativas oferecem acessar mercados futuros é percebida como um diferencial na gestão de risco de preço, como o mecanismo de trava de preços permite que produtores fixem valores para safras futuras: "Então, no caso do café, você vende até 3 anos para frente: ela trava o preço para você e para 2027, por exemplo. Então, o preço do café dá 2 mil para 2027. Então, chegou em 2027, se a saca tiver mil reais, ela vai te pagar dois" (PR03).

Essa possibilidade transforma a relação de preço de transacional para estratégica, proporcionando previsibilidade financeira aos cooperados. Ademais, a participação das cooperativas em bolsas de valores e mercados de balcão viabiliza que pequenos e médios produtores acessem instrumentos financeiros sofisticados. As cooperativas também proporcionam estrutura de armazenagem para que os produtores não sejam forçados a vender a produção no momento de menor preço. Além disso, a troca de produtos por insumos dentro da cooperativa oferecem alternativa à comercialização imediata: "você tem a opção de trocar o seu café pelo insumo [...] adubo, defensivo, foliares" (PR03).

Santos, Schmidt e Mithöfer (2020) demonstram que cooperativas proporcionam aos agricultores economia de custos burocráticos ao diluir custos de acesso a mercados e informações. No contexto estudado, instrumentos como trava de preços e armazenagem operacionalizam essa economia ao transformar a relação de preço de transacional para estratégica, reduzindo custos de monitoramento de mercado que seriam proibitivos para produtores individuais.

O preço recebido pelos cooperados também incorpora características da Qualidade de seus produtos. As certificações, ambientais, sociais ou dos processos de produção abrem portas para mercados sofisticados e valorizam o preço do produto dos cooperados. O processo de certificação e auditoria, demanda atendimento aos critérios de forma rigorosa, e retorna financeiramente ao produtor, como é destacado pelos entrevistados:

As certificações adotadas pela cooperativa estabelecem critérios de gestão que culminam em auditorias. Auditorias estas que podem envolver o produtor, o credenciando para fornecimento de clientes específicos com benefícios de premiação (PR01).

Eles [auditores] vão conferir se tá tudo certinho... se você não tá mentindo. Aí em contrapartida também, você recebe um troquinho a mais por isso. Porque a certificação nada mais é você dizer que você trabalha respeitando o meio ambiente, as pessoas, sustentabilidade. [...] Aí vai lá pra Europa, o sistema deles vê até a origem de onde é que foi colhido (PR07).

Adicionalmente, a reputação construída pelas cooperativas, ocasionada pela constância de oferta, mix diversificado de produtos e padrões consistentes de qualidade, eleva os preços recebidos pelos produtores por sua produção.

Então, ele dá uma certa cobrança na turma (esse processo de troca de informações entre cooperados). Tem que avançar em tecnologia de produtividade, em qualidade e tudo mais. E graças a isso também, hoje, os produtos produzidos na região, eles têm um ágio em relação a produtos produzidos em outras regiões, porque o cliente pensa assim, prefiro pagar mais caro lá, mas eu vou ter frequência o ano todo, vou ter volume de produtos e vou ter um mix de produtos. Então, ele prefere comprar mais caro aqui, mas tendo mais certeza que vai achar o produto com qualidade e com volume durante o ano todo, do que em outras regiões. Então, hoje, graças a isso também, os produtos da região têm um valor melhor do que os praticados em outras praças (PR05).

As certificações identificadas funcionam como mecanismo de agregação de valor que transcende o preço nominal, alinhando-se aos achados de Duarte e Rocha (2022), que colocam que qualidade e funcionalidade são variáveis críticas para competitividade interorganizacional. A reputação coletiva construída pela cooperativa, demonstra que a confiança institucionalizada reduz custos de transação ao sinalizar previsibilidade e qualidade ao mercado (Rolfe *et al.*, 2022).

Para além dos mecanismos de agregação de valor descritos, emergem percepções críticas sobre a efetividade da cooperativa na maximização dos preços recebidos pelos cooperados. Para alguns produtores o poder de negociação coletivo é reconhecido positivamente na aquisição de insumos, mas há questionamentos sobre a eficiência da comercialização. Esses cooperados relatam uma passividade nas negociações, especialmente em contextos em que a comercialização não é exclusiva:

Não é sempre que eles fazem força [para comprar o café do produtor]. Porque se eu não vender para a cooperativa, outra pessoa vende. Na hora da comercialização eu acho que eles teriam que ter o melhor preço do mercado, mas as vezes explora um pouquinho o cooperado (PR06).

Essa percepção vai de encontro com a estudos de GCI no campo estudado. Chaddad (2012) e Rolfe *et al.* (2022) enfatizam que cooperativas maximizam retorno aos membros via poder de barganha coletivo, entretanto foram observados nos relacionamentos estudados possibilidades de tensão entre as expectativas do cooperado e o retorno financeiro da cooperativa. Sob a perspectiva da TCT, a percepção de que a cooperativa captura margens como intermediária, representa um comportamento similar ao oportunismo (Williamson, 1985). Tal percepção compromete a confiança baseada em Benevolência (Mayer, Davis e Schoorman, 1995), uma vez que cooperados deixam de acreditar que a organização prioriza interesses coletivos.

Ainda, a baixa manifestação, por parte das cooperativas, de falas sobre o fator condicionante Preço pode refletir o fato de que elas atuam como intermediadoras dos preços de mercado, sendo seu controle limitado sobre valores pagos aos produtores. No caso estudado, a comercialização não-exclusiva por parte do entrevistado PR06, funciona como salvaguarda informal que limita a percepção de oportunismo por parte da cooperativa. Além disso, sinaliza uma fragilidade na confiança relacional necessária para práticas robustas de GCI, como compartilhamento de informações de custos reais de produção (Kajüter e Kulmala, 2005).

4.1.9 Tipos de cadeia – democracia, oligarquia, tirania

O Tipo de Cadeia Democrática é confirmado nos relacionamentos estudados, observação coerente com o princípio cooperativista de gestão democrática. Os cooperados demonstram percepção de que a Democracia ocorre como processo formal, manifestando-se através de assembleias, votações e mecanismos de transparência que favorecem decisões coletivas.

Do ponto de vista da GCI, essa formalização democrática cria uma estrutura institucional que facilita o Compartilhamento de Informações, a Cooperação e a confiança, elementos identificados por Cooper e Slagmulder (2004) como fundamentais para práticas colaborativas de gestão de custos. Essa abertura institucional é detalhada na fala dos cooperados, como em: “Uma vez ao ano, são chamados todos os cooperados para participar da AGO [assembleia], onde nós cooperados realizamos votações” (PR21).

Existe uma pesquisa de satisfação. Então todos os cooperados tem direito de opinar. Existe também um canal que é aberto, o fale conosco. Já fiz várias sugestões, algumas questões comerciais, alguma mudança de comportamento da parte de vendas, de comercialização de café, esse tipo de coisa (PR03).

Contudo, observa-se um paradoxo: esses mecanismos de Democracia coexistem com um engajamento limitado por parte dos cooperados, como exemplificado em: “Já tem uns 9 ou 10 anos que eu não vou na assembleia. Geralmente o produtor fica mais focado na fazenda do que em se preocupar com a saúde financeira ou com o gerenciamento da cooperativa (PR09)”. Essa baixa participação demonstra o conceito de Racionalidade Limitada (Williamson, 1985), uma vez que os cooperados adotam uma estratégia de satisfação ao delegarem o monitoramento financeiro à cooperativa, para suprir suas restrições cognitivas e informacionais.

Ainda, Zylbersztajn (2002) identifica que esse “dilema de governança” nas cooperativas brasileiras, ocasionado por sua estrutura democrática, dificulta decisões ágeis ocasionadas pela baixa participação em decisões estratégicas, gerando, conseqüentemente, custos de coordenação. Esse comportamento gera dois efeitos nos custos de transação. Por um lado, essa confiança na solidez da cooperativa reduz custos de transação *ex-ante* uma vez que os cooperados não precisam necessariamente investir recursos em monitoramento, podendo se concentrar em suas atividades produtivas, como colocado em: “A gente vê só o resultado. Não precisa nem de conferir, mas aquilo é coisa certa” (PR12). Por outro lado, esse engajamento limitado dos produtores pode aumentar custos *ex-post* caso iniciativas de GCI, que exigem consenso, enfrentem resistência por falta de compreensão coletiva.

A predominância do Tipo de Cadeia Democrática é coerente com o modelo cooperativista e confirma a caracterização proposta por Pavão e Voese (2022), que identificaram comunicação, transparência e relacionamentos baseados em benefícios mútuos como fatores condicionantes específicos desse contexto. Os achados desta pesquisa avançam ao revelar que, embora a Democracia seja formalmente estruturada, há um engajamento restrito dos cooperados, que pode criar vulnerabilidades para a implementação de práticas colaborativas de gestão de custos.

Além disso, no contexto estudado há percepções pontuais que divergem do ideal democrático, aproximando-se de tipos de cadeia de Oligarquia ou Tirania. Essas percepções, desafiam a premissa de que as cooperativas facilitam a GCI por cooperação genuína entre as partes (Lima *et al.*, 2023). A perspectiva da Oligarquia, surge a sensação de que apenas um grupo seletivo de produtores engajados consegue imprimir agilidade às suas demandas, enquanto as sugestões dos demais são levadas em "banho-maria", como aponta o entrevistado PR20.

Já a percepção de uma "Tirania Comercial" disfarçada de cooperativismo manifesta-se quando a liberdade de comercialização mascara margens excessivas, há execução de dívidas ou outras formas de dependência estrutural. O caso da troca de um vendedor técnico, relatado por um dos produtores, exemplifica como a imposição de decisões verticais pode afetar a percepção de apoio ao cooperado: “O abacate, para falar a verdade, o vendedor anterior era melhor que o atual. Mas é a política da cooperativa. Remanejou ele para um outro setor que achava que estava mais urgente e precisava dele” (PR09).

No contexto estudado, para que a GCI seja bem-sucedida, é necessário que a governança democrática não seja apenas formal, mas percebida e aplicada. Segundo Kajüter e Kulmala (2005) desconfiança e receio de comportamento oportunista são razões pelas quais implementação da GCI pode falhar. As adversidades pontuais identificadas no relacionamento estudado sugerem que, apesar da prevalência de Democracia formal, há vulnerabilidades que necessitam de atenção para facilitar práticas colaborativas de gestão de custos no contexto cooperativista por meio da governança democrática e equitativa.

Sob a ótica da TCT, essa assimetria eleva custos de transação *ex-post*. Os cooperados que percebem falta de voz, podem adotar comportamentos defensivos como venda paralela, retenção de informações de custos, inviabilizando práticas de GCI que dependem de transparência total (Kajüter e Kulmala, 2005).

4.2 Dimensões da TCT e Confiança (Objetivo Específico B)

O objetivo B consiste em identificar a manifestação das dimensões de confiança (compreendidas pela Habilidade, Benevolência, Integridade, Confiança Racional e Confiança Institucional) e dos construtos da TCT (Incerteza, Frequência, Especificidade de Ativos, Oportunismo e Racionalidade Limitada) nos relacionamentos entre cooperativas agrícolas e cooperados. Inicialmente, foi realizada a análise isolada de cada construto nos discursos dos entrevistados. Posteriormente, a análise de coocorrência entre esses códigos identificou padrões

de interrelação entre os mecanismos de confiança e os fatores transacionais, demonstrando como esses elementos se articulam na dinâmica dos relacionamentos cooperativos.

4.2.1 Características das transações (TCT)

Neste tópico será explorada a análise dos atributos da TCT propostos por Williamson (1985) nos relacionamentos estudados (

Tabela 2). Os resultados demonstram como esses fatores influenciam a dinâmica dos relacionamentos, revelando as condições de risco e complexidade transacional que caracterizam as interações entre cooperativas e cooperados.

Para a análise da dimensão Frequência, as interações entre cooperados e cooperativas foram classificadas de forma qualitativa em duas categorias analíticas, estabelecidas a partir da regularidade e da natureza das trocas identificadas nos relatos: (i) Frequência Alta, classificada por interações cotidianas ou semanais, abrangendo a troca contínua de informações, assistência técnica presencial regular e múltiplas transações comerciais, diárias, quinzenais e mensais; (ii) Frequência Baixa, classificada por contatos esporádicos ou anuais e ausência de fidelidade.

A análise dos atributos da TCT nos relacionamentos estudados mostra assimetrias entre as percepções dos dois grupos de atores, conforme apresentado na

Tabela 2.

Tabela 2 – Presença dos atributos das transações nos dados

Atributo	Cooperados	Cooperativas	Totais
Ativos Específicos não mencionados	24 (35,37%)	5 (64,63%)	100%
Ativos Específicos mencionados	16 (64,60%)	1 (35,40%)	100%
Frequência: alta	22 (38,54%)	4 (61,46%)	100%
Frequência: baixa	3 (25,49%)	1 (74,51%)	100%
Frequência: média	9 (50,65%)	1 (49,35%)	100%
Incerteza: aumenta	19 (68,42%)	1 (31,58%)	100%
Incerteza: diminui	67 (71,81%)	3 (28,19%)	100%
Oportunismo: ausência	24 (57,78%)	2 (42,22%)	100%
Oportunismo: presença	44 (38,54%)	8 (61,46%)	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: Os números inteiros representam a quantidade de citações e os valores entre parênteses correspondem à porcentagem (%) por linha.

4.3.1.1 Ativos Específicos

Com relação à presença de Ativos Específicos nos relacionamentos, a maioria expressiva dos cooperados não investem em ativos dedicados exclusivamente à relação com a cooperativa. Esta característica manifesta-se através da autonomia que os produtores sobre seus investimentos produtivos, conforme relatado: “Não, os cooperados têm livre arbítrio. A cooperativa não exige, não. Faz parte da vontade dele [os investimentos na propriedade]” (COOP1). “Cada produtor tem sua estrutura interna” (PR10).

Maquinários e infraestrutura servem múltiplos propósitos, não sendo específicos à transação cooperativa. Pela perspectiva da TCT, esta configuração de baixa especificidade de ativos indicaria menor necessidade de integração vertical ou governança hierárquica, justificando arranjos de mercado ou híbridos com menor comprometimento.

Um subconjunto de produtores realiza investimentos específicos quando há exigências de padronização ou certificação. Há relatos de adequação de terreiros de café, barracões de beneficiamento e estruturas para acomodar os funcionários no horário de almoço. Esses investimentos em critérios para obtenção de certificações internacionais, facilitam a comercialização da produção via cooperativas, como colocado por um dos produtores: “café certificado será mais fácil para ser renegociado” (PR01). Entretanto, esses poucos investimentos relatados não têm valor reduzido fora da relação cooperativa, estabelecendo dependência moderada e criando a necessidade de salvaguardas contratuais.

Na perspectiva das cooperativas, também há percepção de que não há solicitação ou necessidade de investimentos específicos ao cooperado. Com relação a estrutura das cooperativas, elas reconhecem que os investimentos são em razão da necessidade dos cooperados.

Os dados revelam uma variação na especificidade de ativos: desde completa ausência até especificidade moderada induzida por padrões de Qualidade, contrapondo a premissa da TCT sobre especificidade (Williamson, 1985). Essa divergência pode ser interpretada devido à natureza dos Ativos Específicos no contexto agrícola cooperativo. Enquanto a TCT tradicionalmente enfatiza especificidade física (máquinas, instalações) e de local (proximidade geográfica), os dados dos relacionamentos analisados indicam a predominância de especificidade humana e relacional por parte da cooperativa, embora não tenham sido literalmente relatados. Cuypers *et al.* (2021) colocam que especificidade pode se manifestar em múltiplas dimensões, incluindo conhecimento especializado e redes de relacionamento.

Esta disparidade sugere que diferentes produtores enfrentam distintos níveis de custos de transação, possivelmente explicando variações nos arranjos de governança dentro do sistema cooperativo.

4.3.1.2 Frequência

A análise da Frequência das transações, mostra uma percepção homogênea entre cooperativa e cooperados. A maioria dos relacionamentos caracteriza-se por Frequência Alta de interação, embora também haja a presença de algumas menções que remetem relacionamentos com Frequência Baixa.

Na visão da TCT, a Alta Frequência é o mecanismo que permite a distribuição dos Custos fixos de governança e a criação de rotinas que mitigam a Racionalidade Limitada (Williamson, 1996). A análise dos dados demonstra que a maioria das interações é diária ou semanal, o que confirma a premissa de que a Frequência reduz a assimetria de informação e, conseqüentemente, o potencial de comportamento oportunista. Conforme relatado pelos produtores, “A frequência do contato com a cooperativa é quase todo dia... bem frequente” (PR06).

Na verdade, isso aí [frequência de transações com a cooperativa] se eu te falar que é semanal eu vou estar mentindo, quase que é diária porque a gente tem a informação três vezes por dia do (sobre) o mercado de café... a constância gera a credibilidade (PR03).

No contexto da GCI, a Alta Frequência é um pré-requisito. Quando o contato é diário, as percepções do cooperado sobre a competência técnica da cooperativa é reforçada pelo fluxo constante de dados sobre insumos e cotações, o que auxilia diretamente na gestão de custos da propriedade. Assim, a GCI deixa de ser uma ferramenta contábil fria e passa a ser um processo dinâmico de apoio à decisão, fundamentado na transparência e na percepção de Benefícios mútuos. Nas palavras dos entrevistados: “Acho que a habilidade maior que a cooperativa tem... é a informação... as informações chegam nela primeiro... isso automaticamente ela vai ajudar a gente na gestão de custos” (PR03). “O contato quase que é diário... Sempre, toda semana estão aqui” (PR10). “A COOP03... prima pela qualidade, ética, assistência técnica, o que fortalece a comercialização... e gera estabilidade na relação” (PR01).

Em contrapartida, quando a Frequência Transacional não é alta, os relacionamentos não conseguem evoluir além da governança puramente contratual, permanecendo em relacionamentos transacionais que geram custos mais altos e menor valor compartilhado. A baixa Frequência aumenta o risco relacional, estimulando comportamentos oportunistas como o problema do carona (Pivoto; Finger; Waquil, 2013): o produtor aproveita os Preços e Benefícios coletivos quando lhe convém, mas não se compromete com o crescimento da cooperativa a longo prazo. Nos relacionamentos estudados, a interação baixa reduz

oportunidades de colaboração, e cria condições para ruídos como reclamações infundadas que se transformam em desconfiança e distanciamento.

Este tipo de percepção é evidenciado em: “Compramos ração eventualmente, pois como comentei antes, ainda não temos tanto contato com a cooperativa” (PR21). “Aqueles que não têm essa interação [frequente], é que reclama sem saber do que tá se passando, umas reclamações infundadas” (COOP02). “Como produtor, seria talvez quinzenal... a COOP04 não tem estruturas físicas... equipe técnica para atender o cooperado” (PR15). “Quase todo mês eu vou à cooperativa... quando não resolve o seu problema, a tendência é afastar” (PR04).

4.3.1.3 Incerteza

A análise da Incerteza nas relações entre cooperados e cooperativas mostra que a organização funciona como um mecanismo institucional de redução de riscos externos, e ao mesmo tempo gera incertezas internas ocasionadas por fragilidades operacionais e assimetrias informacionais. Tal entendimento é demonstrado em:

Ela [cooperativa] funciona como uma bússola para nós, um GPS. Então, a gente vai traçar as nossas estratégias muito baseadas nas informações oriundas desse programa que a cooperativa disponibiliza para nós. Que são informações confiáveis e reais (PR05).

Acho que a habilidade maior que a cooperativa tem, nesse caso, é a informação, porque como ela tem um aporte muito grande, um volume muito grande de negociação, as informações chegam nela primeiro (PR03).

Na perspectiva da TCT, a redução da Incerteza acontece através de elementos que tornam as decisões mais previsíveis. No contexto empírico, isso pode ser observado quando a cooperativa provê informações de mercado e assistência técnica, funcionando como um balizador que atenua a volatilidade do mercado agrícola.

Contudo, a Incerteza aparece quando a confiança na Habilidade técnica e na Integridade dos processos é questionada. Os relatos evidenciam que a rotatividade de pessoal e a dependência de “pessoas específicas” criam lacunas na continuidade do relacionamento, onde novos funcionários demonstram limitações em conhecimentos específicos das culturas. Quando a cooperativa falha no treinamento de funcionários, há um aumento de custos de transação, uma vez que o produtor precisa investir no monitoramento de uma assistência que deveria minimizar riscos.

Como exemplo dessas percepções: “[Os agrônomos de determinada cultura], são três novatos, mas já tem uns dois, três anos. Então, eles entendem, mas não entendem. Coisas mais

gerais eles entendem, coisas mais específicas eles não conseguem” (PR09). “O relacionamento comercial depende da pessoa da cooperativa que estiver me atendendo” (PR13).

Sobre o relacionamento comercial, acho que tem algumas pessoas lá, vendedores de hortaliças, que ainda precisam entender um pouco o mercado. Nesse tipo de serviço há troca de funcionários, e essa transição do mais experiente para o mais novo a gente vê que falta uma experiência (PR20).

A discordância entre a instituição e seus membros aponta omissão por parte da instituição e assimetria de poder. Enquanto as cooperativas colocam-se como focadas no profissionalismo, os cooperados relatam falhas administrativas concretas. Erros contábeis negligenciados pela gestão e a pressão comercial excessiva para cumprimento de metas demonstram um desvio da Benevolência esperada no modelo cooperativista, conforme trecho abaixo.

Aí teve um erro lá, que eles erraram o frete [cobraram a mais]. Eu fui reclamar, eles foram olhar e acharam o erro. Aí o setor fez o mais fácil pra eles... ‘Tá errado [no sistema], mas deixa assim, a gente vai criar um crédito pra você. Aí na hora que você for comprar insumo, alguma coisa aí nós vamos abater na nossa planilha do Excel aqui’. [Mas esse valor não estava sendo abatido corretamente]. Como eu fiz pressão, o chefe foi lá e resolveu, não sei como é que ele lançou depois contabilmente, mas ele creditou o valor que faltava pra mim. Mas foi porque eu bati o pé lá e tudo (PR09).

Outras ocorrências são: “Assim, eu acho negativo o jeito como eles pressionam muito a questão de venda. Muitas das vezes, eu já me questionei também na questão agrônômica, porque eu sei que tem meta para cumprir... muitas das vezes forçam algumas coisas nesse sentido” (PR11). “A gente aponta alguma coisa errada. Acho que apontar erro é mais fácil... A gente está comprando mais barato em outro lugar, e quando informa para a cooperativa ela relata ‘não conseguimos comprar, nem desse preço que você está comprando’” (PR18).

Tais falas sinalizam a presença de um possível Oportunismo recíproco, no qual a lógica de mercado da empresa prevalece sobre a missão social do grupo, confirmando que a falta de transparência em processos críticos prejudica a implementação plena da GCI.

4.3.1.4 Oportunismo

A análise do Oportunismo nas relações entre cooperativas e cooperados mostra diferentes percepções. Enquanto os cooperados relatam repetidamente a ausência de Oportunismo, as cooperativas admitem sua presença com mais facilidade, embora sob uma

perspectiva diferente. Para as instituições, o Oportunismo é visto como um desvio de indivíduos específicos, como gestores desonestos ou cooperados interesseiros, que só utilizam a estrutura quando lhes convém. Já os produtores tendem a perceber o Oportunismo como algo muitas vezes inerente nas estruturas de Preços e nas decisões comerciais que favorecem a organização em detrimento do associado.

Para preservar uma reputação de integridade, as cooperativas investem pesadamente em mecanismos de governança e transparência. A narrativa institucional foca em certificações, sistemas de gestão avançados (como o Sistema de Gestão Empresarial – SAP) e auditorias constantes. A presença de Conselhos de Administração e Fiscais é apresentada como uma salvaguarda para garantir que diretores e superintendentes não busquem Benefícios próprios e foquem em manter a competitividade da cooperativa no mercado.

Por outro lado, a visão dos cooperados sobre a presença de Oportunismo é observada na desigualdade do poder de negociação. Muitos produtores sentem que a cooperativa “explora um pouquinho” sua posição dominante, e não transfere os Benefícios de escala e volume negociações. Essa situação é vista como uma forma sutil de Oportunismo, pois há ocasiões em que a cooperativa pode reter margens colocando em prioridade o retorno financeiro institucional do que o retorno ao produtor.

Para mitigar esses riscos e alinhar interesses, as cooperativas adotam mecanismos formais e salvaguardas relacionais, como o modelo de remuneração dos agrônomos, que não recebem comissões sobre vendas, eliminando conflitos de interesses. Como relata um entrevistado: “O agrônomo da cooperativa, ele não tem comissão... ele sempre vai oferecer pra você, dar a opção de o que é melhor pro cooperado” (PR16). Conforme Bialoskorski Neto (2007), a profissionalização e a adoção desses mecanismos são determinantes para a competitividade e redução de custos de transação. Ainda, a triagem rigorosa durante admissão nas cooperativas, barra indivíduos com potenciais conflitos de interesse, confirmando a importância das salvaguardas *ex ante* apontadas por Williamson (1996).

Os entrevistados destacam essa percepção em: “Quando há auditorias, a confirmação dos estoques de produtos da fazenda em seus armazéns” (PR01). “Temos as duas versões de cooperados. Os que jogam no time e os que não jogam. São aqueles oportunistas” (COOP2).

Porque muita gente já tentou entrar aqui já pensando nessa questão tentando ser muito esperta (para tirar algum tipo de vantagem) e a gente já acha aqui mesmo o conflito de interesse. A pessoa trabalha numa revenda, por exemplo: ‘como assim? trabalha numa revenda e quer se associar na cooperativa?’ O conflito de interesse tá aí (COOP1).

4.3.1.5 Racionalidade Limitada

A análise revelou que a Racionalidade Limitada se distribuiu de forma equilibrada entre a visão da cooperativa e a dos cooperados. Especificamente, observou-se que os produtores possuem limitações em conhecimentos de gestão de custos, percepção corroborada pela gestão das cooperativas.

Essa barreira cognitiva torna-se evidente quando os cooperados admitem não compreender as análises técnicas apresentadas: “Aí a pessoa abria lá [planilhas financeiras] e explicava, mas a maioria dos cooperados ficava boiando, nem sabia o que estava acontecendo” (PR09). Diante dessa complexidade, muitos optam por delegar decisões, justificando “não vou entender desses números mesmo, já tem a equipe que coordena isso lá” (PR11).

Essa limitação não é apenas uma falta de conhecimento, mas também um viés de seletividade. Os produtores tendem a analisar apenas os dados que desejam enxergar, negligenciando variáveis críticas como depreciação e custo de manutenção, ilustrando a dificuldade em alcançar consenso sobre procedimentos contábeis (Kajuter; Kulmala, 2005). Como aponta o entrevistado PR13, o produtor foca no básico (receita e despesa), ignorando custos que afetam o longo prazo. Essa visão parcial dos custos limita a capacidade da GCI de garantir o retorno global da cadeia de valor (Souza; Rocha, 2009).

Tais comportamentos culminam na falta de interesse em profissionalização da gestão. A percepção da necessidade de capacitação emerge apenas quando o cooperado já enfrenta desafios e perdas financeiras. A fala de um gestor da cooperativa exemplifica esses casos:

A pessoa só começa a ter noção de que ela precisa de alguma profissionalização ou de algum curso ou de algum treinamento, a partir do momento que ela tá perdendo. Que ela já tá lá embaixo já, que ela já perdeu praticamente quase tudo e não tem mais nada que ela possa fazer. Quando a vaca já foi pro brejo, quando já quase não adianta mais” (COOP01).

Esse tipo de conduta segue a premissa de que os indivíduos operam sob Racionalidade Limitada e tomam decisões baseadas em informações incompletas (Fredikind, 2014; Williamson, 1979).

Também é possível observar manifestações dessa postura na baixa participação em assembleias e decisões. Cooperados que não participam ativamente reclamam sem compreender plenamente as discussões: “Aqueles que não têm essa interação, é que reclamam sem saber do que está se passando, umas reclamações infundadas” (COOP2). Na perspectiva da TCT, esse cenário alimenta a assimetria informacional e eleva os custos de transação pela necessidade de mecanismos de credibilidade, exigindo que a cooperativa crie mecanismos de

controle, como auditorias e certificações, para mitigar o potencial Oportunismo (Williamson, 1979; 1981).

A confiança surge nesse contexto como uma solução econômica. Ao confiar na cooperativa, o produtor adota um “atalho mental” (heurística) que lhe permite atingir segurança decisória com baixo esforço cognitivo. Ele não renuncia à racionalidade; ele a exerce de forma eficiente ao delegar análises complexas a especialistas em quem confia.

Reconhecem que o esforço cognitivo necessário para compreender análises complexas é maior que o benefício de verificação desses dados, especialmente em contextos em que mecanismos de validação indireta (relacionamento de longo prazo, conhecimento local) reduzem riscos de Oportunismo.

Ainda assim, alguns cooperados reconhecem a necessidade de maior capacitação: “A cooperativa tem um setor responsável para análise [desses dados de contabilidade e de custos]. Tem um aplicativo de celular próprio [da cooperativa] que tem inclusive preço histórico, compilação de dados de estoque e contas a receber... Ainda assim, acho que falta capacitação para a gente analisar esses dados” (PR20). A fala demonstram que a confiança não dispensa verificação, mas tampouco exige compreensão técnica completa.

Entretanto, essa delegação tem um preço. A visão parcial do cooperado limita a capacidade da GCI em garantir o retorno global da cadeia de valor (Souza; Rocha, 2009). Sem dados precisos sobre os processos dos parceiros, a otimização de custos é prejudicada, uma vez que oportunidades de melhoria não são visualizados. Sendo assim, é visto que, embora busquem agir racionalmente, os agentes (cooperados) enfrentam limites físicos e cognitivos que impedem o processamento de informações complexas (Williamson, 1981).

4.2.2 Características da confiança

O próximo passo no desenvolvimento desta pesquisa foi a análise das características de confiança identificadas nas relações cooperativa-cooperado, conforme apresentado na Tabela 3. O tratamento desses dados permitiu identificar padrões sobre de que forma cada dimensão se manifesta na perspectiva dos dois grupos envolvidos.

Tabela 3 – Presença dos construtos de Confiança

Categoria	Cooperados	Cooperativas	Total (Relativo)
Benevolência	204 (41,93%)	67 (58,07%)	100,00%
Habilidade	258 (50,91%)	59 (49,09%)	100,00%
Integridade	208 (52,85%)	44 (47,15%)	100,00%
Conf. Institucional	101 (52,12%)	22 (47,88%)	100,00%
Conf. Racional	64 (71,67%)	6 (28,33%)	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: Os números inteiros representam a quantidade de citações e os valores entre parênteses correspondem à porcentagem (%) por linha.

Os resultados empíricos apontam que a Habilidade é a dimensão de confiança mais citada, principalmente na percepção dos produtores rurais. Na percepção das cooperativas, esta dimensão apresenta a segunda maior incidência, após Benevolência.

4.3.2.1 Habilidade

A prevalência da Habilidade nos discursos dos cooperados demonstra que eles valorizam três aspectos da competência técnica: (i) capacidade de gestão e estrutura organizacional, evidenciada por sistemas integrados sofisticados e infraestrutura especializada; (ii) qualidade da assistência técnica oferecida; e (iii) poder de negociação e acesso a mercados diferenciados que proporciona melhores preços na comercialização.

Isso pode ser observado nas falas dos cooperados. “A cooperativa tem um time muito forte nessa parte de custo dela, tem toda uma equipe, toda uma estrutura pra fazer custo, toda a parte tributária, financeiro, toda a parte de *back office* dela, tem uma equipe muito boa” (PR14). Ou seja, a competência técnica age como critério de avaliação da confiabilidade da cooperativa. Esta qualidade da assistência técnica oferecida também é percebida nas recomendações baseadas nas necessidades da propriedade, não em incentivos de venda: “O agrônomo da cooperativa, ele não tem comissão, ele tem o salário dele, então ele sempre vai oferecer pra você, dar a opção de o que é melhor pro cooperado” (PR16).

Tal ênfase na Habilidade está alinhada com proposição de Mayer, Davis e Schoorman (1995) de que a Habilidade é específica ao contexto. No caso das cooperativas agrícolas estudadas, o contexto de complexidade técnica da produção agrícola e crescente profissionalização do setor parece validar a competência técnica como condição necessária para o estabelecimento da confiança.

Na perspectiva das cooperativas há reconhecimento de suas capacidades técnicas, mas também de suas limitações. As cooperativas demonstram ter estruturas de controle financeiro consolidadas, equipes especializadas, e sistemas de gestão adequados, mas também reconhecem algumas limitações: “A nossa assistência para os produtores é mais voltada para atender eles na parte agrônômica mesmo, não na parte de gestão” (COOP2).

No contexto da TCT, a literatura aponta que a Habilidade reduz Custos de adaptação. Ao confiarem na capacidade técnica do parceiro de responder a contingências, os cooperados diminuem a necessidade de renegociações (Schilke; Cook, 2015). Os resultados empíricos desta pesquisa confirmam esse argumento, revelando que a percepção de competência técnica possibilita aos cooperados confiarem em decisões da cooperativa, como escolha de insumos e estratégias de comercialização.

Os cooperados valorizam a ausência de conflito de interesses na assistência técnica associa Habilidade com Integridade, sugerindo que as dimensões de confiança operam de forma interdependente. Esta conexão corrobora a proposição de que as três dimensões são interdependentes e capturam aspectos distintos, porém complementares, da confiabilidade percebida (Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

4.3.2.2 Benevolência

Entre as cooperativas, as falas sobre Benevolência têm maior incidência do que entre os cooperados. Essa diferença indica que as cooperativas dão mais destaque à sua orientação aos cooperados do que os próprios produtores a percebem na prática. Na percepção dos cooperados, a Benevolência se manifesta por meio do suporte recebido em momentos de dificuldade, exemplificado por ações de antecipação de problemas e flexibilização de prazos. Esse tipo de comportamento pode ser interpretado como demonstração de preocupação genuína com a sustentabilidade do negócio do cooperado, não apenas com o retorno financeiro imediato da cooperativa.

A cooperativa demonstra essa orientação de longo prazo através de comportamentos como: “a cooperativa sabe que o adubo vai faltar, e aí ela já me avisa com antecedência, eu compro em uma melhor época de preços” (PR05) e “a cooperativa vai avaliar se você realmente não colheu e jogar o pagamento para uma próxima safra” (PR08). Esses comportamentos alinham-se à proposição de Mayer, Davis e Schoorman (1995) de que a Benevolência envolve a crença de que o parceiro age considerando os interesses da outra parte. Os cooperados reconhecem essa Benevolência em ações concretas de suporte que visam o bem-estar do grupo,

reforçando a confiança, elemento necessário para o sucesso das relações interorganizacionais (Paluri; Mishal, 2020; Fehr; Rocha, 2018).

Além de fortalecer a confiança, a Benevolência percebida gera implicações econômicas. Sob a perspectiva da TCT, a Benevolência reduz Custos de monitoramento porque parceiros percebem menor risco de Oportunismo, isso diminui a necessidade de auditorias e controles formais (Dyer; Chu, 2003). Os achados empíricos desta pesquisa demonstram esse argumento: cooperados que percebem Benevolência reportam menor necessidade de acompanhamento detalhado de transações e maior aceitação de recomendações técnicas e comerciais, como exemplificado por:

Credibilidade no relacionamento: tem um grupo, né? E é como informativo. Então... Aqui, ó. Hoje, mandaram uma vez, só porque o mercado deve estar... Mas quando o mercado tá mais aquecido, né? Aí, manda a tela com as cotações, até dois mil e vinte e seis. Te orientando né. A escolha [de comercialização do café], a decisão é sua, mas pelo menos a informação você está com ela (PR03).

Os cooperados valorizam a clareza nas informações sobre preços, sobras e decisões administrativas. A preocupação da cooperativa em agir de maneira ética e justa, visando o bem-estar dos cooperados e para além do retorno financeiro imediato é destacado. O reinvestimento das sobras em benefício dos cooperados reforça essa percepção de Benevolência. A literatura sobre confiança em relacionamentos interorganizacionais sugere que a benevolência é construída ao longo do tempo através de demonstrações consistentes de preocupação com o bem-estar da outra parte (Rengel *et al.*, 2022).

4.3.2.3 Integridade

Os dados da pesquisa demonstram que a Integridade se manifesta nos relacionamentos cooperativa-cooperado principalmente em três aspectos: transparência nas operações, cumprimento de compromissos e tratamento igualitário. A transparência nas operações é comprovada através de sistemas formais de informação, que funcionam como mecanismos de demonstração de Integridade. Um cooperado relata: “Existe dentro do portal da cooperativa, isso também é bastante transparente, você tem uma espécie de uma conta de banco com os dados do produtor, então o que é seu vai caindo aqui dentro” (PR3).

Essa transparência também se estende ao fornecimento de informações para tomada de decisão:

E a informação que vem de lá, a gente sabe que é muito difícil dela ter algum interesse próprio. Então quando ela fala, por exemplo, “o adubo vai subir”, não é que ela tá querendo vender. A cooperativa distribui lucros, então a cooperativa quer que você melhore, o objetivo da cooperativa é que o cooperado desenvolva (PR16).

Os cooperados valorizam “a transparência na gestão, o bom atendimento, a clareza nas informações e o comprometimento da equipe, realizando atendimentos de forma completa” (PR21), reconhecendo que essa transparência “faz com qualquer produtor confie na cooperativa seja ela de crédito ou agropecuária”.

Na perspectiva das cooperativas, a Integridade se manifesta em mecanismos institucionais formais. As cooperativas fazem referência a sistemas de controle e auditoria, políticas claras e documentadas, e conselhos fiscais atuantes. Essa formalização dos processos é mencionada pelas cooperativas como garantia de tratamento justo e baseado em critérios objetivos: “Mas a dificuldade aqui tem que ser provada, não é só chegar aqui e falar assim eu tenho dificuldade e vocês vão me ajudar, se o produtor tiver frustração de safra o agrônomo vai lá fazer um laudo” (COOP2).

O tratamento igualitário também é percebido pelos cooperados como princípio básico: “a cooperativa é igualitária para todo mundo, o pequeno e o grande produtor” (PR08). Essas evidências de equidade no tratamento, reiteram o conceito de Mayer, Davis e Schoorman (1995) sobre Integridade como sendo a adesão a princípios aceitos como adequados.

Os resultados também estão em consonância com a literatura sobre coexistência entre confiança e controle formal. Williamson (1993, 1996) argumenta que confiança e salvaguardas não são mutuamente excludentes, mas frequentemente coexistem. Mesmo em relações de alta confiança interpessoal, há salvaguardas em diferentes níveis: reputação setorial, normas institucionais ou estruturas de governança compartilhada (Poppo; Zhou; Li, 2016; Costa; Reyes Junior; Dias, 2022). Os resultados desta pesquisa reforçam essa proposição ao demonstrar que mecanismos formais nas cooperativas não substituem, mas complementam a confiança interpessoal.

Adicionalmente, a Integridade é percebida por meio de decisões éticas e justas, também observadas no reinvestimento contínuo das sobras e pela distribuição equilibrada de Benefícios. Um cooperado afirma: “Então, ela [cooperativa] está sempre com novos investimentos, porque vem dando lucro” (PR18), indicando que os lucros não são retidos, mas reinvestidos em benefício coletivo. O que é reforçado pela cooperativa em: “porque se a gente tem lucro, a manivela roda e a gente devolve lucro pro cooperado” (COOP1). Esses padrões exemplificam a proposição de Mayer, Davis e Schoorman (1995) de que a Integridade envolve a crença de que o parceiro adere a um conjunto de princípios aceitáveis (honestidade, equidade, justiça).

A valorização da transparência e da ética nas decisões ilustra a interdependência entre Integridade e Benevolência. Enquanto a Integridade é demonstrada através de mecanismos formais (transparência, critérios objetivos, distribuição equitativa), a Benevolência é reconhecida através de ações de suporte e preocupação com o bem-estar (flexibilização de prazos, antecipação de problemas, reinvestimento em Benefício do grupo). Juntas, essas dimensões fortalecem a confiança e reduzem Custos de transação, elementos essenciais para o sucesso das relações interorganizacionais.

4.3.2.4 Confiança Institucional

A Confiança Institucional, segurança proporcionada por sistemas formais que garantem a segurança nas relações, apresentou incidência moderada tanto entre cooperados quanto entre cooperativas. Esse construto aparece em falas que abordam segurança jurídica e contratual, certificações e auditorias, e garantia de recebimento

A literatura sobre confiança sugere que sistemas formais podem tanto complementar quanto substituir confiança interpessoal, dependendo do contexto e da maturidade do relacionamento (Latusek; Vlaar, 2018; Seppänen; Blomqvist; Sundqvist, 2007). Os achados desta pesquisa demonstram que, no caso das cooperativas agrícolas estudadas, os sistemas formais parecem funcionar como base para as outras dimensões de confiança: Habilidade, Benevolência e Integridade.

A formalização de processos e requisitos por parte da cooperativa é entendida pelos cooperados como fonte de segurança e previsibilidade. “Na assistência técnica para certificação do café: o que você precisa fazer, as estruturas, as normas a serem seguidas, basicamente é isso, o que você pode ou não fazer para ter aquela certificação” (PR03). Esta citação demonstra que processos formalizados de certificação e padronização técnica são percebidos como mecanismos que reduzem Incerteza e proporcionam segurança operacional.

A garantia de recebimento da comercialização da produção, é ressaltado pelos cooperados entrevistados como aspecto importante da Confiança Institucional: “A média de inadimplência da cooperativa é muito baixa, praticamente zero, é essa confiança, só produzir e por isso no caixa, daí pra frente eu não preciso me preocupar mais” (PR16). Esse tipo de fala evidencia que sistemas institucionalizados de pagamento funcionam como salvaguarda que reduz percepção de risco transacional.

Sobre as cooperativas, é possível observar esforços no âmbito da institucionalização por meio de estatutos e regulamentos, regras formais em processos de admissão e sistemas de

governança estruturados. Essa formalização é mencionada pelas cooperativas como garantia de tratamento igualitário e previsível. “Hoje a cooperativa tem política muito bem definida para tudo isso, para a gente não ser uma questão pessoal, individual, a gente não dá um passo fora da linha do que foi combinado” (COOP4).

Na perspectiva da TCT, a Confiança Institucional atua como mecanismo de redução de custos de transação *ex ante* (Custos de negociação e elaboração de contratos) e *ex post* (custos de monitoramento e *enforcement*) (Williamson, 1989). Os achados empíricos sustentam essa proposição ao demonstrar que sistemas institucionalizados nas cooperativas reduzem necessidade de negociações caso a caso e de monitoramento individualizado de transações.

A literatura sobre relacionamentos interorganizacionais em cooperativas destaca que mecanismos formais de controle e profissionalização gerencial são determinantes para competitividade (Bialoskorski Neto, 2007; Chaddad, 2012). Os resultados corroboram essa proposição, demonstrando que a formalização institucional sustenta as relações de confiança entre cooperativa e cooperados.

4.3.2.5 Confiança Racional

A Confiança Racional, baseada na percepção de que os benefícios de confiar superam os riscos envolvidos, apresenta a menor ocorrência entre todas as dimensões investigadas. Esta baixa incidência constitui achado que diverge da ênfase da literatura sobre custos de transação no aspecto calculativo da confiança (Williamson, 1996).

Williamson (1993, 1996) argumenta que a confiança nas transações econômicas é essencialmente calculista em sua natureza. A confiança calculativa refere-se à modalidade fundamentada no cálculo estratégico de riscos e benefícios, na qual um agente deposita confiança em outro porque os ganhos potenciais superam as possíveis perdas. Reich-Graefe (2014) complementa esse argumento ao afirmar que todas as trocas baseadas em confiança são projetadas para gerenciar Incertezas e riscos por meio de expectativas calculadas.

Há evidências indiretas nos dados de que avaliações de custo-benefício fundamentam decisões dos cooperados. A valorização do poder de negociação e acesso a mercados diferenciados proporcionados pela cooperativa “um café certificado será mais fácil para ser renegociado pela cooperativa (PR01). “O volume de comercialização das cooperativas proporciona melhores preços em insumos e que o acesso a mercados especializados seria inviável individualmente” (PR1) sugere reconhecimento de vantagens econômicas da participação cooperativa.

A literatura oferece uma perspectiva que pode auxiliar na interpretação deste achado. Connelly *et al.* (2018) e Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007) argumentam que, embora conceitualmente distintas, a confiança “verdadeira” e a “calculada” podem produzir resultados muito semelhantes nas interações entre organizações, tornando-as empiricamente indistinguíveis em muitos casos.

4.2.3 Associação entre atributos da TCT e características da Confiança

A terceira etapa foi a análise de coocorrência entre os códigos, que identificou padrões de interrelação entre os mecanismos de confiança e os fatores transacionais, demonstrando como esses elementos se articulam na dinâmica dos relacionamentos cooperativos. Essa análise foi realizada pela ferramenta *Co-occurrence Table* do ATLAS.ti, gerando a matriz apresentada na Tabela 4, que mostra as frequências (contagem) e coeficientes de coocorrência entre os códigos das duas dimensões teóricas.

Tabela 4 – Coocorrência entre dimensões da TCT e da Confiança

Atributo	Benevolência	Habilidade	Integridade	Confiança institucional	Confiança racional
Ativos Específicos	2 (0,01)	4 (0,01)	1 (0,00)	4 (0,03)	1 (0,01)
Frequência: alta	5 (0,02)	13 (0,04)	4 (0,01)	4 (0,03)	3 (0,03)
Frequência: baixa	0 (0,00)	0 (0,00)	1 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)
Incerteza: aumenta	3 (0,01)	16 (0,05)	3 (0,01)	3 (0,02)	1 (0,01)
Incerteza: diminui	22 (0,08)	42 (0,13)	27 (0,10)	36 (0,23)	33 (0,31)
Oportunismo: ausência	13 (0,05)	15 (0,05)	19 (0,07)	11 (0,08)	7 (0,08)
Oportunismo: presença	3 (0,01)	0 (0,00)	6 (0,02)	0 (0,00)	1 (0,01)
Racionalidade Limitada	10 (0,03)	10 (0,03)	16 (0,06)	6 (0,04)	4 (0,03)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: O número inteiro representa a quantidade de citações; o número decimal entre parênteses representa o coeficiente de coocorrência gerado pelo Atlas.ti.

A matriz de coocorrência funciona como um mapa de associações entre as dimensões de confiança (Competência, Benevolência, Integridade) e os fatores transacionais (especificidade de ativos, Frequência de transações, Incerteza). Os coeficientes quantificam a intensidade dessas relações: quanto maior o valor, mais frequentemente essas dimensões aparecem simultaneamente nos dados empíricos, indicando uma associação mais forte. Essa análise permite validar empiricamente como a confiança funciona como mecanismo de governança em resposta a diferentes características transacionais, corroborando a proposição

teórica de que a confiança reduz custos de transação ao complementar ou substituir mecanismos formais de controle.

Os resultados da análise foram organizados seguindo a ordem dos atributos da TCT: Incerteza, Oportunismo, Racionalidade Limitada, Frequência e Ativos Específicos. Essa organização permitiu examinar como cada problema transacional se relaciona com as diferentes dimensões de confiança.

A Incerteza emerge como o atributo transacional mais evidente no contexto dos dados analisados. A redução da Incerteza está associada diretamente com as três características da confiança: Benevolência, Habilidade e Integridade. Esse achado corrobora a literatura que estabelece a competência técnica percebida como elemento importante na mitigação de riscos transacionais. A confiança baseada em Habilidade reduz custos de adaptação porque os parceiros confiam na capacidade técnica do outro para responder a contingências, diminuindo a necessidade de renegociações e reduzindo a imprevisibilidade nas transações (Williamson, 1998; Mayer; Davis; Schoorman, 1995; Schilke; Cook, 2015).

Os achados de níveis elevados de Confiança Racional e Confiança Institucional sugerem que em contextos cooperativos, mecanismos formais e cálculos estratégicos complementam a confiança interpessoal. De acordo com Williamson (1993), a confiança em transações econômicas possui caráter calculista, baseado no cálculo de riscos e benefícios. Nas cooperativas agrícolas, a estrutura institucional atua como salvaguarda que reduz Incerteza, conforme evidenciado por Zylbersztajn (2002), que argumenta que a estrutura democrática e a especificidade de ativos em cooperativas criam condições únicas para coordenação eficiente.

Quando a Incerteza aumenta, verifica-se queda na associação com todas as dimensões de confiança. Esse padrão indica que, em ambientes de alta Incerteza, a confiança tem menor capacidade de substituir salvaguardas formais. No âmbito de cooperativas agrícolas, a Incerteza é intensificada pela variabilidade de safras e volatilidade de preços (Zylbersztajn, 2002). Isto sugere que práticas de GCI enfrentam barreiras significativas quando há imprevisibilidade.

Na perspectiva da GCI, a Incerteza compromete o compartilhamento de informações sensíveis, como evidenciado por Kajüter e Kulmala (2005), que apontam que a desconfiança e o medo de comportamento oportunista como principais motivos que ocasionam falha na implementação da GCI. À luz da TCT, os custos de monitoramento aumentam quando a Incerteza aumenta, uma vez que passam a ser necessários mecanismos formais para lidar com imprevistos (Cuypers *et al.*, 2021).

Na ausência de Oportunismo, Integridade é a maior interseção apresentando papel importante na redução de comportamentos oportunistas. Esse achado é corroborado por

Connelly *et al.* (2018), que demonstram que a confiança baseada em Integridade tem impacto maior na redução dos custos de transação do que a confiança baseada em competência.

A confiança baseada em Integridade reduz custos de negociação porque os parceiros confiam que acordos informais serão respeitados, diminuindo a necessidade de contratos detalhados (Schilke; Cook, 2015). A presença de Benevolência e Habilidade reforçam esse dinâmica, indicando que a mitigação do Oportunismo em cooperativas ocorre por meio de múltiplas dimensões de confiança.

Na presença de Oportunismo, a concomitância com dimensões é escassa. Esse padrão reflete o desgaste da confiança quando comportamentos oportunistas se manifestam. Estudos em cooperativas identificam ocorrências de comportamentos oportunistas, incluindo o “problema do carona” (Pivoto; Finger; Waquil, 2013) e Oportunismo recíproco (Simioni *et al.*, 2009). Quando esses comportamentos se manifestam, a confiança é comprometida, elevando custos de transação *ex post* pela necessidade de mecanismos formais de monitoramento (Benos; Sergaki; Kalogeras, 2025). Anzilago e Beuren (2022) demonstram que normas relacionais atenuam o efeito negativo do Oportunismo sobre a satisfação com a cooperação, mas não o eliminam completamente.

Na categoria Racionalidade Limitada, as associações mais evidentes são com Integridade, Habilidade e Benevolência. Quando há confiança de que acordos informais serão honrados e que o comportamento será ético, é possível simplificar a tomada de decisão, reduzindo a complexidade cognitiva exigida (Mayer; Davis; Schoorman, 1995). Esse mecanismo é particularmente relevante em cooperativas, onde a heterogeneidade no porte e capacidade de gestão dos cooperados (Zylbersztajn, 2002) aumenta desafios no processamento de informações. A presença de Habilidade reforça esse padrão, a percepção de competência técnica de outra parte, permite a tomada de decisões baseadas em confiança na competência da execução, ao invés de monitoramento detalhado.

Quando há alta Frequência de transações, estão associadas as dimensões de confiança baseada em características Habilidade, Benevolência e Integridade. Este padrão sugere que transações repetidas ao longo do tempo permitem aos cooperados avaliar empiricamente a competência técnica e a Benevolência da cooperativa, construindo confiança relacional conforme proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995). A construção de confiança por meio de interações frequentes reduz custos de transação, que podem ser distribuídos ao longo das múltiplas transações (Williamson, 1998; Cuyper *et al.*, 2021).

A confiança baseada em Habilidade torna-se importante em transações recorrentes, uma vez que a competência técnica pode ser observada e validada ao longo do tempo. Em

cooperativas agrícolas, onde a Frequência de transações é elevada devido à recorrência de entregas de produção e aquisição de insumos (Duarte; Rocha, 2022), a Habilidade funciona como redutor de custos de transação ao diminuir a necessidade de verificações contínuas de qualidade.

Frequência baixa não apresenta associações relevantes, apenas duas menções em Integridade. Isto sugere que transações esporádicas em cooperativas são raras ou não representam dinâmicas relevantes para a GCI. Williamson (1998) argumenta que transações de baixa Frequência tendem a ser coordenadas via mercado, sem investimento em estruturas de governança relacionais.

A presença de Ativos Específicos apresenta coocorrências moderadas com todas as dimensões de confiança. A predominância de Habilidade sugere que, na presença de Ativos Específicos, como investimentos em infraestrutura de armazenagem e processamento (Zylbersztajn, 2002; Chaddad, 2012), a competência técnica do parceiro é fundamental para assegurar o retorno do investimento. Na ausência de Ativos Específicos, as associações com as dimensões de confiança são menores. Esse achado diverge com a atribuição que Williamson (1985) dá à especificidade de ativos como determinante de estruturas de governança.

A análise integrou dados empíricos sobre características de confiança e atributos transacionais, demonstrando como dimensões específicas atenuam problemas transacionais distintos (incerteza, oportunismo e racionalidade limitada) nos relacionamentos entre cooperativas e cooperados. Os resultados evidenciaram que confiança e mecanismos formais operam de forma complementar, não substitutiva, com predominância de governança relacional.

4.3 Tipologia de níveis de confiança (Objetivo Específico C)

Para atender ao objetivo de propor uma tipologia empírica de níveis de confiança aplicável aos fatores condicionantes da GCI nos relacionamentos cooperativa-cooperado, foi adotada uma abordagem sistemática fundamentada na integração entre os atributos das transações propostos pela TCT e as dimensões de confiança interorganizacional. Para tanto, foram cruzados os dados obtidos no Objetivo B, apresentados na Tabela 4 (subseção 4.3.3), que consiste em uma matriz de coocorrência relacionando as características estruturais da TCT com as dimensões de confiança adotadas nessa pesquisa. Esse cruzamento permitiu identificar padrões empíricos de como diferentes dimensões de confiança interagem com as condições transacionais específicas do contexto cooperativista.

Com base na matriz de coocorrências, as falas dos participantes (unidades de análise) foram classificadas em três níveis tipológicos: ‘Confiante’, ‘Digno de Confiança’ e ‘Sem Confiança’, fundamentando a proposta nas evidências empíricas. Em casos de coexistência de múltiplos critérios em uma mesma unidade de análise, foi adotada como regra de desempate a classificação no maior nível de confiança presente. Essa decisão foi tomada considerando que normas relacionais e mecanismos de governança coletiva próprios do contexto cooperativista tendem a mitigar o efeito de comportamentos oportunistas isolados (Anzilago; Beuren, 2022), justificando a priorização do nível mais elevado quando ambos coexistem. Os critérios que delimitam cada nível são apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 – Características dos níveis de confiança propostos

Nível Tipológico	Caracterização	Associação de critérios
Confiante	Confiança relacional estabelecida	Incerteza diminui e benevolência; habilidade e integridade; Frequência alta e habilidade; Menor percepção de oportunismo e benevolência.
Digno de Confiança	Confiança baseada em normas institucionais e cálculo	Incerteza diminui e confiança institucional; Incerteza diminui e confiança racional; Menor percepção de oportunismo e confiança institucional; Maior percepção de especificidade de ativos e confiança institucional; Racionalidade Limitada e confiança racional; Racionalidade Limitada e confiança institucional.
Sem Confiança	Vulnerabilidade e risco transacional	Maior percepção de oportunismo; Racionalidade Limitada (sem características de confiança); Incerteza aumenta (sem características de confiança).

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A proposição dos três níveis tipológicos foi fundamentada no alinhamento entre os padrões empíricos identificados nos dados e a literatura sobre confiança interorganizacional. O nível Confiante agrupa critérios em que as dimensões relacionais de confiança (Benevolência, Habilidade e Integridade) se associam sistematicamente à redução da Incerteza e à menor percepção de Oportunismo. Essa configuração evidencia uma relação em que a confiança vai além o cálculo e é fundamentada em valores e identidade compartilhados, de acordo com o modelo de características de confiança proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995).

O nível Digno de Confiança, é caracterizado pela predominância de estruturas institucionais e racionais (Confiança Institucional e Confiança Racional) que reduzem a Incerteza e organizam a relação com base em previsibilidade e estruturas formais (Laequddin *et al.*, 2010). Por fim, o nível Sem Confiança foi delimitado pela ausência dos critérios que fundamentam os outros dois níveis, associado à presença de condições que aumentam os riscos das transações (maior percepção de Oportunismo, aumento da Incerteza ou Racionalidade

Limitada), conforme Williamson (1993). Esse nível abrange a ausência de condições necessárias para a confiança.

No contexto estudado, os níveis Confiante e Digno de Confiança apresentaram densidade empírica relevante, enquanto o nível Sem Confiança ocorreu de forma limitada nas evidências. Isso sugere que mesmo diante de tensões e conflitos, os relacionamentos entre cooperativa e cooperado poucas vezes configuram ausência total de confiança.

Este resultado é coerente com a literatura sobre relacionamentos cooperativistas, onde a percepção de que o parceiro é íntegro e benevolente, atenua conflitos e promove uma comunicação mais aberta o que preserva o vínculo entre as partes mesmo sob pressão (Svare, Gausdal; Möllering, 2020). Ademais, normas relacionais próprias do contexto cooperativista funcionam como salvaguarda contra o oportunismo, mitigando seu efeito negativo sobre a cooperação (Anzilago & Beuren, 2022). Essas duas características do contexto cooperativista ajudam a explicar baixa identificação de ocorrências do nível “Sem Confiança” nas evidências analisadas.

Concluída a etapa de mapeamento estrutural, cada nível da tipologia foi detalhado por meio da análise de conteúdo das respectivas citações, permitindo a interpretação do discurso que caracteriza a confiança nos relacionamentos estudados. As seções seguintes discutem a configuração de cada nível à luz da recorrência temática e da profundidade dos depoimentos, conectando as evidências empíricas aos pressupostos da TCT e características de confiança.

4.4.1 Nível Confiante

No nível Confiante observa-se que a vulnerabilidade (Incerteza) do cooperado é mitigada por uma percepção multidimensional de características relacionais: Benevolência, Habilidade e Integridade. Nesta dimensão, observa-se que a confiança entre cooperados e cooperativa é menos dependente de estruturas formais e mais baseada em experiências relacionais acumuladas ao longo do tempo.

Os cooperados percebem a cooperativa como competente (Habilidade), preocupada com seu bem-estar (Benevolência) e honesta (Integridade), atributos que são construídos através de transações frequentes e da redução de Incerteza. Desta forma, a confiança atua de uma forma que independe de controles externos (Gambetta, 2000).

A Habilidade técnica e informacional da cooperativa se manifesta como o mecanismo de redução de Incerteza (Cuypers *et al.*, 2021), mais presente. A organização utiliza seu aporte informacional para tornar as decisões mais previsíveis, mitigando a assimetria de informação

(Souza; Rocha, 2009). A competência manifesta-se em múltiplas dimensões: na capacidade de antecipar movimentos de mercado, negociação, na infraestrutura de ponta, e expertise técnica.

Acho que a habilidade maior que a cooperativa tem, nesse caso, é a informação, porque como ela tem um aporte muito grande, um volume muito grande de negociação, as informações chegam nela primeiro. De mercado, olha adubo vai subir, adubo vai cair, então essa informação, automaticamente ela vai ajudar a gente na gestão de custos (PR03).

“A estrutura física da cooperativa do laboratório me propicia essa análise mais detalhada se o meu solo, minha propriedade está no momento de eu fazer um investimento alto” (PR05). “Por exemplo, nós estamos com um problema na lavoura sobre uma determinada doença na cenoura. A gente vem, promove rodadas, a gente passa nas áreas de cada um e a gente discute aquele problema ali dentro” (COOP4).

A Benevolência manifesta-se na percepção de que a cooperativa age de forma genuinamente preocupada com o bem-estar dos cooperados, transformando as transações em parceria de longo prazo. Essa dimensão é observada em momentos nos quais os cooperados enfrentam situações adversas que poderiam ser exploradas em relações puramente comerciais. Nesses momentos a cooperativa demonstra ações que priorizam o bem-estar do cooperado em detrimento de ganhos imediatos, o que pode ser exemplificado nas falas:

“A questão da assistência também é muito bom, que a gente se sente muito amparado. Inclusive a questão de veterinário. Eles têm plantão. Pode ser sábado, domingo, de noite, você liga no plantão. Você liga, o cara dá assistência” (PR11). “A vantagem da cooperativa, na questão do bem-estar financeiro é que ela consegue negociar com o banco dar um prazo maior caso o produtor precise” (PR20).

Tem o apoio da cooperativa para o cooperado ao identificar situações de dificuldades financeiras. Se acontece de algum não conseguir cumprir as obrigações com a cooperativa, é feita uma consultoria de forma a apoiar o cooperado nesse momento pontual de dificuldade (COOP3).

A ausência de episódios oportunistas neste nível pode ser atribuída justamente à percepção de benevolência: quando cooperados reconhecem que a cooperativa prioriza seus interesses, a disposição para comportamentos defensivos diminui, reduzindo a probabilidade de oportunismo recíproco. Essas evidências demonstram que a confiança na intenção do parceiro substitui o monitoramento rígido (Svare, Gausdal; Möllering, 2020).

Sob a ótica da TCT, esses comportamentos atuam como salvaguarda contra riscos, reduzindo a necessidade de contratos complexos e onerosas (Poppo; Zenger, 2002). Ademais, a literatura aponta que a benevolência reduz custos de monitoramento porque parceiros

percebem menor risco de oportunismo, reduzindo necessidade de auditorias e controles formais (Dyer; Chu, 2003; Mayer, Davis e Schoorman, 1995). Os achados empíricos desta pesquisa sustentam esse argumento ao demonstrar que cooperados que percebem benevolência por parte da cooperativa reportam menor necessidade de acompanhamento detalhado de transações e maior aceitação de recomendações técnicas e comerciais.

A Integridade manifesta-se na previsibilidade moral da cooperativa. A Integridade produz efeitos de redução de Incerteza e o risco de Oportunismo, conforme colocado por Duarte e Rocha (2022), reduzindo assimetria de informação mediante transparência na divulgação de informações. Ao assegurar a estabilidade financeira e a regularidade no fluxo de suprimentos, a organização opera como um mecanismo de redução de risco ambiental, protegendo o produtor contra a volatilidade do mercado. Os relatos incluem: “garantia de que no tempo, quando eu for precisar, vai ter essa garantia de entrega” (PR17); “compromisso com a gente, bem confiável, tudo certinho” (PR02); “segurança de recebimento da venda dos produtos que a gente produz” (PR13); “funciona como uma bússola para nós, um GPS (...) informações confiáveis e reais” (PR05).

E também na colheita, existem alguns aportes financeiros, eles conseguem adiantar [o pagamento da produção para o cooperado]. Existe esse andamento com juros baixíssimos, Então, hoje, a gente acaba que usa a cooperativa como uma instituição financeira também (PR03).

Considerando a TCT, ao reduzir o risco relacional através da previsibilidade ética, a Integridade atua como redutor de custos de transação *ex post* (Pesamaa *et al.*, 2013) pois a confiança baseada na identificação permite que os parceiros assimilem interesses mútuos e passem a agir sem necessidade de monitoramento contínuo (Svare, Gausdal; Möllering, 2020). No contexto da GCI, a literatura aponta que a integridade reduz custos de negociação porque parceiros confiam que acordos informais serão respeitados, reduzindo necessidade de contratos detalhados (Schilke; Cook, 2015; Connelly *et al.*, 2018).

Os achados empíricos corroboram essa proposição ao demonstrar que cooperados que percebem integridade por parte da cooperativa apresentam maior disposição para estabelecer acordos verbais e aceitar recomendações. Assim, a Integridade otimiza o resultado da cooperativa, permitindo que a gestão se concentre em valores coletivos e no desempenho de longo prazo em vez de alocar recursos em mecanismos de controle.

A Frequência também atua no processo de construção de confiança. As visitas semanais dos agrônomos especializados e a comunicação diária sobre preços e condições de mercado se manifestam como oportunidades recorrentes de observar e validar a competência da cooperativa. Cada interação reforça a imagem de capacidade e confiança que a cooperativa tem.

Essa recorrência transforma experiências individuais em uma reputação percebida por todos. Como ilustrado nas falas: “Nessa parte de assistência técnica, o agrônomo faz uma visita na fazenda de duas vezes a três vezes por mês” (PR10). “A cooperativa informa o preço de café todos os dias, em dólar e em real, e a gente acompanha. É diário mesmo” (PR08). “A frequência do contato com a cooperativa é quase todo dia, no mínimo duas a três vezes na semana eu coto algum produto lá e o pessoal da comercialização quase todo dia a gente troca ideia, bem frequente” (PR06). “Vários boletins que a gente recebe via WhatsApp dos gestores das áreas, principalmente das áreas de insumo... comercial, previsão que o adubo vai subir, que os defensivos vão subir, previsão que vai baixar, previsão que vai faltar” (PR16).

No nível Confiante, a confiança baseada em Habilidade reduz custos de monitoramento, uma vez que cooperados não precisam verificar constantemente a qualidade dos serviços prestados. A confiança baseada em Benevolência reduz custos de negociação, pois cooperados acreditam que a cooperativa não agirá oportunisticamente. Esses achados estão alinhados com Souza e Rocha (2009), que colocam que a GCI tende a mitigar custos de transação mediante redução de assimetria informacional e atenuação de incertezas.

A confiança baseada em Integridade reduz custos de salvaguarda contratual, diminuindo a necessidade de cláusulas detalhadas para proteger contra comportamento oportunista. Diferente de relacionamentos que são apenas comerciais, onde contratos complexos são necessários para proteger contra Oportunismo (Williamson, 1985), os relacionamentos cooperativos estudados demonstram que princípios cooperativistas (gestão democrática, participação econômica dos membros) atuam como mecanismos informais de controle que substituem estruturas contratuais de alto custo, conforme elaborado por Pesamaa *et al.* (2013) e Svare, Gausdal e Möllering (2020).

4.4.2 Nível Digno de Confiança

No nível Digno de Confiança, há predominância de duas características interdependentes de confiança: Confiança Racional e Confiança Institucional. A primeira é fundamentada na avaliação de custos e benefícios (Williamson, 1996), enquanto a segunda na segurança proporcionada por estruturas formais, contratos e normas institucionalizadas (Laequddin *et al.*, 2010). Aqui a estabilidade relacional emerge da percepção os ganhos potenciais superam as possíveis perdas, e garantias formais reduzem riscos transacionais.

As estruturas institucionais formais são os principais redutores de Incerteza neste nível. Essas estruturas funcionam como salvaguardas que fornecem proteção residual contra o

oportunismo (Williamson, 1985). A oferta de crédito e “prazo safra” (PR13, PR08) institucionaliza o suporte às necessidades econômicas e sociais comuns, reduzindo a incerteza causada por imprevistos de mercado (Williamsson, 1998).

A garantia institucional de pagamento emerge como o mecanismo de redução de Incerteza mais valorizado pelos cooperados. O contraste entre a segurança da cooperativa e a informalidade de transações no mercado reconhece que a informalidade implica em risco.

Na cooperativa a gente tem uma segurança de recebimento da venda dos produtos que a gente produz. Na venda de HF é muito mais informal, isso dá muita diferença no mercado da comercialização (menos segurança). A cooperativa dá pra gente crédito em insumos, prazo safra para pagar (eu só pago quando colher a safra) ela é mais compreensiva que o mercado (PR13).

A Racionalidade Limitada dos cooperados é outra característica que configura este nível. Como o produtor rural não possui capacidade técnica ou informacional suficiente para avaliar de forma independente as decisões de gestão da cooperativa, estruturas institucionais atuam como mecanismo de compensação (Williamson, 1979). A estrutura da cooperativa garante ao cooperado acesso aos dados contábeis e aos balanços da cooperativa 'pode ser vista como um exemplo, a informação está disponível mesmo que nem sempre seja buscada pelo produtor:

Essa parte contábil, qualquer cooperado tem acesso a isso, eles são informados disso. Que só buscar a nossa contabilidade que fornece os balanços, o negócio tudo, isso é o direito do cooperado. Isso aí é estatutário, é questão estatutária. Nos dez anos que eu tô aqui, quantos pessoas solicitaram isso? Falar que foi dois é muito. Eles não procuram. Eles têm uma confiança muito na transparência, muito da política, da diretoria (COOP2).

Esse achado está alinhado com a perspectiva de Williamson (1979), que reconhece que a racionalidade limitada não pode ser eliminada, mas pode ser mitigada por estruturas de governança adequadas.

A Racionalidade Limitada associada à confiança racional também se manifesta nos relacionamentos entre cooperativa e cooperados. Os achados demonstram os cooperados reconhecem sua dependência informacional em relação à cooperativa, mas ainda assim acionam mecanismos de confirmação de informações: “a confiança faz com que eu considere o que é indicado de forma séria, mas ainda assim minha família sempre gosta de ouvir 2 opiniões para ter certeza” (PR21).

A dependência mais explícita da habilidade da cooperativa como compensação da RL é evidenciada no programa de benchmark de gestão, no qual cooperados compartilham dados de custos entre si com mediação da cooperativa. Como relatou um participante: *"sozinho eu não teria essas informações para poder tomar essas decisões assertivas... participando desse

benchmark de gestão, eu consigo me situar em relação à região"* (PR05). Esses achados sustentam a proposição de Williamson (1979) de que estruturas de governança funcionam como dispositivos que compensam a racionalidade limitada dos agentes, permitindo que decisões de maior complexidade sejam tomadas com base na competência de terceiros.

A cooperativa, ao sincronizar pagamentos com colheitas, institucionaliza o conhecimento sobre sazonalidade agrícola em sua estrutura, reduzindo custos de transação e risco para as partes. A flexibilidade em renegociações reconhece que eventos imprevisíveis (climáticos, de mercado, fitossanitários) são parte da agricultura e do cotidiano do produtor rural (Pacassa; Kruger; Zanin, 2023; Réquia *et al.*, 2023).

A diferenciação entre cooperativas que desenvolvem o relacionamento com aquelas que atuam apenas na comercialização mostra que cooperados avaliam a qualidade institucional das organizações com as quais se relacionam. Como evidenciado em:

A COOP3 se especializou neste seguimento agrícola enquanto outra cooperativa da região, por segmentar por outras culturas atua basicamente como um balcão de negócios, que faz com que os termos para negociação sejam superficiais e se restringe a ser somente fornecedor de insumos para a fazenda.

No nível Digno de Confiança, a Confiança Institucional reduz custos de negociação mediante estruturas formalizadas de crédito e comercialização. A Confiança Racional reduz Custos de busca de informação, pois cooperados avaliam que os benefícios de obter informações da cooperativa superam os custos de buscar alternativas no mercado. A confiança também reduz divulgação indevida de informações, que é um grande custo de transação (Fawad Sharif *et al.*, 2023),

A Confiança Racional manifesta-se de forma particularmente evidente quando cooperados explicitam o cálculo que fundamenta suas decisões. A afirmação de que a parceria visa ganhos não representa cinismo ou instrumentalização do relacionamento, mas o reconhecimento de que relações comerciais sustentáveis devem gerar valor para todas as partes envolvidas. “A parceria com a cooperativa tem por objetivo fomentar garantias para comprar melhor, comercializar melhor sua safra, melhorar rentabilidade de ambas as partes” (PR01). “O que a gente procura é sempre ter o melhor valor de mercado quanto para comprar quanto para vender então assim a gente não tem uma exclusividade, é sempre cotado, mas a gente sempre dá preferência maior para a cooperativa pela parceria de muitos anos” (PR06).

Cooperados que dão preferência para a cooperativa não estão renunciando à lógica de mercado, mas incorporando ao cálculo econômico elementos de estabilidade, previsibilidade, do conhecimento acumulado sobre como a cooperativa trabalha. Poppo, Zhou e Li (2016)

descrevem esse comportamento, onde a confiança calculativa faz referência a uma forma de confiança baseada no cálculo de riscos e benefícios, onde a confiança é estendida porque os ganhos potenciais superam as possíveis perdas. No contexto cooperativo, estruturas institucionais formais reduzem perdas potenciais, tornando o cálculo racional responsável pela confiança do produtor.

O objetivo da parceria é “fomentar garantias para comercializar melhor” (PR01), demonstrando que os agentes buscam reduzir custos de transação visando eficiência econômica (Imami *et al.*, 2021). Como coloca um dos cooperados entrevistados "racionalizar o relacionamento implica na acreditação mútua e redução de riscos pelas partes"(PR01),

A associação de ativos específicos com confiança institucional, sugere que quando há investimentos específicos, eles são orientados pela cooperativa. No contexto cooperativo, a estrutura institucional formal atua como mecanismo de governança que protege investimentos específicos.

O nível Digno de Confiança caracteriza-se por uma lógica de confiança distinta do nível Confiante. Aqui a Estabilidade relacional não emerge de vínculos pessoais ou percepção de Benevolência, mas de um cálculo racional que demonstra que manter o relacionamento com a cooperativa é aumenta vantagem competitiva e minimiza riscos. Os cooperados confiam na cooperativa não apenas por atributos relacionais, mas porque calculam que os benefícios de confiar superam os riscos envolvidos e porque estruturas organizacionais formais oferecem garantias.

A análise dos dados indica que os cooperados desenvolvem lealdade à cooperativa precisamente porque reconhecem, de forma verificável, que o arranjo cooperativista oferece vantagens estruturais impossíveis de replicar em transações de mercado. Estudos anteriores corroboram esse achado ao colocarem que a fidelidade é uma resposta racional e emocional à capacidade da cooperativa de gerar valor econômico, social e ambiental para o produtor (Martinez, *et al.*, 2020; Leite; Padilha; Binotto, 2021; Pavão; Voese, 2024). Consequentemente, esse valor percebido aumenta a confiança dos cooperados, reduzindo a propensão ao oportunismo e consolidando a sustentabilidade econômica da organização.

A aplicação de práticas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) reforça essa geração de valor, uma vez que está associada à percepção de benefícios mútuos. Quanto mais integrada a gestão entre cooperativa e produtor, maior a agregação de valor (Pavão; Voese, 2024). Desta forma, para garantir a fidelidade e o sucesso, o produtor deve perceber claramente que a participação resulta em ganhos superiores aos que ele obteria isoladamente no mercado (Leite; Padilha; Binotto, 2021., 2021; Pavão; Voese, 2024).

4.4.3 Nível Sem Confiança

A estrutura cooperativista, conforme evidenciado empiricamente, também não mitiga incidentes que, em contextos de desconfiança prévia são lidos como comportamentos oportunistas.

Eu já tive conhecidos aqui que foram executados em dívidas, assim, umas coisas absurdas. Tipo o cara ter prejuízo na produção de leite, mas tinha café. E eles pegarem, sei lá, o café hoje está R\$2.000 e falarem “você vai fazer entrega futura a mil, porque você está me devendo” (PR 03).

Os dados analisados mostram uma dinâmica paradoxal: cooperados percebem comportamentos oportunistas da cooperativa (apropriação de margens em comercialização, venda de insumos com timing inadequado) mas também reconhecem que essas práticas decorrem da “saúde financeira da instituição”. “Na verdade, a cooperativa, ela foge as vezes de algumas coisas que a cooperativa teria que fazer, mas eu entendo que isso é pela saúde financeira da instituição” (PR06).

Paralelamente à coexistência de cooperados alinhados com os princípios cooperativistas existem os que buscam apenas oportunidades individuais, aponta comportamentos oportunistas de “carona” (Pivoto; Finger; Waquil, 2013). Nesse tipo de comportamento, os associados aproveitam apenas o que a cooperativa oferece como vantagens, uma vez que a alternativa do mercado apresenta menor previsibilidade institucional, ainda que maior flexibilidade, o que pode ser verificado nos relatos a seguir: “Temos as duas versões de cooperados. Os que jogam no time e os que não jogam. São aqueles oportunistas. Só jogam quando precisa” (COOP2). “Em todo negócio, tem gente que não participa tanto, quer dar as caras e vai de carona algumas coisas boas que têm. Em todo negócio [cooperativo ou não]” (PR19).

Muita gente já tentou entrar aqui já pensando nessa questão tentando ser muito esperta [para tirar algum tipo de vantagem] e a gente já acha aqui mesmo o conflito de interesse. A pessoa trabalha numa revenda, por exemplo, o conflito de interesse tá aí. A gente já fala não, seu cadastro não vai dar certo (COOP1).

Nos dados analisados, a baixa presença do nível Sem Confiança sugere que os relacionamentos estudados podem já ter superado barreiras iniciais de construção de confiança. Este comportamento pode ser explicado por três fatores: primeiro, a amostra foi composta por cooperados ativos, que mantêm relacionamento com a cooperativa. Cooperados que

experimentaram ruptura total de confiança provavelmente já saíram da cooperativa, não estando representados na amostra. Este viés de seleção é inerente ao desenho da pesquisa.

Ainda, os Benefícios econômicos da cooperativa (acesso a crédito, assistência técnica, poder de barganha, redução de custos) podem compensar episódios de desconfiança localizada. Cooperados fazem cálculos racionais onde os Benefícios de permanecer no relacionamento superam os custos de episódios de falha. Este resultado é explicado pela descrição de confiança calculativa de Williamson (1993, 1996), onde as partes cooperam considerando o risco e os benefícios.

Por fim, os princípios cooperativistas (gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência) podem atuar como mecanismos de construção e manutenção de confiança. A propriedade compartilhada reduz percepção de risco de apropriação oportunista, uma vez que cooperados são simultaneamente proprietários e consumidores da estrutura organizacional. Chaddad (2012) coloca que cooperativas são “verdadeiras híbridas” que combinam mecanismos de mercado, hierarquia e governança democrática.

4.4 Configuração dos fatores condicionantes da GCI nos diferentes níveis de confiança (Objetivo Específico D)

A análise da associação dos fatores condicionantes da GCI aos três níveis de confiança identificados (

Tabela 5), evidencia que a confiança não opera como variável dicotômica, mas como multidimensional que configura tanto as estruturas de governança quanto os custos de transação nos relacionamentos cooperativa-cooperado. A variação entre os níveis (Confiante, Digno de Confiança e Sem Confiança) altera diretamente a escolha dos mecanismos de controle e a disposição para o compartilhamento de informações, conforme evidenciado nos dados. Esta seção discute os achados empíricos organizados pelos níveis de confiança, confrontando-os com a literatura sobre TCT, GCI e confiança interorganizacional.

Tabela 5 – Associação entre os fatores condicionantes da GCI e os níveis de confiança propostos

Categorias Analisadas	Confiante	Digno de Confiança	Sem Confiança
Benefício	39 (0,17)	30 (0,15)	1 (0,01)
Compartilhamento de Informações: Não Ocorre	1 (0,01)	0 (0,00)	0 (0,00)
Compartilhamento de Informações: Ocorre	18 (0,10)	6 (0,04)	0 (0,00)
Cooperação: Não há	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (0,04)
Cooperação: Sim	25 (0,10)	13 (0,06)	2 (0,01)
Custos	15 (0,11)	11 (0,11)	1 (0,01)
Fidelidade Comercial: Alta	5 (0,04)	4 (0,04)	0 (0,00)
Fidelidade Comercial: Baixa	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (0,06)
Interdependência	14 (0,10)	6 (0,05)	0 (0,00)
Mecanismo Capacitor	16 (0,09)	10 (0,07)	0 (0,00)
Mecanismo Disciplinador	7 (0,05)	9 (0,08)	2 (0,02)
Mecanismo Incentivador	7 (0,05)	6 (0,06)	0 (0,00)
Preço	7 (0,06)	7 (0,09)	2 (0,04)
Qualidade	3 (0,03)	3 (0,04)	2 (0,04)
Tipo de Cadeia: Democracia	10 (0,08)	1 (0,01)	1 (0,01)
Tipo de Cadeia: Oligarquia	1 (0,01)	1 (0,02)	1 (0,03)
Tipo de Cadeia: Tirania	0 (0,00)	0 (0,00)	3 (0,11)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nota: O número inteiro representa a quantidade de citações; o número decimal entre parênteses representa o coeficiente de coocorrência gerado pelo Atlas.ti.

A literatura sobre cooperativas aponta que a principal característica da confiança em cooperativas é a sua natureza de interdependência mútua (Chaddad, 2012). A compreensão da confiança como constructo multidimensional é essencial para explicar práticas de gestão de custos em contextos cooperativistas, onde há simultaneamente interdependência estrutural, governança democrática e valores compartilhados que definem o modelo cooperativo.

4.5.1 Nível Confiante

A categoria Benefício apresenta a maior vinculação com o nível Confiante, manifestando-se em dimensões que transcendem eficiência econômica. Isso é evidenciado em trechos tais como: “A confiança que eu tenho, a tranquilidade que a gente tem [na cooperativa] é, em primeiro lugar, da segurança, essa facilidade de crédito, que ela emana pra nós, o dinheiro na hora” (PR08). A percepção de benefícios atua como um mecanismo que reforça a confiança

e a estabilidade e funciona como um incentivo para a manutenção do relacionamento e aumento da cooperação (Pacassa, Kruger e Zanin; 2023).

Nessa direção, essa percepção de segurança materializa-se em múltiplas formas, tais como: (i) segurança financeira, expressa no trecho “existe esse adiantamento com juros baixíssimos” (PR03); (ii) simplificação administrativa, “ela que faz tudo, você não tem nada que ver de o imposto, com o governo...” (PR08); e (iii) acesso a mercados premium, “você tem o programa da Nespresso, tem o programa da Starbucks, então dependendo você pode escolher onde o café encaixa melhor” (PR03). Esses achados corroboram Dyer e Chu (2003), que demonstram que relações de alta confiança reduzem custos de transação expressos em menor tempo de negociação e maior flexibilidade adaptativa.

A literatura de GCI reconhece que benefícios mútuos são condição necessária para práticas colaborativas (Cooper; Slagmulder, 1999). Contudo, os dados revelam especificidade do contexto cooperativo: o benefício não é apenas econômico-financeiro, mas também relacional-institucional. A narrativa do entrevistado PR15 sugere que cooperativas investem em ações sem retorno imediato, comportamento que Mayer, Davis e Schoorman (1995) classificam como manifestação de benevolência (disposição genuína de agir no interesse do parceiro): “E a cooperativa não vai ganhar nada com isso. Mas quem vai ter o benefício é o produtor” (PR15).

Ainda neste nível, há alta interrelação com a ocorrência de Compartilhamento de Informações. Isso sinaliza transição de governança baseada em contratos para governança relacional, conforme discutido por Dekker (2003, 2004). Isso é evidenciado em “A habilidade maior que a cooperativa tem, nesse caso, é a informação, porque como ela tem um aporte muito grande, um volume muito grande de negociação, as informações chegam nela primeiro” (PR03). Esse relato demonstra que a confiança viabiliza redução da assimetria informacional, a cooperativa capta sinais de mercado antecipadamente e os redistribui aos cooperados, reduzindo incertezas sobre precificação e custos.

Esse padrão converge com Souza e Rocha (2009), que argumentam que a GCI mitiga custos de transação ao reduzir assimetria informacional. Adicionalmente, a frequência do compartilhamento, “quase que é diária porque a gente tem a informação três vezes por dia do mercado de café” (PR03), corrobora Cuypers *et al.* (2021), que demonstram que alta frequência transacional justifica investimentos em estruturas de governança sofisticadas, pois custos fixos são diluídos ao longo de múltiplas interações. Entretanto, ressalta-se que o compartilhamento não é unidirecional, no sentido da cooperativa para o cooperado, mas bidirecional e participativo, ou seja, cooperados também compartilham informações sensíveis, criando reciprocidade informacional que Agndal e Nilsson (2023) identificam como condição para GCI

eficaz: “Ah, acho que a confiança tem que ser total, porque você abre até a lucratividade do seu negócio lá na cooperativa” (PR23).

A presença de Mecanismos Capacitores de forma mais evidente do que Mecanismos Disciplinadores no nível Confiante sugere que, em contextos de alta confiança, investimentos em capacitação substituem parcialmente salvaguardas contratuais. Na perspectiva da COOP1, “fazer o curso de gestão oferecido e pago pela cooperativa abriu a mente dele, e esse é um cooperado que não dá problema pra gente” (COOP1). Isso demonstra que mecanismos capacitores operam como investimentos em ativos relacionais específicos, conceito central em Dyer e Singh (1998).

Esses mecanismos manifestam-se em duas dimensões: (i) técnica “De acordo com a reunião de fechamento, a gente vai fazendo o direcionamento do trabalho, dos investimentos” (PR05); e (ii) institucional “Ela disponibilizar o jurídico, pra assessora cooperado” (PR07). Essa dualidade converge com Souza e Rocha (2009), que definem mecanismos capacitores como instrumentos que corrigem dificuldades no processo de GCI.

Por sua vez, a literatura de TCT prevê que, em contextos de alta especificidade de ativos e incerteza, controles formais são necessários para mitigar oportunismo (Williamson, 1985). Entretanto, os dados desafiam parcialmente essa proposição: em cooperativas com alta confiança, mecanismos capacitores reduzem necessidade de monitoramento intensivo, corroborando Chaddad (2012), que argumenta que confiança institucionalizada (baseada em propriedade compartilhada) pode substituir salvaguardas formais.

Em seguida, a vinculação de Interdependência e Cooperação no nível Confiante, evidencia que interdependência recíproca é característica estrutural de relacionamentos de alta confiança. Cooperados percebem a cooperativa como essencial para viabilidade operacional de seus negócios, o que também é discutido por Duarte e Rocha (2022) como fator condicionante da GCI: “Se não fosse ela, a gente não tinha plantado mais café, a gente não tinha esses empreendimentos que comprou” (PR08).

Essa interdependência manifesta-se a partir das práticas de: (i) compartilhamento de recursos “Cada produtor tem sua estrutura interna. Se eles precisarem, está à disposição” (PR10); e (ii) coordenação de atividades “A área plantada, ela tá preocupada lá daqui a quatro meses, quando essa cenoura chegar” (PR10). Com isso, entende-se que a colaboração de longo prazo em cooperativas é sustentada pela responsabilização mútua e compartilhamento de informações (Rolfe *et al.* 2022).

A literatura de TCT reconhece que interdependência elevada aumenta custos de transação *ex post*, pois partes dependentes são vulneráveis a comportamentos oportunistas

(Williamson, 1985). Contudo, os dados sugerem que, em cooperativas com alta confiança, interdependência é mitigada por governança democrática e propriedade compartilhada, reduzindo riscos de exploração unilateral, conforme previsto por Zylbersztajn (2002).

A presença de Tipo de Cadeia Democracia no nível Confiante reforça o cooperativismo como um modelo de negócios que se fundamenta em governanças democráticas, de modo que cooperados “confiantes” percebem estas organizações como igualitárias (Chaddad, 2012, Bijman; Wijers, 2019): “Ela [cooperativa] tem total transparência e as decisões são democráticas. O levado em assembleia, que é soberana” (PR07).

Essa governança democrática manifesta-se em práticas concretas, tais como: (i) participação em assembleias “Eu participo de todas as assembleias” (PR16); (ii) voto igualitário “O voto, tanto faz um voto de um grande produtor quanto um pequeno”(PR07); e (iii) receptividade a sugestões “Toda sugestão de cooperado é analisada internamente pelo Conselho de Administração” (COOP3).

A COOP3, com um sistema de gestão arrojado e suas próprias certificações, prima pela qualidade, ética, assistência técnica, o que fortalece a comercialização de produtos com interessante custo-benefício a ambas as partes e gera estabilidade na relação com produtor (PR01).

As certificações não são apenas símbolos de Qualidade, quando a cooperativa certifica processos e produtos, ela está criando salvaguardas que desencorajam Oportunismo. Ademais, a especialização permite que a cooperativa desenvolva competências e reputação específicas impossíveis de construir em organizações comuns (Chaddad, 2012).

Por fim, as categorias Custos e Preço apresentam associações moderadas com o nível Confiante. Nesse sentido, cooperativas podem atuar como referências de mercado, reduzindo custos de busca de informações (Santos; Schmidt; Mithöfer, 2020): “A cooperativa virou um balizador de preço na região” (PR15). Quanto a Custos, percebe-se que o compartilhamento de informações viabiliza a gestão prospectiva de custos (Kajüter e Kulmala (2005): “A informação, automaticamente ela vai ajudar a gente na gestão de custos” (PR03).

Na sequência, serão discutidas as categorias relacionadas ao nível Digno de Confiança.

4.5.2 Nível Digno de Confiança

No nível Digno de Confiança, a categoria com maior associação é Benefício, assim como no Nível Confiante, seguida de Custos. Estes resultados sugerem que relações maduras equilibram eficiência econômica (redução de custos) e segurança relacional (benefícios não-

monetários). Ou seja, cooperados avaliam custo-benefício da associação, comportamento que Laeequddin *et al.* (2010) classificam como confiança racional (percepção de que benefícios superam riscos). Esta noção está presente em: “A escolha da cooperativa se deu por necessidade dos negócios familiares. Além disso, avaliamos o benefício que teria de fazer parte da cooperativa” (PR09).

Complementarmente, a negociação não é cega: “Não tem uma exclusividade, é sempre cotado, mas a gente sempre dá preferência maior para a cooperativa pela parceria de muitos anos: se empatar no preço é da cooperativa” (PR06). Esse comportamento reflete a redução dos Custos de busca e monitoramento. O cooperado utiliza o mercado como *benchmark*, mas a decisão final é pautada na minimização de riscos *ex post* que a cooperativa oferece.

A associação do fator Preço, no nível de relacionamento Digno de Confiança, sugere que, em relações maduras, confiança institucionalizada permite discussões transparentes sobre estruturas econômicas. Conforme o Entrevistado PR03, “existem os mercados futuros. Então, no caso do café, você vende até três anos para frente: ela trava o preço para você”. Esta noção evidencia que, para os relacionamentos caracterizados no nível Digno de Confiança, cooperativas oferecem instrumentos de hedge que reduzem incerteza sobre receitas futuras, mecanismo que Williamson (1985) classifica como salvaguarda contratual que mitiga riscos transacionais.

Essa centralidade do preço está de acordo com Duarte, Rocha e Soares (2023), que identificam preço como fator condicionante da GCI. Entretanto, os dados revelam aspectos que se contrapõem: o preço não é apenas variável de negociação, mas também indicador de confiança na habilidade da cooperativa, conforme destacado em: “Na verdade, o principal ponto de uma cooperativa, no meu modo de pensar é facilitar a vida do cooperado em todos os aspectos” (PR05). Isso mostra que cooperados confiam na capacidade técnica da cooperativa para negociar preços competitivos, ou seja, apresentam confiança na habilidade (Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

A presença equilibrada de Mecanismos Capacitores e Mecanismos Disciplinadores no nível Digno de Confiança sugere que, em relações maduras, confiança e controles formais coexistem de forma complementar, conforme é discutido por Poppo, Zhou e Li (2016). O Entrevistado PR11 argumenta que “tinha os cursos, tinha algumas especificações, mas não tinha esse negócio de certificado e tal. Mas eram umas normas que se a gente não cumprisse, eles não pegavam o leite da gente”. Nessa direção, percebe-se que cooperativas utilizam mecanismos disciplinadores (normas de qualidade) simultaneamente a mecanismos capacitores

(treinamentos), corroborando Williamson (1993, 1996), que argumenta que confiança e salvaguardas não são mutuamente excludentes.

Por fim, as categorias de presença de Compartilhamento de Informações e Cooperação apresentam associações moderadas com o nível Digno de Confiança. Este resultado permite compreender que cooperativas oferecem ferramentas de gestão que facilitam transparência (Dekker, 2016), além de demonstrar coordenação de atividades, fator essencial para GCI (Anzilago; Beuren, 2022).

No próximo tópico serão discutidas as relações para o Nível Sem Confiança.

4.5.3 Nível Sem Confiança

A estrutura cooperativista não mitiga todos os comportamentos que se configuram como oportunistas. Nos dados analisados, foram identificados episódios de desconfiança, indicando que condições de ausência de confiança também se manifestam nos relacionamentos estudados. Ao contrário dos níveis anteriores, o Tipo de Cadeia Tirania apresenta a maior associação, com este nível, evidenciando que ausência de confiança resulta em governança hierarquizada onde uma única organização domina a cadeia.

Essa configuração pode ser observada em: “na hora da comercialização do nosso café eles teriam que ter o melhor preço do mercado porque ela não é só uma empresa de compra e venda de café, eles teriam que vender o café do produtor, sim tirar uma corretagem, mas essa corretagem deveria ser menor que a do mercado” (PR06). Esta percepção sugere que a cooperativa explora assimetria de poder, comportamento que Souza e Rocha (2009) classificam como tirania (estrutura em que uma única organização determina como relações devem ocorrer).

Tal entendimento de exploração manifesta-se em múltiplas dimensões: (i) preços desfavoráveis “Ela ganha muito” (PR06); (ii) execuções de dívidas “Eu já tive vizinhos aqui que foram executados em dívidas” (PR11); e (iii) pressão de vendas “Eles forçam bastante, a metodologia deles de aumentar a cooperativa, de aumentar os lucros baseado em venda” (PR11). Esses achados convergem com Free (2008), que demonstra que, em contextos de assimetria de poder, confiança pode mascarar relações de dominação.

As categorias Preço e Qualidade apresentam associação moderada com nível Sem Confiança, sugerindo que, na ausência de confiança, relacionamentos tornam-se puramente transacionais, focando em critérios objetivos: “O cara está sabendo que ele está comprando aquela cenoura. Então você não vai baixar o preço porque o preço da cenoura extra é 10”

(PR15). Nessa direção, entende-se que a assimetria informacional sobre qualidade gera desconfiança, elevando custos de transação (Williamson, 1985).

A ausência de Cooperação e Fidelidade Comercial: Baixa (0,06) no nível Sem Confiança estão em consonância com a entendimento que a ausência de confiança inibe colaboração genuína. O entrevistado PR06 chama atenção para o comportamento oportunista da cooperativa: “Acho que ela preocupa com o bem-estar dela mesma” (PR06), o que se caracteriza na percepção de risco nas transações. Quanto à Fidelidade Comercial Baixa, cooperados diversificam relacionamentos para mitigar riscos, padrão que Brandão e Breitenbach (2019) identificam como resposta a baixa confiança: “A gente vem buscando benefício em todas as cooperativas que a gente pode” (PR18).

Finalmente, a presença de Mecanismos Disciplinadores no nível Sem Confiança, embora com baixa manifestação, sugere que cooperativas utilizam controles formais intensivos para mitigar oportunismo. A narrativa de COOP01: “Se a dificuldade não for provada, se for uma malandragem a gente manda pro jurídico”, sugere que, na ausência de confiança, salvaguardas contratuais substituem governança relacional, corroborando Williamson (1985), que argumenta que custos de transação elevados exigem estruturas de governança hierárquicas.

Ainda, quando o cooperado deixa de ver a cooperativa como uma extensão de sua propriedade e passa a enxergá-la como um intermediário de mercado, há falha dos valores cooperativistas. O que alimenta comportamentos de Tirania institucional e Oportunismo.

Eu acho que pelo volume, como eles tem um volume muito grande de café, não é sempre que eles fazem força. Porque se eu não vender, outra pessoa vende. No meu modo de pensar, na hora da comercialização do nosso café eles teriam que ter o melhor preço do mercado porque ela não é só uma empresa de compra e venda de café, eles teriam que vender o café do produtor, sim tirar uma corretagem, mas essa corretagem deveria ser menor que a do mercado porque ela não é uma empresa de compra e venda do café, ela teria que ser uma ferramenta do cooperado. E a gente sabe que não é bem assim, digamos que ela ganha muito (PR06).

Dos critérios que delimitam este nível, a presença de Oportunismo foi a manifestação predominante nas evidências analisadas, enquanto os demais critérios (aumento da Incerteza e Racionalidade Limitada, sem ocorrência de características de confiança) não foram observados de forma significativa.

A tipologia proposta nesta pesquisa, diferencia os níveis Confiante, Digno de Confiança e Sem Confiança com base na interação entre as dimensões da confiança (relacional, racional ou institucional) e os atributos da Teoria dos Custos de Transação (incerteza, oportunismo e especificidade de ativos). A análise dos resultados da pesquisa revela que a confiança não atua como uma variável binária (existe ou não existe), mas sim como um elemento multidimensional

que influencia a estrutura de governança e a forma como os fatores condicionantes GCI se manifestam nos relacionamentos cooperativos.

Na próxima seção, apresenta-se a síntese dos resultados da pesquisa.

4.5 Síntese dos resultados

O Quadro 10 sintetiza a relação entre os níveis de confiança, as dimensões relacionais, os atributos da TCT e a configuração resultante para a GCI.

Quadro 10 – Tipologia de níveis de confiança e sua relação com os condicionantes da GCI e atributos da TCT

Nível de Confiança	Dimensões da Confiança	Atributos TCT	Pressupostos Comportamentais TCT	Configuração GCI
Confiante	Benevolência; Habilidade; Integridade.	Incerteza diminui; Frequência Alta.	Menor percepção de Oportunismo.	Benefício; Compartilhamento de Informações; Mecanismos Capacitores Interdependência; Cooperação; Tipo de Cadeia – Democracia; Custos; Preço.
Digno de Confiança	Integridade, Confiança Institucional; Confiança Racional.	Incerteza diminui; Presença de Ativos Específicos.	Menor percepção de Oportunismo; Racionalidade Limitada.	Benefício; Custos; Preço; Mecanismos Capacitores; Mecanismos Disciplinadores; Compartilhamento de Informações; Cooperação.
Sem Confiança	Ausência de Habilidade, Benevolência e Integridade.	Incerteza aumenta.	Maior percepção de Oportunismo; Racionalidade Limitada.	Tipo de cadeia – Tirania; Preço; Qualidade; Ausência de Cooperação; Baixa Fidelidade Comercial; Mecanismos Disciplinadores.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A caracterização dos relacionamentos entre cooperativa e cooperados revela que esse vínculo é sustentado por uma percepção de valor que transcende a troca comercial tradicional. Entre os fatores condicionantes da GCI, emergiram como temas centrais nas narrativas o benefício, a cooperação, o compartilhamento de informações, a estabilidade e os mecanismos capacitores. Observou-se, contudo, uma divergência de perspectivas entre os atores: enquanto

os cooperados enfatizam a percepção de benefícios tangíveis como o acesso facilitado a crédito, insumos e mercados, as cooperativas destacam a cooperação como uma norma institucional. Essa disparidade indica que as motivações e expectativas de ambas as partes demandam gestão estratégica para assegurar a manutenção de uma colaboração genuína.

No contexto dos relacionamentos investigados, a GCI é vista como suporte à decisão, fundamentada na transparência e na percepção de benefícios mútuos. Nesse contexto, o compartilhamento de informações ocorre como uma prática institucionalizada, sustentada pela natureza híbrida da organização cooperativa, na qual o produtor assume simultaneamente os papéis de dono e cliente. Identificou-se a troca de dados sensíveis, incluindo preços, margens e custos operacionais, ocorrendo tanto de forma informal quanto por meio de programas estruturados. Adicionalmente, verificou-se que as cooperativas atuam na disseminação de inovações, tecnologias e processos produtivos entre seus membros.

Esse padrão de compartilhamento bilateral de informações contrasta com os contextos analisados por Möller, Windolph e Isbruch (2011), Caglio e Ditillo (2012), Romano e Formentini (2012), Windolph e Möller (2012) e (Fehr; Rocha, 2018), que identificaram a prevalência de divulgação unilateral de dados, geralmente do fornecedor para o comprador. Os achados desta pesquisa apontam que a confiança influencia esses fatores, enquanto na indústria a confiança tende a ser parcial e calculativa (Fehr; Rocha, 2018), no ambiente cooperativo ela reduz o risco de oportunismo e propicia a troca bilateral de informações (Lima *et al.*, 2023).

A proposição de Fehr e Duarte (2018) acerca do compartilhamento de informações como característica fundamental da GCI é, portanto, empiricamente validada pelos achados desta pesquisa. Os resultados demonstram que, em ambientes cooperativos, a relação comercial é tratada como parceria estratégica, desde que alicerçada em transparência e confiança.

A predominância de mecanismos capacitores, como treinamentos e assistência técnica, sobre os mecanismos disciplinadores aponta para um modelo de governança focado no desenvolvimento de competências, divergindo de estruturas hierárquicas tradicionais que priorizam o monitoramento rígido. Tal achado sugere que investimentos em capacitação podem substituir parcialmente as salvaguardas contratuais. Essa evidência é corroborada por Santos (2021), que relaciona mecanismos capacitores à confiança na competência e por Rengel *et al.* (2022) que aborda a complementaridade entre confiança e controles.

Nas relações estudadas, as dimensões de confiança e os atributos das transações operam de forma interdependente na mitigação de riscos. A dimensão de habilidade técnica e informacional destacou-se como a mais citada pelos produtores, validando a competência da cooperativa como condição para a manutenção do vínculo, especialmente na gestão de riscos

climáticos e de mercado. A integridade, por sua vez, manifesta-se na transparência e previsibilidade moral, atuando como um redutor de custos de transação *ex-post*. Conforme corroborado por Connelly *et al.* (2015), a confiança na honestidade mútua serve como substituto para contratos complexos, o que se reflete na prevalência de acordos informais entre a cooperativa e seus membros. Já a benevolência evidencia-se no suporte oferecido em momentos de adversidade, transformando a transação em uma parceria de longo prazo.

A alta frequência das interações reduz a assimetria informacional, segundo a perspectiva da TCT. Contudo, diferentemente do modelo hierárquico de Williamson (1989), no modelo cooperativo, a propriedade compartilhada cria mecanismos capacitores que precedem os disciplinadores. Ademais, observou-se uma assimetria na especificidade de ativos, onde produtores percebem baixa especificidade enquanto a cooperativa investe em ativos específicos de longo prazo. Já o oportunismo é percebido de forma sutil, validando as perspectivas de Cuypers *et al.* (2021); a confiança não elimina a vigilância, mas a converte em uma "vigilância episódica" focada em comparações de preços, o que reduz custos de monitoramento. Por fim, a racionalidade limitada do produtor é compensada pela confiança, que atua como um "atalho mental", permitindo a delegação de decisões complexas à cooperativa e aumentando a eficiência operacional.

Os resultados apontam que a confiança é uma condição essencial para a GCI em cooperativas, manifestando-se em três níveis de relacionamentos. O nível Confiante é baseado em experiências acumuladas e características de confiança relacionais. Onde acordos informais são eficazes, e a confiança substitui parcialmente contratos formais, absorvendo tensões pontuais sem danificar a confiança no relacionamento (Rengel *et al.*, 2022).

O nível Digno de Confiança, é fundamentado na segurança de estatutos e contratos, com equilíbrio entre mecanismos disciplinadores e capacitores (Santos, 2021). A cooperativa agrega valor econômico e social, fortalecendo o vínculo através do cumprimento de contratos e capacitação técnica (Pavão; Voese, 2024). Por fim, o nível Sem Confiança é Caracterizado pelo oportunismo percebido e pela ausência de transparência, o que aumenta os custos de transação, intensificação de controles, baixa fidelidade e diversificação defensiva por parte dos produtores (Duarte e Rocha, 2022).

Essa configuração dialoga com Agndal e Nilsson (2023) sobre o paradoxo da GCI: embora a prática exija vulnerabilidade mútua, sua continuidade fortalece a confiança ao longo do tempo. A tipologia proposta demonstra diferentes configurações dos fatores condicionantes da GCI de acordo com cada nível de confiança. No nível Confiante, ocorrem troca de informações pautadas em dimensões relacionais e acúmulos de experiências que diminuem a

incerteza e risco de oportunismo; no Digno de Confiança, a colaboração foca em eficiência e mecanismos institucionais; e no nível Sem Confiança, a GCI restringe-se a critérios transacionais básicos de preço e qualidade.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa estabelece que a confiança estrutura a forma como a Gestão de Custos Interorganizacionais se manifesta em cooperativas agrícolas. Contrariando a visão dicotômica prevalente na literatura, demonstrou-se empiricamente que a confiança opera em três configurações distintas (Confiante, Digno de Confiança e Sem Confiança) cada qual produzindo arranjos específicos de governança, práticas informacionais e mecanismos de controle. Essa descoberta responde à questão central desta pesquisa: diferentes níveis de confiança, configurados a partir de suas dimensões e dos atributos das transações, determinam manifestações distintas dos fatores condicionantes da GCI nos relacionamentos entre cooperativas e cooperados.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta tese reside na integração empírica entre a Teoria dos Custos de Transação, a literatura sobre confiança interorganizacional e a Gestão de Custos Interorganizacionais, campos que frequentemente são abordados de forma isolada. Os resultados demonstram que confiança e controle não atuam como mecanismos excludentes, mas como elementos complementares da governança institucional, em consonância com a perspectiva de Cuypers *et al.* (2021).

Ademais, a pesquisa avança em relação ao modelo hierárquico da TCT (Williamson, 1989), ao evidenciar que, no contexto cooperativista, a propriedade compartilhada e a governança democrática viabilizam mecanismos capacitores que podem preceder e, em parte, substituir mecanismos disciplinadores tradicionais. A tipologia empírica proposta nesta tese amplia a compreensão teórica ao demonstrar que diferentes configurações de confiança produzem arranjos distintos de governança e de GCI, reforçando a confiança como constructo explicativo fundamental na análise dos custos de transação em organizações híbridas. Com isso, pode-se concluir que não é a presença genérica da confiança, mas o seu nível e a sua configuração que modulam a percepção de incerteza, o risco de oportunismo, e a necessidade (ou não) de salvaguardas formais.

A tipologia empírica proposta constitui uma segunda contribuição teórica ao operacionalizar o conceito abstrato de confiança em níveis empiricamente observáveis e teoricamente fundamentados. Verificou-se que, enquanto as dimensões de habilidade, benevolência e integridade, confiança institucional e confiança racional, atuam como antecedentes desses níveis, os atributos da TCT determinam a necessidade de salvaguardas. Assim, a manifestação dos fatores condicionantes da GCI (como o compartilhamento de informações e os mecanismos capacitores) emerge como resposta direta ao nível de confiança

estabelecido, confirmando a tese de que configurações distintas de confiança produzem manifestações variadas de governança e de gestão de custos no ambiente cooperativista.

No campo prático, os resultados indicam que a confiança pode atuar como substituta parcial de salvaguardas formais, reduzindo custos de monitoramento em contextos de alta credibilidade. Os achados evidenciam que, para além dos ganhos econômico-financeiros, mecanismos capacitores, como assistência técnica, treinamentos, transparência e cumprimento de prazos, não são apenas práticas operacionais, mas instrumentos fundamentais de governança e de gestão de custos interorganizacionais. A pesquisa demonstra, ainda, que a fidelidade do cooperado e a cocriação de valor não decorrem exclusivamente de vínculos afetivos, mas da combinação entre confiança, satisfação e racionalidade econômica.

Nesse sentido, a gestão das cooperativas pode se beneficiar de estratégias alinhadas ao nível de confiança existente nos relacionamentos, priorizando investimentos em mecanismos capacitores e em práticas que reforcem a legitimidade institucional, a governança democrática e a criação de valor compartilhado.

A pesquisa contribui para os cooperados ao evidenciar como a transparência nos processos de GCI e o fortalecimento da confiança diminuem a assimetria de informações e os custos de monitoramento. Ao compreender melhor os mecanismos que sustentam o alinhamento de objetivos, os cooperados podem visualizar a geração de valor compartilhado com mais clareza. Isso pode aumentar o engajamento em práticas de gestão interorganizacional, favorecendo a sustentabilidade socioeconômica das propriedades rurais. A pesquisa também demonstra que a criação conjunta de valor e lealdade resultam de uma combinação de confiança, satisfação e percepção de benefícios.

Sob a perspectiva metodológica, a pesquisa contribui ao demonstrar o potencial da abordagem qualitativa para captar dinâmicas relacionais complexas e pouco observáveis por métodos quantitativos. A utilização da análise de conteúdo permitiu identificar empiricamente níveis de confiança e suas implicações para a GCI, oferecendo um modelo analítico passível de replicação e de testes futuros em outros contextos organizacionais. A construção da tipologia empírica constitui, portanto, um avanço metodológico ao operacionalizar um construto frequentemente tratado de forma abstrata na literatura.

Em síntese, esta tese demonstra que a confiança não apenas influencia, mas estrutura a forma como a GCI se manifesta no contexto cooperativista, oferecendo evidências de que diferentes níveis de confiança produzem arranjos distintos de governança, informação e controle. Ao integrar TCT, confiança e GCI em um modelo empírico aplicado a organizações cooperativistas, a pesquisa amplia os limites explicativos das teorias existentes e contribui para

uma compreensão mais abrangente das relações interorganizacionais em contextos híbridos, contribuindo tanto para o avanço teórico quanto para a efetividade da gestão cooperativista.

As limitações do estudo estão relacionadas ao seu desenho metodológico. A sub-representação do nível 'Sem Confiança' decorre de um viés de seleção, uma vez que a amostra foi composta apenas por cooperados ativos. Consequentemente, as dinâmicas de quebra ou ausência de confiança, representadas pela saída da organização não foram abordadas.

Como sugestão para trabalhos futuros, esta pesquisa poderia ser realizada com ex-cooperados, visando compreender as consequências da ausência de confiança. Adicionalmente, recomenda-se a realização de pesquisa de levantamento em cooperativas de diferentes regiões e cadeias produtivas, a fim de avaliar a validade do modelo em contextos distintos. Por fim, sugere-se a realização de estudos qualitativos longitudinais, para investigar se os relacionamentos transitam entre os níveis de confiança ao longo do tempo e se eventos críticos (crises, mudanças de gestão, choques externos) ocasionam alterações nos níveis de confiança.

REFERÊNCIAS

- AGNDAL, H.; NILSSON, U. Supply chain decision-making supported by an open books policy. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 1, p. 154-167, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.038>
- AGNDAL, H.; NILSSON, U. Interorganizational cost management in the exchange process. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 85-101, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>
- AGNDAL, H.; NILSSON, U. Different open book accounting practices for different purchasing strategies. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 3, p. 147-166, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.04.001>
- AGNDAL, H.; NILSSON, U. Trust, distrust, and open-book accounting in three client-vendor relationships. **Contemporary Accounting Research**, v. 41, 2023. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12912>.
- AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J.; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. **Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022160104>
- ANZILAGO, M.; BEUREN, I. M. Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation. **RAUSP Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 298-315, 2022. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2021-0104>
- ATKINSON, A. A.; SHAFFIR, W. Standards for Field Research in Management Accounting. **Journal of management accounting research**, v. 10, 1998.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; DELLAGNELO, E. H. L.; CARIO, S. A. F. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, p. 745-764, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007>
- BACK, L.; SCHRIFFE, P.; PAZUCH, C. M.; WEISE, A. D.; KOVALESKI, J. L. Gestão da cadeia de suprimentos: análise de uma indústria moveleira do oeste do Paraná. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 55-68, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARTZ, D.; BRAGA, A.V.; SOUZA, M.A. Gestão interorganizacional de custos (GIC) em consórcios modulares: uma abordagem para a redução de custos globais. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 14, n. 28, p. 41-52, set./dez. 2014.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research**. Sage, 2000. <https://doi.org/10.4135/9781849209731>

- BENOS, T.; SERGAKI, P.; KALOGERAS, N. When less is not more: Restraining internal opportunistic behavior in cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 13, n. 1, p. 100260, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2025.100260>
- BERTOLIN, R. V.; SANTOS A. C.; LIMA, J. B.; BRAGA. M. J. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 59-81, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000100004>
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos; BERND, D. C.; PAZETTO, C. F. Reflections of information sharing and collaborative innovation in the social responsibility of cooperatives. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 310-330, abr./jun. 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, p. 119-138, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological methods ; research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- BIJMAN, J.; WIJERS, G. Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. **Current opinion in environmental sustainability**, v. 41, p. 74-79, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005>
- BOWEN, C.; BOWEN, W. M. **Content Analysis**. In Handbook of research methods in public administration (p. 689–703). CRC Press, 2008.
- BRAGA, L. N. P.; RAUPP, F. M. Gestão de custos alinhada à tomada de decisão: o caso de uma empresa incubada de base tecnológica. **Revista de Negócios**, v. 25, n. 3, p. 22-44, 2020. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2020v25n3p22-44>
- BRANDÃO, J. B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? **Land use policy**, v. 85, p. 121-129, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.03.047>
- BRUCE, R. **Confiant and open book accounting**. 2020. Tese de Doutorado. University of Sheffield.
- CAGLIO, A. 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, 2018. <https://doi.org/10.1080/09638180.2017.1315313>
- CAGLIO, A. DITILLO. A. Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer–supplier relationships. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 61-78, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.03.001>
- CÄKER, M.; SIVERBO, S. Controle de gestão em joint ventures do setor público. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 4, p. 330-348, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.08.002>

CAMACHO, R. R.; ROCHA, W., MORAES, R. O.; MARQUES, K. C. M. Evidências de práticas da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil. **Revista de Contabilidade; Controladoria**, v. 6, n. 2, 2014.
<https://doi.org/10.5380/rcc.v6i2.35117>

CAMPOS, G. R.; GOZER, I. C. Gestão estratégica de custos nas cooperativas agropecuárias do estado do paraná: nível de intensidade no uso das informa es de custos para tomada de decisão e controle. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 155-172, jan./dez. 2008. Disponível em:
<https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/3621>

CARDOSO, A. M.; FEHR, L. C. F. A.; GONZAGA, R. P.; DUARTE, S. L. Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. **Revista Contempor nea de Contabilidade**, Florian polis, v. 17, n. 44, p. 33-53, 30 jul. 2020.
<https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n44p33>

CHADDAD, F. Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 83, n. 4, p. 445-461, 2012.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00472.x>

CHEN, Heping; QI, Chunjie. The trade effect of trust: evidence from agricultural trade between China and its partners. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 729, 2022.
<https://doi.org/10.3390/su14020729>

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

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, **New Series**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

COASE, R. H. The nature of the firm: Influence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, v. 4, n. 1, p. 33-47, 1988.

CONNELLY, B. L.; CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J.; AGUINIS, H. Competence- and Integrity-Based Confiancein Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, v. 44, n. 3, p. 919-945, 2018.
<https://doi.org/10.1177/0149206315596813>.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249-1253, 2004.
<https://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00673.x>

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Develop profitable new products with target costing. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 22-33, 1999.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, organizations and society**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2004.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5)

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

COSTA, L. S. O cooperativismo: uma reflexão teórica. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S.l.], v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007.

COSTA, C. C. B.; REYES JUNIOR, E.; DIAS, F. O. Coexistência de Confiança e Oportunismo em Projetos Cooperativos entre Startups. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 258-276, 2022. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0011PT>

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. spe, p. 79-93, 2004. <https://doi.org/10.1590/1984-9110006>

CUYPERS, I. R. P. *et al.* Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. **Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 111-150, 2021. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0051>

DE GREGORI, R.; FLORES, S. A. M. Risk management and cost management in the agricultural cooperatives of Rio Grande do Sul - RS. **Custos e Agronegócio online**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 38-55, jan./abr. 2023.

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

DEKKER, H. C. On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 31, p. 86-99, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 1-23, 2003. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(02\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(02)00067-7)

DHAIFALLAH, B. *et al.* Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. **Asian Journal of Accounting Perspectives**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 67-96, 2016. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol9no1.5>

DHAIFALLAH, B. *et al.* Measuring inter-organizational cost management and open book accounting. **Jurnal Pengurusan**, [S.l.], v. 56, p. 119-132, 2019.

DHAIFALLAH, B. *et al.* The effect of product complexity and communication quality on GCI and OBA in buyer-supplier relationships. **Journal of Accounting & Organizational Change**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 1-29, 2020. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2017-0035>

DILGER, M. G.; KONTER, M.; VOIGT, K. Introducing a co-operative-specific business model: The poles of profit and community and their impact on organizational models of

energy co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 28-38, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.03.002>

DUARTE, S. L. **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, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

DUARTE, S. L.; ROCHA, W. Transaction cost economics and its impact on interorganizational cost management in Brazilian coffee growing. **Custos e Agronegócio on line**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 194-222, 2022.

DUARTE, S. L.; ROCHA, W.; SOARES, D. R. L. Interorganizational Cost Management in cooperatives and IOFs in the coffee sector in Brazil. **Custos e Agronegócio on line**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 230-258, 2023.

DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998. <https://doi.org/10.2307/259056>

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. <https://doi.org/10.2307/258557>

FANG, W.; MAEHLER, A. E.; GAMEIRO, A. H. O papel do cooperativismo agropecuário no desenvolvimento territorial: um estudo de caso na COOPAR. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São José dos Pinhais, v. 15, n. 4, p. 1-26, 2024. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3450>

FARIA, A. C. *et al.* A Prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Montadora de Veículos do Grande ABC. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 49, p. 617-638, out./dez. 2013.

FARIAS, R. A. S. Interorganizational Cost Management study on inhibitor. **International Business Research**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 68-78, 2016. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n3p68>
 FAWAD SHARIF, S. M. *et al.* From partners' learning intent to knowledge leakage: the role of contract and trust. **Knowledge Management Research & Practice**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 107-118, 2023. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1843985>

FAYARD, D. *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**, [S.l.], v. 37, n. 3, p. 168-187, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.02.001>

FEHR, L. C. F. A. **Open-Book accounting e confiança**: influência sobre a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores no setor automotivo do Brasil. 2015. Tese

(Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FEHR, L. C. F. A.; DUARTE, S. L. Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: as Duas Faces da Mesma Moeda. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 70-87, 2018. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v23i1.39296>

FEHR, L. C. F. A.; ROCHA, W. Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. **RAUSP Management Journal**, [S.l.], v. 53, p. 597-621, 2018. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2018-0034>

FERREIRA, P. R. **Cooperative education in the State of Minas Gerais: mapping the organizations**. 2009. Dissertação (Mestrado em Instituições Sociais e Desenvolvimento) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

FRANKEN, J. R. V.; COOK, M. L.; PENNING, J. M. E. Producer risk aversion and participation in agricultural cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 100171, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100171>

FREDIKIND, T. **Transaction Cost Economics as a contributing theory to Supply Chain Management: an assessment and application on theoretical basis**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade de Twente, Enschede, 2014.

FREE, C. Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 33, n. 6, p. 629-662, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.09.001>

FREIRE, P. **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**. São Paulo: Cortez, 1989.

GAMBETTA, D. Can We Trust Trust? *In*: GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. Oxford: Department of Sociology, University of Oxford, 2000. cap. 13, p. 213-237.

GERHARD, M.; SOUZA, M. A.; SELITTO, M. A. Mapeamento do processo de gestão de custos interorganizacionais em uma empresa fornecedora da indústria de máquinas agrícolas. **Custos e Agronegócio on line**, [S.l.], v. 14, Edição Especial, p. 77-98, dez. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. *et al.* Curbing members' opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. **Agribusiness**, [S.l.], v. 38, n. 1, p. 195-219, 2022. <https://doi.org/10.1002/agr.21718>

ILIOPOULOS, C. *et al.* Challenges facing agricultural cooperatives in Mediterranean countries. **Journal of Rural Studies**, [S.l.], v. 123, p. 104004, 2026. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104004>

- IMAMI, D.; VALENTINOV, V.; SKRELI, E. Food safety and value chain coordination in the context of a transition economy: The role of agricultural cooperatives. **International Journal of the Commons**, [S.l.], v. 15, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.5334/ijc.1039>
- INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). **What is a cooperative?** [S.l.], set. 2023.
- JEMAA-BOUBAYA, K.; CHERIET, F.; SMIDA, A. Role of objectives alignment in strategic alliance instability. **Management International**, [S.l.], v. 24, p. 78-90, 2020. <https://doi.org/10.7202/1077435ar>
- KAJÜTER, P. Proactive cost management in supply chains. *In*: SEURING, S.; GOLDBACH, M. (Ed.). **Cost management in supply chains**. Heidelberg: Physica-Verlag, 2002. p. 31-52. https://doi.org/10.1007/978-3-662-11377-6_3
- KAJÜTER, P.; KULMALA, H. I. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 179-204, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>
- KALAIIGNANAM, K.; SHANKAR, V.; VARADARAJAN, R. Asymmetric new product development alliances: Win-win or win-lose partnerships?. **Management Science**, [S.l.], v. 53, n. 3, p. 357-374, 2007. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0642>
- KETOKIVI, M.; MAHONEY, J. Transaction Cost Economics as a Theory of Supply Chain Efficiency. **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 29, n. 4, p. 1011-1031, 2020. <https://doi.org/10.1111/poms.13148>
- KORSTJENS, I.; MOSER, A. Series: practical guidance to qualitative research. Part 2: context, research questions and designs. **European Journal of General Practice**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 274-279, 2017. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375090>
- KULMALA, H. I.; KAJÜTER, P.; VALKOKARI, K. Inter-organizational cost management in SME networks. *In*: PROCEEDINGS OF THE 8TH MANUFACTURING ACCOUNTING RESEARCH CONFERENCE, 2007, Trento. **Anais [...]**. Trento: [s.n.], 2007.
- LAEEQUDDIN, M. *et al.* Measuring trust in supply chain partners' relationships. **Measuring Business Excellence**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 53-69, 2010. <https://doi.org/10.1108/13683041011074218>
- LANGFIELD-SMITH, K. The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 19, p. 344-364, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.001>
- LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 14, p. 281-307, 2003. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)
- LATUSEK, D.; VLAAR, P. W. L. Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: a qualitative study. **European Management Journal**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 12-27, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.10.003>

LEITE, A. R.; PADILHA, A. C. M.; BINOTTO, E. Cooperation challenges in agricultural cooperatives. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 14, p. 809-826, 2021. <https://doi.org/10.5902/1983465964160>

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996. p. 114-139.

LIMA, D. S.; FEHR, L. C. F. A.; DUARTE, S. L.; BORINELLI, M. L. Open-book accounting no relacionamento entre cooperativa e cooperados no setor cafeeiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 16, n. 1, p. 106-123/124, 2023. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022160104>

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Newbury Park: Sage Publications, 1985. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)

LOPES, L. C. *et al.* Práticas de contabilidade interorganizacional em indústrias de médio e grande porte instaladas na região metropolitana de Recife. **Revista Ciências Administrativas**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 664-691, 2014. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2014.v20n2p664>

MACIEL, E. T. P.; CALLADO, A. A. C. Trust relationship in the interorganizational context. **European Journal of Applied Business & Management**, v. 9, p. 1-18, 2023. <https://doi.org/10.58869/EJABM008/SI01>

MALLAPRAGADA, G. *et al.* Virtual interorganizational relationships in business-to-business electronic markets: Heterogeneity in the effects of organizational interdependence on relational outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 43, n. 5, p. 610-628, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0411-8>

MANNES, S.; BEUREN, I. M.; SILVA, E. S. Comportamento Cooperativo e Compartilhamento de Conhecimento: Interação com a Gestão do Risco. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 692-707, 2022. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4203>

MANNES, S. *et al.* Confiança interorganizacional e desempenho relacional: um estudo em cooperativas agropecuárias. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 135-148, maio/ago. 2022. <https://doi.org/10.14392/asaa.2022150206>

MARTINEZ, C. *et al.* **Determining factors of loyalty in Brazilian agricultural cooperatives**. Liège: CIRIEC - Université de Liège, 2020. <https://doi.org/10.25518/ciriec.wp202016>

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C.; FARINA, M. C. Cooperação e poder na qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 25-45, 2016. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N4ART3186>

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995. <https://doi.org/10.2307/258792>

MCEVILY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Introduction to the special issue on trust in an organizational context. **Organization Science**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 1-4, 2003. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.1.12812>

MEYR, C. E.; CARPES, A. M. S. Isomorfismo institucional na adoção das práticas de Contabilidade Gerencial nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 24-38, 2023.

MÖELLER, K.; WINDOLPH, M.; ISBRUCH, F. The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. **Journal of Purchasing & Supply Management**, [S.l.], v. 17, p. 121-131, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.01.002>

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. O. Inter-organizational controls and organizational competencies: Episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 12, p. 221-244, 2001. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0160>

MURAOKA, I. M.; VERTEIRO, S. F.; BERTÓLI, N. C. Uso da gestão de custos interorganizacionais como ferramenta estratégica nas cooperativas de agronegócios paranaense. **Brazilian Applied Science Review**, [S.l.], v. 5, n. 6, p. 2205-2217, 2021. <https://doi.org/10.34115/v5n6-011>

NADERIFAR, M.; GOLI, H.; GHALJAIE, F. Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. **Strides in Development of Medical Education**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 1-6, 2017. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>

NEVES, M. C. R.; CASTRO, L. S.; FREITAS, C. O. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [S.l.], v. 57, p. 559-576, 2019. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.187145>

NINAUT, E. S.; MATOS, M. A. Panorama do cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento. **Informações Econômicas**, [S.l.], v. 38, n. 8, p. 43-55, 2008.

NOOTEBOOM, B. **Trust: forms, foundations, functions, failures and figures**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002. <https://doi.org/10.4337/9781781950883>

NOVKOVIC, S. Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values? *In: INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE RESEARCH CONFERENCE, 2014. Proceedings [...]*. [S.l.: s.n.], 2014. p. 1-22.

OCEMG. **Anuário 2022: Informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro**. [S.l.]: Sistema Ocemg, 2022.

OLIVEIRA, J.; NUNES, M.; AFONSO, P. Interorganizational cost management as a management control mechanism in product development processes. **International Journal of Organizational Analysis**, [S.l.], 2025. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5187>

OLIVEIRA, J. F.; DOLCI, D. B. Antecedentes e consequências da governança relacional na cadeia de suprimentos do agronegócio. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto

Alegre, v. 30, n. 3, p. 1493-1524, set./dez. 2024. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.422.139641>

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília: Sistema OCB, 2025.

PACASSA, F.; KRUGER, S. D.; ZANIN, A. Fatores condicionantes para a gestão de custos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos de laticínios. **Custos e Agronegócio On Line**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 296-319, 2023. <https://doi.org/10.48142/2420221798>

PADZIK-WOŁOS, A.; PIKOS, A.; LATUSEK, D. Trust, distrust and control interplay in interorganizational relations. **European Management Studies**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 75-102, 2023. <https://doi.org/10.7172/2956-7602.100.4>

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.172>

PALURI, R. A.; MISHAL, A. Trust and commitment in supply chain management: a systematic review of literature. **Benchmarking: An International Journal**, [S.l.], v. 27, n. 10, p. 2831-2862, 2020. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0517>

PAVÃO, J. A.; VOESE, S. B. Associação entre Gestão de Custos Interorganizacionais e a agregação de valor econômico, social e ambiental sob a percepção de produtores rurais cooperados. **Custos e Agronegócio online**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 180-203, jul./set. 2023.

PAVÃO, J. A.; VOESE, S. B. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais no contexto de uma cooperativa agrícola. **Brazilian Journal of Development**, [S.l.], v. 8, n. 5, p. 41867-41895, 2022. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n5-597>

PAVÃO, J. A.; VOESE, S. B. Percepción del valor agregado de la cooperativa agropecuaria en la mirada de especialistas y productores rurales cooperativos. **Estudios Rurales**, [S. l.], v. 14, n. 30, 2024. <https://doi.org/10.48160/22504001er30.558>.

PEDERSINI, D. R. *et al.* Interorganizational performance evaluation: metrics for interorganizational cost management. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. e6, 2025. <https://doi.org/10.5902/1983465989314>

PESÄMAA, O. *et al.* Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 81-92, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.003>

PIONTKOWSKI, J. O. *et al.* Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools-An Experimental Investigation. *In: Performance Measurement and Management Control: Global Issues*. [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2012. p. 223-246. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025012](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025012)

PIVOTO, D. *et al.* O problema do carona nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista de Política Agrícola**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 109-122, 2013.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002. <https://doi.org/10.1002/smj.249>

POPPO, L.; ZHOU, K. Z.; LI, J. J. When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 37, n. 4, p. 724-741, 2016. <https://doi.org/10.1002/smj.2374>

PUUSA, A.; MÖNKKÖNEN, K.; VARIS, A. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 6-14, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.06.002>

REICH-GRAEFE, R. Calculative trust: Oxymoron or tautology?. **Journal of Trust Research**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 66-82, 2014. <https://doi.org/10.1080/21515581.2014.891322>

RENGEL, R. *et al.* Uso de mecanismos de controle e desempenho colaborativo: efeitos do risco relacional e da confiança. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 176-194, 2022. <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i2.2834>

RÉQUIA, R. C.; HOLLVEG, S. D. S.; ZONATTO, P. A. F. Desafios na gestão de custos e formação de preços em propriedades rurais: um estudo de caso na pecuária. **Revista Gestão em Foco**, [S.l.], v. 15, p. 166-193, 2023.

RINDFLEISCH, A. Transaction cost theory: past, present and future. **AMS Review**, [S.l.], v. 10, n. 1-2, p. 85-97, 2020. <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00151-x>

ROCHA, W.; BORINELLI, M. **Estratégia, Competitividade e Gestão de Custos**. Editora Dialética, 2024.

ROLFE, J. *et al.* Can cooperative business models solve horizontal and vertical coordination challenges? A case study in the Australian pineapple industry. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 100184, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100184>

ROMANO, P.; FORMENTINI, M. 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.013>

RUFATTO, I.; WERNKE, R. Uso e importância atribuída às práticas de controladoria conforme o ciclo de vida organizacional em cooperativas agropecuárias do Paraná. **Custos e Agronegócio online**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 309-337, jul./set. 2020.

SAKO, M. **Prices, quality and trust**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511520723>

SANTOS, E. F. Reflexões teóricas sobre confiança interorganizacional e mecanismos de governança da gestão de custos interorganizacionais. **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 130-150, maio/ago. 2021. <https://doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79241>

SANTOS, L. P.; SCHMIDT, C. M.; MITHÖFER, D. Agricultura familiar e cooperativas agrícolas sob a ótica da teoria dos custos de transação: uma análise na produção de frutas, verduras e legumes na microrregião de Toledo-PR. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 277-290, 2020.

SAVIĆ, B.; VASILJEVIĆ, Z.; ĐORĐEVIĆ, D. Strategic cost management as instrument for improving competitiveness of agribusiness complex. **Економика пољопривреде**, [S.l.], v. 61, n. 4, p. 1005-1020, 2014. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1404005S>

SCHILKE, O. *et al.* Interorganizational trust production contingent on product and performance uncertainty. **Socio-Economic Review**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 307-330, 2017. <https://doi.org/10.1093/ser/mww003>

SCHILKE, O.; COOK, K. S. Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 276-297, 2015. <https://doi.org/10.1002/smj.2208>

SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>

SCHREIER, M. Qualitative Content Analysis. *In: The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. [S.l.: s.n.], 2013. p. 170-182. [https://doi.org/10.1016/S1479-3709\(07\)11003-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3709(07)11003-7)

SEAL, W. *et al.* Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 10, p. 303-322, 1999. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0105>

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 249-265, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003>

SERDYUKOV, S.; GRIMA, F. Building an agreement in a farming cooperative governance: A Sociology of conventions approach. **European Management Journal**, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 89-100, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.001>

SILVA, R. M. A.; NUNES, E. M. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [S.l.], v. 61, 2022. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.252661>

SIMIONI, F. J. *et al.* Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [S.l.], v. 47, p. 739-765, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>

SLAVOV, T. N. B. **Gestão estratégica de custos**: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual. 2013. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SLAVOV, T. N. B.; BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. Gestão Estratégica de Custos. *In: ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. (org.). Estratégia, Competitividade e Gestão de Custos*. [Cidade]: Editora Dialética, 2024. p. 12-32

SOUSA, L. P. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 2, n. 2, 2019.

SOUZA, B. C. **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.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, R. P.; SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: [s.n.], 2010.

SUH, T.; KWON, I. W. G. Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 191-201, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.001>

SVARE, H.; GAUSDAL, A. H.; MÖLLERING, G. The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. **Industry and Innovation**, [S.l.], v. 27, n. 6, p. 585-604, 2020. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695>

TIMMERMANS, Stefan; TAVORY, Iddo. Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. **Sociological theory**, v. 30, n. 3, p. 167-186, 2012. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

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

TORRANCE, H. Experimenting with qualitative inquiry. **Qualitative Inquiry**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 69-76, 2017. <https://doi.org/10.1177/1077800416649201>

TREJO-PECH, C. O.; SERVÍN-JUÁREZ, R.; REYES-DUARTE, A. What sets cooperative farmers apart from non-cooperative farmers? A transaction cost economics analysis of coffee farmers in Mexico. **Agricultural and Food Economics**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 1-24, 2023. <https://doi.org/10.1186/s40100-023-00256-9>

UDDIN, M. B.; AKHTER, B. Customer satisfaction in mobile phone services in Bangladesh: A survey research. **Management & Marketing Journal**, [S.l.], v. 10, n. 1, 2012.

UMAR, I. M. *et al.* Moderating role of trust in the relationship between corporate governance and performance of agricultural cooperatives in Nigeria. **Social Sciences & Humanities Open**, [S.l.], v. 9, p. 100831, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100831>

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G. The dynamics of interorganizational coordination. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], p. 598-621, 1984. <https://doi.org/10.2307/2392941>

VÉLEZ, M. L.; SÁNCHEZ, J. M.; ÁLVAREZ-DARDET, C. Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case

study. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 33, n. 7-8, p. 968-994, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.006>

VODENICHAROV, A. Legal regulatory framework of cooperative principles. *In: XXVI INTERNATIONAL CONFERENCE KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 2020. **Proceedings [...]**. [S.l.: s.n.], 2020. p. 248-254. <https://doi.org/10.2478/kbo-2020-0085>

VOLPATO, G. **Ciência**: da filosofia à publicação. 6. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

VOSSelman, E.; MEER-KOOISTRA, J. V. D. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 34, n. 2, p. 267-283, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.04.002>

WAERNESS, K.; SOLSTAD, E.; BERTHEUSSEN, B. A. Trust-based management control in inter-organizational relationships. **Journal of Management Control**, [S.l.], v. 34, n. 3, p. 317-346, 2023. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00357-y>

WEGNER, R. S. *et al.* Estudos Em Cooperativas: Um Panorama da Produção Científica Na Scientific Periodicals Electronic Library (Spell). **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 23, p. 391-413, 2021.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979. <https://doi.org/10.1086/466942>

WILLIAMSON, O. E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**, v. 19, n. 4, p. 1537-1568, 1981. <https://doi.org/10.1086/227496>

WILLIAMSON, O. E. Reflections on the New Institutional Economics. **Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 141, n. 1, p. 187-195, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40750794>

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. **Handbook of Industrial Organization**, v. 1, p. 135-182, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991. <https://doi.org/10.2307/2393356>

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993. <https://doi.org/10.1093/icc/2.2.107>

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanism of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: how it works; where it is headed. **The Economist**, v. 146, p. 23-58, 1998. <https://doi.org/10.1023/A:1003263908567>

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 673-690, 2010. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>

WILLIAMSON, O. E. The transaction cost economics project: origins, evolution, utilization. In: **The Elgar Companion to Ronald H. Coase**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 34-42. <https://doi.org/10.4337/9781782547990.00011>

WINDOLPH, M.; MÖELLER, K. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.07.001>

YANG, D. How does knowledge sharing and governance mechanism affect innovation capabilities? From the coevolution perspective. **International Business Research**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 154-157, 2011. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n1p154>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>

ZHONG, Weiguo et al. Trust in interorganizational relationships: A meta-analytic integration. **Journal of management**, v. 43, n. 4, p. 1050-1075, 2017. <https://doi.org/10.1177/0149206314546373>

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. In: GOLDBERG, R. **Research in domestic and international agribusiness management**. Harvard University: JAI Press, 1996. p. 310.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

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

APÊNDICE 1 – ROTEIROS ENTREVISTAS COM COOPERADOS

PRODUTOR RURAL / RESPONSÁVEL INDICADO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: “Níveis de confiança na gestão de custos interorganizacionais no contexto cooperativo agrícola”

Observação: Este é um roteiro de entrevista semiestruturado para apoiar a pesquisadora na condução da entrevista com relação às principais perguntas que deverão ser abordadas. Os questionamentos foram adaptados do estudo de Duarte (2017). Esse tipo de entrevista pode fazer surgir 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.

O estudo pretende oferecer uma visão mais completa e específica do papel da confiança na gestão de custos interorganizacionais em contextos cooperativos, destacando como essas variáveis interagem para moldar as dinâmicas entre cooperativas e produtores rurais. Para garantir a privacidade, nomes fictícios serão usados.

Antes da entrevista, é necessário ler e aceitar o termo de consentimento (TCLE), que pode ser enviado e assinado digitalmente. Se permitido, a conversa será gravada. Caso contrário, serão feitas anotações detalhadas.

Observação: Este é um roteiro de entrevista semiestruturado para apoiar a pesquisadora na condução da entrevista com relação às principais perguntas que deverão ser abordadas. Os questionamentos foram adaptados do estudo de Duarte (2017). Esse tipo de entrevista pode fazer surgir 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.

Código do entrevistado: _____

Data: ____/____/____

1	Há quanto tempo a fazenda mantém um relacionamento com a cooperativa?
2	Quais produtos ou serviços você comercializa diretamente com a cooperativa?
3	Quais são os principais pontos que você avalia para escolher essa cooperativa para fazer parte?
4	A cooperativa oferece algum auxílio para gestão de custos do produtor? Se sim, como funciona?
5	No seu relacionamento com a cooperativa, há troca de informações sobre custos ou outros aspectos gerenciais? Por exemplo: - a cooperativa fornece dados como preços de insumos, análises de mercado ou orientações sobre gestão de custos - a cooperativa solicita informações da sua parte, como custos de produção, produtividade ou planejamento de safra? - e sobre as informações da cooperativa? você tem interesse?
6	Como o nível de confiança que você tem na cooperativa impacta esse processo? Por exemplo: - a confiança afeta o que você decide compartilhar com a cooperativa? - a confiança influencia como você recebe as informações ou recomendações que ela oferece (se segue à risca, analisa ou ignora)?
7	Você já fez algum investimento específico (tipo compra de maquinário, treinamento ou infraestrutura) direcionado a trabalhar com a cooperativa?

8	A cooperativa disponibiliza algum maquinário ou ativo físico para você? Ou você compartilha algum recurso seu com ela?
9	Como você avalia as habilidades da cooperativa para gerenciar custos e outros aspectos importantes da relação de vocês?
10	Já sugeriu alguma mudança na forma como a cooperativa faz algo? Isso afetou a confiança entre vocês? <ul style="list-style-type: none"> • como foi a devolutiva (não houve resposta, foi analisada, foi implementada)? • isso afetou a confiança entre vocês?
11	Quais habilidades você vê na cooperativa que ajudaria o produtor a gerenciar custos? <ul style="list-style-type: none"> • pode citar uma situação em que isso foi útil para a você como cooperado?
12	Você percebe que a cooperativa tem uma influência no seu sucesso e bem-estar financeiro? Pode comentar sobre isso? <ul style="list-style-type: none"> • poderia comentar algum exemplo?
13	Na sua visão, a cooperativa se preocupa com o relacionamento, mesmo sem benefício imediato? <ul style="list-style-type: none"> • poderia comentar ou citar algum exemplo?
14	Já houve uma situação em que a cooperativa não cumpriu algum compromisso com você? <ul style="list-style-type: none"> • isso afetou a confiança no relacionamento?
15	Na sua experiência, que comportamentos ou escolhas da cooperativa fazem você sentir que pode confiar mais nela? <ul style="list-style-type: none"> • como isso impacta o relacionamento?
16	Você gostaria de comentar mais alguma coisa sobre a relação de confiança entre cooperativa e cooperado?

APÊNDICE 2 – ROTEIROS ENTREVISTAS COM COOPERATIVAS

RESPONSÁVEL DA COOPERATIVA

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: **“Níveis de confiança na gestão de custos interorganizacionais no contexto cooperativo agrícola”**

Observação: Este é um roteiro de entrevista semiestruturado para apoiar a pesquisadora na condução da entrevista com relação às principais perguntas que deverão ser abordadas. Os questionamentos foram adaptados do estudo de Duarte (2017). Esse tipo de entrevista pode fazer surgir 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.

O estudo pretende oferecer uma visão mais completa e específica do papel da confiança na gestão de custos interorganizacionais em contextos cooperativos, destacando como essas variáveis interagem para moldar as dinâmicas entre cooperativas e produtores rurais. Para garantir a privacidade, nomes fictícios serão usados.

Antes da entrevista, é necessário ler e aceitar o termo de consentimento (TCLE), que pode ser enviado e assinado digitalmente. Se permitido, a conversa será gravada. Caso contrário, serão feitas anotações detalhadas.

Observação: Este é um roteiro de entrevista semiestruturado para apoiar a pesquisadora na condução da entrevista com relação às principais perguntas que deverão ser abordadas. Os questionamentos foram adaptados do estudo de Duarte (2017). Esse tipo de entrevista pode fazer surgir 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.

Código do entrevistado: _____

Data: ____/____/____

1	Há quanto tempo a cooperativa mantém relacionamento com os produtores? - a duração do relacionamento impacta a estabilidade da parceria?
2	Quais produtos ou serviços a cooperativa oferece diretamente aos produtores? <ul style="list-style-type: none"> • como você descreveria esse relacionamento comercial? • a frequência das interações influencia na confiança com os cooperados?
3	Quais são os principais pontos que a cooperativa avalia para escolher e manter produtores como parceiros?
4	A cooperativa oferece algum auxílio para gestão de custos dos produtores? Se sim, como funciona? <ul style="list-style-type: none"> • de que forma (consultoria, treinamentos, dados)? • é pago ou não, frequente ou sob demanda? • a confiança na relação influencia na aceitação desse suporte pelos produtores?
5	No relacionamento com os produtores, há troca de informações sobre custos ou aspectos gerenciais? Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • a cooperativa fornece dados como preços de insumos, análises de mercado ou orientações sobre custos? • a cooperativa recebe dos produtores informações de custos, produtividade ou planejamento de safra?

	<ul style="list-style-type: none"> • essas trocas influenciam a forma de apoiar os cooperados?
6	<p>Como o nível de confiança que a cooperativa tem nos produtores impacta esse processo? Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a confiança afeta quais informações vocês compartilham ou solicitam? • a confiança influencia a forma como os produtores recebem e utilizam as informações fornecidas?
7	<p>A cooperativa já incentivou ou participou de investimentos específicos feitos pelos produtores (como maquinário, infraestrutura ou treinamentos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • se sim, pode comentar como funcionou? • esses investimentos impactaram a percepção sobre cooperação e confiança na relação?
8	<p>Há situações em que produtores disponibilizam algum maquinário ou ativo físico para a cooperativa, ou o contrário?</p> <ul style="list-style-type: none"> • como esse compartilhamento é administrado?
9	<p>Como você avalia as habilidades dos produtores em práticas de gestão de custos e outros aspectos da relação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • em geral, eles conseguem aplicar o que é discutido?
10	<p>Já houve solicitação de produtores para mudanças ou adaptações em processos internos da cooperativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • como foi a devolutiva (não houve resposta, foi analisada, foi implementada)? • isso afetou a confiança entre vocês?
11	<p>Quais habilidades você identifica nos produtores que contribuem para a gestão de custos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • pode citar uma situação em que isso foi útil para a cooperativa?
12	<p>Na sua visão, os produtores têm influência no sucesso e bem-estar financeiro da cooperativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • poderia comentar algum exemplo?
13	<p>Você percebe que os produtores demonstram preocupação com o relacionamento, mesmo sem benefício imediato?</p> <ul style="list-style-type: none"> • poderia comentar ou citar algum exemplo?
14	<p>Já houve situações em que produtores não cumpriram algum compromisso com a cooperativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • isso afetou a confiança no relacionamento?
15	<p>Na sua experiência, que comportamentos ou escolhas dos produtores fazem a cooperativa sentir que pode confiar mais neles?</p> <ul style="list-style-type: none"> • como isso impacta o relacionamento?
16	<p>Você gostaria de comentar mais alguma coisa sobre a relação de confiança entre a cooperativa e os cooperados?</p>

APÊNDICE 3 – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Nº	Pergunta da Entrevista	Categorias Relacionadas
1	Há quanto tempo a mantém um relacionamento com a cooperativa/cooperado?	Estabilidade, Frequência, Fidelidade comercial
2	Quais produtos ou serviços vocês comercializam diretamente ?	Frequência, Preço, Qualidade
3	Quais são os principais pontos que você avalia para escolher essa cooperativa para fazer parte? OU Quais são os principais pontos que a cooperativa avalia para escolher e manter produtores como parceiros?	Benefício, Racionalidade, Habilidade, Integridade, Benevolência, Fidelidade comercial, Cooperação limitada
4	A cooperativa oferece algum auxílio para gestão de custos do produtor? Se sim, como funciona?	Mecanismo capacitador, Custos, Habilidade, Benevolência, Integridade
5	No seu relacionamento com a cooperativa, há troca de informações sobre custos ou outros aspectos gerenciais?	Compartilhamento de informações, Custos, Mecanismo incentivador, Habilidade, Benevolência, Integridade
6	Como o nível de confiança que você tem na cooperativa impacta esse processo?	Compartilhamento de informações, Habilidade, Benevolência, Integridade
7	Você já fez algum investimento específico (tipo compra de maquinário, treinamento ou infraestrutura) direcionado a trabalhar com a cooperativa?	Ativos específicos
8	A cooperativa disponibiliza algum maquinário ou ativo físico para você? Ou você compartilha algum recurso seu com ela?	Ativos específicos, Cooperação, Mecanismo incentivador
9	Como você avalia as habilidades da cooperativa / cooperado para gerenciar custos e outros aspectos importantes da relação de vocês?	Habilidade, Custos
10	Já sugeriu alguma mudança na forma como a cooperativa faz algo? Isso afetou a confiança entre vocês? OU Já houve solicitação de produtores para mudanças ou adaptações em processos internos da cooperativa?	Cooperação, Tipo de cadeia, Mecanismo incentivador
11	Quais habilidades você vê na cooperativa que ajudaria o produtor a gerenciar custos?	Habilidade, Mecanismo capacitador, Integridade
12	Você percebe que a cooperativa tem uma influência no seu sucesso e bem-estar financeiro? Pode comentar sobre isso?	Benefício, (Inter)-Dependência, Benevolência
13	Na sua visão, a cooperativa se preocupa com o relacionamento, mesmo sem benefício imediato?	Benevolência
14	Já houve uma situação em que a cooperativa não cumpriu algum compromisso com você?	Integridade, Oportunismo
15	Na sua experiência, que comportamentos ou escolhas da cooperativa fazem você sentir que pode confiar mais nela?	Habilidade, Integridade, Benevolência, Fidelidade comercial
16	Você gostaria de comentar mais alguma coisa sobre a relação de confiança entre cooperativa e cooperado?	(Tema aberto)

APÊNDICE 4 – TABELA DE CÓDIGOS DA ANÁLISE DOS DADOS

Nº	Categoria	Descrição	O que procurar (Indicadores)
CONFIANÇA (MAYER 1995) - 5 CATEGORIAS			
1	Benevolência	Percepção de que a outra parte deseja genuinamente o bem-estar do relacionamento.	Falas que indicam preocupação mútua, apoio em momentos de crise, gestos de boa vontade ou ações que não estavam no contrato, mas que foram feitas para ajudar.
2	Habilidade	Competência percebida de uma parte para realizar tarefas específicas.	Frases que mencionam o conhecimento técnico, a experiência, a competência ou a qualidade do serviço. Falam sobre a capacidade de resolver problemas ou cumprir exigências.
3	Integridade	Percepção de que a outra parte atua com honestidade, ética e princípios morais.	Trechos que se referem a contratos cumpridos, promessas mantidas, transparência nas negociações ou falas que mencionam a honestidade da outra parte.
4	Confiança institucional	Construída com base na segurança proporcionada por sistemas formais que garantem a segurança nas relações.	Falas sobre sistemas, normas internas, contratos com a cooperativa
5	Confiança racional	Percepção de que os benefícios de confiar superam os riscos envolvidos.	Avaliação de riscos e benefícios
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS - 13 CATEGORIAS			
6	(Inter)-Dependência	Relação de dependência entre organizações.	Falas que indicam que uma parte não tem uma alternativa no mercado, que precisa da outra para sobreviver ou que ambas dependem uma da outra para o sucesso.
7	Benefício	Vantagem (financeira ou não) obtida em parcerias.	Comentários sobre ganhos financeiros, economias, acesso a novos mercados ou outras vantagens que a parceria proporciona.
8	Compartilhamento de informações (ocorre ou não ocorre)	Troca de informação entre as partes.	Menções a reuniões, relatórios, visitas, uso de aplicativos ou canais de comunicação para troca de dados sobre produção, custos, mercado ou planejamento.
9	Cooperação (ausência e presença)	Colaboração (mútua ou compulsória) entre as partes para atingir objetivos em comum.	Discussões sobre a união de esforços, trabalho em equipe, metas compartilhadas ou a percepção de que “estão no mesmo barco”.
10	Custos	Gastos realizados nas diversas etapas da cadeia produtiva.	Menções a despesas com insumos, logística, mão de obra, ou discussões sobre como os custos são divididos ou otimizados em parceria.
11	Estabilidade	Relacionamento consolidado entre as partes ao longo do tempo.	Menções ao tempo de relacionamento, à solidez da parceria

Nº	Categoria	Descrição	O que procurar (Indicadores)
			ou a referências sobre a história da relação.
12	Fidelidade comercial	Opção por negociar exclusivamente com um agente, no intuito de obter mais benefícios.	Afirmções sobre exclusividade, lealdade à cooperativa ou a decisão de não negociar com concorrentes, mesmo que o preço deles seja mais alto.
13	Mecanismo capacitador	Instrumentos gerenciais que corrigem dificuldades no processo da GCI.	Falas sobre treinamentos, consultorias, acesso a tecnologias, assistência técnica ou outros recursos fornecidos para melhorar o processo.
14	Mecanismo disciplinador	Instrumentos gerenciais para regular o relacionamento entre as partes.	Menções a contratos formais, regras, penalidades por quebra de contrato ou sistemas de auditoria.
15	Mecanismo incentivador	Instrumentos gerenciais que recompensam as partes, de forma monetária ou não.	Menções à distribuição de lucros ou sobras, vantagens competitivas de estar na cooperativa, ações sociais ou iniciativas que visam manter o produtor engajado e satisfeito.
16	Preço	Valor pago ao produtor, contemplando variações em mercado físico e futuro, acesso dos produtos ao mercado e a flutuação de preços de cada safra.	Falas sobre a forma como os preços são determinados, como a cooperativa facilita o acesso a mercados e sobre a flutuação de valor entre safras diferentes.
17	Qualidade	Colaboração entre a cooperativa e os produtores para entregar produtos que atendam às necessidades do cliente final e, ao mesmo tempo, reduzam os custos para todos na cadeia de suprimentos.	Trechos que discutem colaboração no planejamento, desenvolvimento de novos processos ou produtos em conjunto. Falas sobre a transparência na troca de informações sobre o cliente final e menções a ações tomadas para reduzir custos gerais da cadeia.
18	Tipo de cadeia (tirania, oligarquia ou democracia)	Tirania: uma única organização domina toda a cadeia de valor e determina como as relações e funções devem ocorrer. Oligarquia: O controle é compartilhado por um grupo restrito, mas ainda existe uma assimetria de poder Democracia: O poder é mais pulverizado ou distribuído entre os agentes, com um maior equilíbrio nas relações de negociação e decisão.	Falas que indicam quem detém o poder de decisão. Discussões sobre a autonomia do produtor versus o controle da cooperativa.
TEORIA CUSTOS DE TRANSAÇÃO - 5 CATEGORIAS			
19	Ativos específicos	Recursos que não podem ser facilmente realocados para diferentes finalidades sem comprometer a eficiência produtiva.	Menções a investimentos em equipamentos, maquinário ou terras que só servem para a produção ou parceria com aquela cooperativa específica.

Nº	Categoria	Descrição	O que procurar (Indicadores)
20	Frequência	Quantidade de transações realizadas entre as partes.	Frequência da comunicação, da entrega de produtos ou de outras interações.
21	Incerteza	Ocorrência de eventos não antecipados que afetam o curso normal das transações econômicas.	Falas sobre riscos, eventos inesperados, instabilidade no mercado, mudanças climáticas ou regulamentações que afetam o negócio.
22	Oportunismo	Explorar vantagens assimétricas para obter benefícios de interesse próprio, em detrimento de outros.	Trechos que descrevem desonestidade, manipulação de informações, aproveitamento de situações de fraqueza, ou desvios de conduta para obter vantagem.
23	Racionalidade limitada	Incapacidade dos atores de agir com racionalidade plena devido a restrições cognitivas.	Menções à complexidade da tomada de decisão, dificuldade em prever o futuro ou à limitação de conhecimento para analisar todas as informações.

APÊNDICE 5 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada “Níveis de confiança na gestão de custos interorganizacionais no contexto cooperativo agrícola brasileiro”, sob a responsabilidade das pesquisadoras Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr e Lais Barbosa Vieira da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Nesta pesquisa nós estamos buscando investigar como se dá a interação entre a gestão de custos interorganizacionais e a confiança, no relacionamento entre cooperativa e cooperados.

O Termo/registro de Consentimento Livre e Esclarecido está sendo obtido de forma virtual antes do início da sua participação na pesquisa e coleta de dados. O termo, enviado por e-mail ou whatsapp, ou entregue impresso antes da entrevista, e a concordância será feita pela assinatura e devolução dele em pdf/imagem, ou por assinatura manual, e clara, à mensagem enviada com o TCLE. Antes de concordar em participar da pesquisa, você pode entrar em contato com as pesquisadoras, em tempo real, por ligação, whatsapp ou videochamada em horário mais conveniente para o entrevistado, para discutir as informações do estudo.

Você tem o tempo que for necessário para decidir se quer ou não participar da pesquisa (conforme item IV da Resolução nº 466/2012 ou Capítulo. III da Resolução nº 510/2016).

Na sua participação, você participará de uma entrevista presencial que será gravada mediante a sua autorização. As entrevistas terão duração aproximada de 40 minutos. Você responderá dezoito perguntas que buscarão compreender as características do relacionamento entre cooperativa e seus cooperados, considerando a relação entre gestão interorganizacional de custos e confiança. Somente a partir da sua autorização será iniciada a gravação do áudio da entrevista. As suas respostas serão analisadas em conjunto com as respostas dos demais participantes. Posteriormente, a transcrição do áudio da entrevista será encaminhada a você para leitura e solicitação de exclusão de qualquer trecho ou a inserção de outros pontos, caso considere necessário, bem como solicitar nesse momento a retirada de todas as suas respostas. Somente após a devolutiva os dados serão analisados e discutidos.

Você tem o direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa. A pesquisadora providenciará o link para a realização da entrevista, de forma gratuita.

Nós, pesquisadoras, atenderemos às orientações das Resoluções nº 466/2012, Capítulo XI, Item XI.2: f e nº 510/2016, Capítulo VI, Art. 28: IV - manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob nossa guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Serão tomadas as medidas possíveis e cabíveis para a manutenção do sigilo por tempo indeterminado. Uma vez concluída a coleta de dados, será efetuado o download do áudio da gravação da entrevista para um dispositivo eletrônico local de responsabilidade das pesquisadoras, e será apagado todo e qualquer registro da plataforma virtual utilizada, ambiente compartilhado ou “nuvem”. O mesmo cuidado será seguido para os registros de consentimento livre e esclarecido.

Os resultados da pesquisa serão publicados, e ainda assim a sua identidade será preservada. Em nenhum momento você será identificado(a). Os respondentes receberão um código (codinome), para que assim, nenhum participante seja identificado, garantindo a manutenção do sigilo e privacidade. Caso deseje, os resultados da pesquisa serão encaminhados, além disso, o trabalho será publicado no repositório institucional da Universidade Federal de Uberlândia, cujo link de acesso é público.

Os riscos consistem na identificação do entrevistado. Para assegurar quaisquer riscos com a utilização de ferramentas tecnológicas de gravação e transcrição de áudio, é prioridade a total confidencialidade para não ser identificado. Para minimizar o potencial risco, o convite será feito de forma individual, tendo apenas um remetente e um destinatário, além disso, o ambiente para a entrevista será o espaço de preferência da pessoa entrevistada. Na entrevista virtual, também há o risco de identificação dos participantes, para isso a pesquisadora utilizará aplicativo de reuniões virtuais (Microsoft Teams) fornecido pela instituição UFU, que apresenta link seguro e confiável, e garante o sigilo dos dados pessoais e dados pessoais sensíveis dos participantes de pesquisa, bem como o envio individualizado do consentimento e assentimento (em pdf), evitando que os participantes sejam identificados, garantindo a integridade do documento. Esse risco também está presente no momento da

análise das entrevistas. Para minimizá-lo, na transcrição das entrevistas, e na etapa de tratamento dos dados, serão retidos aspectos que possam identificar os participantes, como gírias e vocabulários que possam distingui-los. Para elaboração dos resultados, os respondentes receberão um código (codinome), para que assim, nenhum participante seja identificado, garantindo a manutenção do sigilo e privacidade. Após o término da pesquisa, qualquer evidência de áudio será excluída.

Para minimizar alguns riscos do ambiente virtual, é importante que você tenha todo o cuidado com a segurança e privacidade do local quando realizar o acesso às etapas virtuais da pesquisa para que sejam garantidos o sigilo e a confidencialidade necessários. Antes, durante ou após o consentimento ou a coleta de dados, informe à pesquisadora quaisquer condições adversas, como entradas inesperadas de pessoas no ambiente.

Os benefícios para a literatura, como se dá a interação entre a gestão de custos interorganizacionais e a confiança, no relacionamento entre cooperativa e cooperados serão de encontrar *insights* valiosos para a pesquisa e para a prática gerencial. Além disso, a proposição desses níveis de confiança pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a gestão de relacionamentos entre cooperativa e cooperados.

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. A solicitação de retirada do consentimento pode ser feita por ligação telefônica, whatsapp ou e-mail. A resposta de ciência da retirada do consentimento será enviada por e-mail pelas pesquisadoras.

Este Termo está assinado pelo(a) pesquisador(a) responsável e contém seu telefone e endereço de contato para que você possa tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Em qualquer momento, caso tenha qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr e/ou Lais Barbosa Vieira, pelos telefones (34) 991946270 e (34) 991193222, respectivamente. Você poderá entrar em contato com o Programa de PósGraduação em Ciências Contábeis – PPGCC na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco F, sala 1F248, *campus* Santa Mônica - Uberlândia/MG, 38408-100.

Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você tem 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).

Para obter orientações quanto aos direitos dos(as) participantes de pesquisa, acesse a cartilha disponível no *link*: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_d_e_Pesquisa_2020.pdf.

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

Assinatura do(s) pesquisador(es)

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

Assinatura do(a) participante da pesquisa