

# **A Gestão de Custos Interorganizacionais e sua relação com a Economia dos Custos de Transação no setor de cafeicultura brasileira**

**Sérgio Lemos Duarte** (UFU) - sergioufu@gmail.com

**Wellington Rocha** (FEA-USP) - w.rocha@usp.br

## **Resumo:**

*As relações interorganizacionais, em seu contexto mais específico da gestão de custos interorganizacionais (GCI), geram aos participantes dificuldades quanto à falta de confiança, ao modo como os benefícios serão compartilhados, se as informações são verídicas, entre outros problemas. Nesse contexto, as variáveis de GCI acabam sendo influenciadas pela Economia dos Custos de Transação (ECT). Assim, essa pesquisa tem como objetivo verificar se e como se estabelece a configuração das variáveis da ECT em relação as variáveis da GCI no relacionamento do produtor rural com as cooperativas e investor-owned firms (IOFs) da cadeia de valor do café. Utilizou-se a pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturada, individuais, com produtores rurais, representantes de cooperativas e IOFs, que comercializem café e tenham relação direta, delimitados geograficamente no estado de São Paulo e Minas Gerais. Foi realizado um pré-teste para posteriormente realizar as entrevistas, as respostas foram transcritas, utilizando o software Atlas TI para a contagem e as variações das palavras, conferindo quais estavam relacionadas com cada uma das variáveis para, assim, organizar e fazer a análise de conteúdo. Como resultado, identificou-se a relação das variáveis, com destaque para a variável benefício que teve relação com todas as variáveis de ETC, notou-se que a variável qualidade-funcionalidade é utilizada para aumentar o preço e o mercado futuro para minimização da incerteza na oscilação do mercado. Também nos ativos específicos, verificou-se que as cooperativas oferecem mais especificidades que as IOFs, a ponto de o produtor rural gerar uma fidelidade comercial de forma não exclusiva.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Custos Interorganizacionais. Economia dos Custos de Transação. Cafeicultura.*

**Área temática:** *Abordagens contemporâneas de custos*

## **A Gestão de Custos Interorganizacionais e sua relação com a Economia dos Custos de Transação no setor de cafeicultura brasileira**

### **Resumo**

As relações interorganizacionais, em seu contexto mais específico da gestão de custos interorganizacionais (GCI), geram aos participantes dificuldades quanto à falta de confiança, ao modo como os benefícios serão compartilhados, se as informações são verídicas, entre outros problemas. Nesse contexto, as variáveis de GCI acabam sendo influenciadas pela Economia dos Custos de Transação (ECT). Assim, essa pesquisa tem como objetivo verificar se e como se estabelece a configuração das variáveis da ECT em relação as variáveis da GCI no relacionamento do produtor rural com as cooperativas e *investor-owned firms* (IOFs) da cadeia de valor do café. Utilizou-se a pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturada, individuais, com produtores rurais, representantes de cooperativas e IOFs, que comercializem café e tenham relação direta, delimitados geograficamente no estado de São Paulo e Minas Gerais. Foi realizado um pré-teste para posteriormente realizar as entrevistas, as respostas foram transcritas, utilizando o software Atlas TI para a contagem e as variações das palavras, conferindo quais estavam relacionadas com cada uma das variáveis para, assim, organizar e fazer a análise de conteúdo. Como resultado, identificou-se a relação das variáveis, com destaque para a variável benefício que teve relação com todas as variáveis de ETC, notou-se que a variável qualidade-funcionalidade é utilizada para aumentar o preço e o mercado futuro para minimização da incerteza na oscilação do mercado. Também nos ativos específicos, verificou-se que as cooperativas oferecem mais especificidades que as IOFs, a ponto de o produtor rural gerar uma fidelidade comercial de forma não exclusiva.

Palavras-chave: Gestão de Custos Interorganizacionais. Economia dos Custos de Transação. Cafeicultura.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

### **1 Introdução**

As pesquisas no contexto interorganizacional, especialmente nas IOFs, têm aumentado nas diversas áreas das ciências sociais, porém até bem pouco tempo ainda eram pouco expressivas entre os pesquisadores de contabilidade (Cooper; Slagmulder, 2004, Dekker, 2004). Ao longo dos anos, contudo, o contexto interorganizacional foi ganhando espaço entre os pesquisadores. Conforme afirmam Castro, Hey, Castro e Lara (2015), em seu trabalho bibliográfico, as pesquisas no campo da cooperação interorganizacional, nos anos de 2000 a 2014, tiveram 260 trabalhos publicados, demonstrando o interesse dos pesquisadores pelo tema.

Uma das técnicas pesquisadas no campo da contabilidade gerencial, focada no contexto interorganizacional, é a gestão de custos interorganizacionais (GCI). Essa técnica consiste em um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui as outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa (Souza; Rocha, 2009), com um conjunto de ações organizadas de modo a alcançar a melhoria da rede de fornecimento e a redução do custo total (Cooper; Slagmulder, 1999).

Nesse sentido, considerando que os relacionamentos interorganizacionais buscam por uma avaliação e gestão de relacionamentos, desenvolvimento de confiança, compromisso e reciprocidade, compreensão do equilíbrio da dependência de poder e compreensão das direções passadas, presentes e futuras dos relacionamentos (Cropper; Ebers; Huxham; Ring,

2014), observa-se que as empresas envolvidas neste processo necessitam de alguns fatores para a prática da GCI, como: a interdependência, a estabilidade, a cooperação, o benefício mútuo e a confiança (Cooper; Slagmulder, 1999).

Nesse contexto, percebe-se que muitos tópicos abordados na GCI foram influenciados pela Economia dos Custos de Transação (ECT) e com ela se entrelaçam, conforme já discutido por diversos autores (Coad; Cullen, 2006, Gonzaga; Aillon; Fehr; Borinelli; Rocha, 2012, Uddin, 2013), focando-se, mais especificamente, nos trabalhos de Williamson (1985, 1989, 1991).

Partindo desse relacionamento e entendendo que a ECT busca estender o espectro de aplicações da teoria neoclássica, considerando que os direitos de propriedade e os custos de transação afetam os incentivos e o comportamento dos agentes econômicos (Furubotn; Richter, 1991), deve-se esclarecer que os custos de transação são os custos decorrentes do ato de conduzir o sistema econômico, ou seja, os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo; bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e das adaptações, que resultam quando a execução do contrato é efetuada com falhas, erros, omissões e alterações inesperadas (Williamson, 1989).

De forma a corroborar os dados supracitados, Schepker, Oh, Martynov e Poppo (2014) indicam que a ECT é a perspectiva mais proeminente em informar a estrutura ótima de governança e a função de salvaguarda dos contratos, destacando, contudo, que outras perspectivas são necessárias para o entendimento de como os contratos são estruturados, considerando as capacidades relacionais (i.e. construir cooperação e criar confiança), bem como os contratos relacionais existentes entre empresas. A crescente relação cooperativa entre firmas pode ser analisada sob duas perspectivas: horizontal (i.e. alianças estratégicas, *joint ventures* e licenciamento tecnológico), na qual existe cooperação entre organizações que competem entre si; e vertical (i.e. terceirização), na qual a relação acontece entre firmas posicionadas ao longo de uma única cadeia produtiva (Baudry; Chassagnon, 2012).

Nesse sentido, Malhotra e Lumineau (2011) argumentam que a cooperação na relação entre firmas não é automática e nem sempre facilmente promovida em função de dois principais impedimentos: a possível exploração por parte dos demais participantes da relação; e por falhas na coordenação da relação.

Dessa forma, as cooperativas estabelecem, com seus associados, relações diferentes daquelas estabelecidas pelas IOFs com seus fornecedores ou clientes. A cooperativa é uma opção de organização econômica que coexiste com as empresas as quais ora são clientes, ora são fornecedoras, diferentemente das IOFs, que mantêm a relação apenas no tocante aos interesses mercantis das partes (Cattani, 2003).

Considerando a influência da ECT nas variáveis da GCI, a diferenciação das organizações cooperativas e IOFs e a carência de trabalhos que avaliam esta relação, percebe-se a existência de uma lacuna que necessita ser preenchida com novos estudos. A partir dessa análise, chegou-se aos seguintes questionamentos: **Como se configuram, se distinguem e/ou se complementam as variáveis da ECT com o modelo conceitual e a prática da GCI no relacionamento entre produtores rurais, organizações cooperativas e IOFs no setor do café no Brasil?**

Assim, objetiva-se com este estudo verificar se e como se estabelece a configuração das variáveis da ECT em relação as variáveis da GCI no relacionamento do produtor rural com as cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café.

Em sua organização, este trabalho está dividido em cinco seções. A primeira seção trata da introdução, a segunda seção aborda a plataforma teórica. Já na terceira seção discorre-se sobre a trajetória da pesquisa. A quarta seção contempla o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, a quinta seção compreende as conclusões acerca das análises e as recomendações para futuras pesquisas.

## 2 Plataforma teórica

### 2.1 Gestão de Custos Interorganizacionais

Ao se aprofundarem as pesquisas no contexto interorganizacional, um caminho é aberto para se estudar a gestão de custos nas relações interorganizacionais, denominado como gestão de custos interorganizacionais.

Cooper e Slagmulder (1999) definem a GCI como um conjunto de ações organizadas para a melhoria da rede de fornecimento, sendo que essas ações devem ser trabalhadas para a redução do custo total da rede. É importante ressaltar que, apesar da definição trazer a redução do custo total da rede como um dos objetivos da GCI, ela não pode ser colocada como enfoque principal desta técnica, uma vez que o objetivo maior da empresa é auferir lucro. Conforme defendido por Friedman (1970), numa economia de mercado em que a competição é muito acirrada, o objetivo das empresas é a maximização dos lucros, e as ações dos executivos estão sempre voltadas para isso, sendo que a melhor forma de se atingir esse objetivo é por meio da gestão dos custos.

Para Souza e Rocha (2009) a GCI é um processo cooperativo de gerenciamento de custos, que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa. Já na visão de Agndal e Nilson (2009), a GCI consiste num esforço coordenado entre compradores e fornecedores para redução de custos, corroborando com o pensamento de Cooper e Slagmulder (1999) ao afirmarem que, nas empresas que praticam a GCI, os esforços são focados na redução de custos. Fehr e Duarte (2016), quando discutem, no ensaio teórico, as similaridades e distinções entre GCI e OBA, definem GCI como sendo um processo de gerenciamento de determinantes de custos entre empresas de um relacionamento, com o objetivo de ampliação de lucros, sobras ou superávits.

Assim, chega-se a conclusão de que a GCI pode ser definida como **um instrumento de gestão de custos pelo qual se procura, por meio de uma relação cooperativa (mútua ou compulsória) entre organizações, o melhor gerenciamento dos processos e determinantes de custos com o objetivo de ampliar a lucratividade, as sobras ou superávits das partes envolvidas.**

Considerando a GCI como instrumento da gestão de custos, suas utilidades podem ser diversas, como: no campo da economia de transação (definir preços máximos a pagar e como melhorar contratos entre os agentes); no retorno total (ampliar investimento e gerenciar preços); na gestão dos determinantes de custos (mudar processos); e nas possibilidades estratégicas (rever planejamento, ampliar ferramentas de orçamento interorganizacional e fazer previsões de demanda colaborativa).

Nesse contexto, a aplicação da GCI segue um modelo conceitual proposto por Cooper e Slagmulder (1999, 2003, 2004), o qual é fundamentado em cinco dimensões e respectivas subdivisões: produtos (funcionalidade, qualidade, preço e custos); mecanismos (disciplinadores e capacitores); componentes (índice de valor e restrição tecnológica); tipos de cadeia (tirana, oligárquica e democrática); e níveis de relacionamento (familiar, comum, auxiliar e principal). Cada dimensão apresenta fatores que influenciam o processo de implementação da GCI em uma cadeia de valor. É possível perceber que as cinco dimensões supracitadas estão relacionadas direta e especificamente com a rede ou com a cadeia de valor.

Na primeira subdivisão, produtos, enquanto o preço de venda pode ser desconectado do custo temporariamente, se a empresa quer continuar a ser rentável no longo prazo, o custo deve ser alinhado com os preços de venda.

A qualidade é definida como o cumprimento das especificações (Cooper; Slagmulder, 1999). Para esta pesquisa, adotou-se a configuração exposta por Cooper e Slagmulder, considerando que o produto café possui especificações definidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, pela Instrução Normativa n. 8, de 2003.

Optou-se, também, por utilizar, como variável única, qualidade e funcionalidade, pois para o produto café já existe o número certo de especificações, e o cumprimento dessas especificações é que definirá o nível de qualidade.

Nas pesquisas iniciais acerca da GCI, na maioria das vezes, tratou-se de produtos que pudessem ser desmembrados em componentes e, com isso, a empresa poderia aplicar a GCI em cada componente isoladamente. Não é correto tratar o produto café como divisível, mas pode-se investigar o seu processo de produção como partes de um produto final acabado. Versando sobre a hipótese de que o produto seja divisível e, assim, permitindo analisar separadamente os seus componentes, levam-se em consideração duas variáveis: índice de valor; e nível de restrição tecnológica. Devido a indivisibilidade do produto café em componentes, a variável índice de valor não será analisada nesta pesquisa.

Quanto a segunda variável, nível de restrição tecnológica, Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que, se a tecnologia for estratégica, deve se manter restrita à empresa, não tendo que ser cedida a terceiros. Isso faz com que o nível de restrição tecnológica seja um dificultador na aplicação ou não da GCI.

Desse modo, espera-se, portanto, que empresas que detenham maiores segredos tecnológicos não os disponibilizem a parceiros, mantendo tais informações em segredo na relação, minimizando a possibilidade de aplicação da GCI. No caso do café, como já dito em relação à indivisibilidade em componentes, essa variável será estudada, nesta pesquisa, num contexto mais amplo, relacionando a tecnologia na amplitude do processo de produção.

Porém para a aplicação da GCI, existem alguns fatores que determinam o sucesso ou o fracasso. Segundo Cooper e Slagmulder (1999), a prática da GCI está condicionada à existência dos fatores: interdependência; estabilidade; cooperação; benefício mútuo; e confiança.

A interdependência deve ser entendida como a dependência entre os participantes da rede, sendo que cada decisão isolada pode afetar uns aos outros (Cooper; Slagmulder, 1999). Nesse sentido, considerando que a interdependência tenha que acontecer de forma recíproca, ela restringe a possibilidade de um arranjo diferenciado, no qual apenas um agente do relacionamento tenha dependência na relação. Dessa forma, como variável para esta pesquisa, será utilizada somente dependência, não necessariamente sendo bilateral.

A estabilidade se dá porque, primeiro, ambos os lados acreditam que leva tempo para desenvolver um relacionamento maduro, confiante. Segundo, relações estáveis ajudam a garantir que a congruência do objetivo seja alcançada. Em terceiro lugar, a estabilidade aumenta a vontade de ambos os lados de fazer investimentos mutuamente benéficos. Finalmente, o conhecimento para coordenar as atividades interorganizacionais de forma mais eficiente (Cooper; Slagmulder, 1999). Essa variável será pesquisada conjuntamente com a variável frequência da ECT, pois se espera verificar que quanto maior a frequência de transações maior será a estabilidade da relação, sendo diretamente proporcionais e complementares.

A cooperação se opõe, de certa forma, ao ambiente competitivo e irá existir quando houver objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas, interação, colaboração, complementariedade e reciprocidade. O ato de cooperar induz a que seja algo conjunto para que ambos os agentes consigam atingir um objetivo comum, que tende a ser, por exemplo, o aumento da lucratividade. Porém, caso um dos agentes não se sinta confortável em praticar tal colaboração, existe a possibilidade de uma cooperação compulsória, no qual o agente mandatário força o dependente a praticar a cooperação.

O benefício mútuo é compreendido como o compartilhamento de ganhos, contudo é importante que cada participante veja, claramente, vantagem em utilizar a GCI para não gerar nenhum conflito distributivo (Cooper; Slagmulder, 1999). Se não for possível visualizar a

possibilidade de benefícios entre os agentes que praticam a GCI, essa relação tende a enfraquecer e acabar (Kajuter; Kulmala, 2005).

No caso do segmento cafeeiro, espera-se que os benefícios possam vir na forma monetária (pagamento de prêmio, fretes, taxas, outros) e não monetária (assistência técnica, cursos, palestras, processo de certificação, outros).

Visto os fatores que influenciam a aplicação da GCI, tem-se então os níveis de relacionamento que se subdividem em quatro parcerias: comum; auxiliar; principal; e familiar. Souza e Rocha (2009) explicam que, para se classificar a parceria, é necessário determinar, primeiramente, os níveis de relacionamento, que são os fatores que determinam o sucesso de aplicação da GCI.

Quando se trata dos tipos de cadeia, Cooper e Slagmulder (1999) enumeram três possibilidades: tirania; oligarquia; e democracia, considerado então, tipo de cadeia, como variável de pesquisa nesta pesquisa. Na tipificação da cadeia tirana, apenas uma empresa domina toda a rede e, com isso, possui alto poder de negociação, a oligárquica, o poder de negociação está dividido entre duas ou mais empresas, permitindo que essas empresas dominem toda a rede, já a cadeia democrática não existe empresa que comande a rede; as organizações têm que formar alianças para atingir seu objetivo; a cooperação tende a ser mútua, pois não há dependência de uma empresa tirana; os benefícios tendem a ser mútuos e a confiança é, provavelmente, maior que nos outros dois tipos de cadeia (Souza, 2008).

Os mecanismos utilizados para controle da GCI, segundo Cooper e Slagmulder (1999), são dois: disciplinadores e capacitores. Ainda de acordo com esses autores, o mecanismo disciplinador é objetivo pressionar a gestão de custos para se obter um retorno total para a cadeia de valor; já o mecanismo capacitor tem a função de fazer com que sejam alcançadas as metas estipuladas para o retorno total. Souza e Rocha (2009) inserem um terceiro mecanismo, o incentivador, que tem como base fornecer aos participantes gratificações as metas alcançadas.

Os três mecanismos foram utilizados como variáveis de análise desta pesquisa, tendo se buscado, no mecanismo disciplinador, investigar a presença de instrumentos como custeio alvo, orçamentos interorganizacionais etc.; no mecanismo capacitor, tentou-se detectar treinamentos, cursos, palestras etc., como forma de corrigir alguma falha no processo e na produção; e, por último, nos mecanismos incentivadores, verificou-se o pagamento de prêmios, bônus e meios que garantissem a manutenção do relacionamento.

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

Argote e Greve (2007) explicam que a economia organizacional é uma subárea da teoria econômica, interessada em explicar as fronteiras da firma, mas que também tem se expandido no sentido de explorar assuntos sobre a estrutura organizacional, a coordenação, os direitos de decisão e os comportamentos internos como atividades de influência e política.

Neste ambiente da economia organizacional, a ECT busca estender o espectro de aplicações da teoria neoclássica, considerando que os direitos de propriedade e os custos de transação afetam os incentivos e o comportamento dos agentes econômicos (Furubotn; Richter, 1991).

O direito de propriedade é, deste modo, explicado por Zylbersztajn (1995): “A definição de um bem não pode ater-se apenas aos seus aspectos físicos e características técnicas, mas necessariamente deve envolver a delimitação dos direitos de propriedade sobre aquele bem”.

Ainda de acordo com Zylbersztajn (1995), o direito de propriedade pode ser representado de três formas: o direito de uso; o direito de usufruto; e o direito de abuso.

O conceito sobre custos de transação surge inicialmente no trabalho de Coase (1937), intitulado “*The nature of the firm*”, onde ele aponta a existência de custos para se realizar transações e adverte que deveria haver custos para usar o mercado.

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

Para Schepker et al. (2014), vistos pela ECT, os contratos são mecanismos de governança estruturados para minimizar os custos da transação, sendo estes os custos relacionados à elaboração do contrato, ao gerenciamento da relação, e às perdas originadas por um comportamento oportunista e pela falta de adaptação das partes.

No que tange à efetividade dos contratos, os pressupostos sobre a natureza humana e sobre a tomada de decisão estão relacionados a características da transação (Schepker et al., 2014). Por conseguinte, a ECT utiliza dois pressupostos comportamentais para o seu entendimento: a racionalidade limitada, cuja principal referência é Simon (1955); e o oportunismo.

Sob premissas irrealistas, em que não existisse oportunismo e os atores possuíssem todas as informações num determinado momento (racionalidade perfeita), a possibilidade de a transação (ou da cooperação) fracassar seria nula. Se os agentes não dispuserem de todas as informações e se o comportamento oportunista for provável, a complexidade e a incerteza da situação comercial aumentarão, sendo cada vez mais difícil tomar uma decisão “correta” (Williamson, 1985).

Nesse sentido, Farina, Azevedo e Saes (1997) afirmam que, tanto o oportunismo quanto a racionalidade limitada estão relacionados com a incompletude dos contratos, já que, devido aos contratos serem incompletos, os custos de transação são totalmente descobertos *ex-ante*, ou seja, os custos de transação não podem se reduzir à elaboração do contrato, pois existem também custos *ex-post*. As razões que norteiam a incompletude dos contratos podem ter diversas naturezas, sendo que a mais comum está ligada ao fato de que as condições do ambiente não podem ser antecipadas *ex-ante* (Zylbersztajn, 1995).

Como os indivíduos são racionais, mais limitadamente, e oportunistas, são levados a desenhar instituições que tenham a função de amenizar os problemas de adaptação entre eles e, dessa forma, viabilizar as transações (Farina, et al., 1997).

Simon (1978), a racionalidade limitada dos indivíduos estimula à incompetência dos agentes em antecipar todas as contingências futuras associadas a uma transação, tornando os contratos incompletos. A racionalidade apresenta um estilo de comportamento propício para atingir determinados objetivos, considerando os limites impostos por certas condições e limitações. A limitação desta racionalidade pode acontecer em função de fatores como risco, incerteza, informação incompleta sobre alternativas e suas consequências, bem como complexidade ambiental (Simon, 1982).

Na existência de falhas de mercado, os gestores não podem facilmente elaborar um contrato, a fim de salvaguardar as transações de riscos originados do contexto. Assim, as transações tornam-se difíceis de serem geridas apenas por meio de contratos formais, levando a um aumento dos custos de transação e à minimização da eficiência da performance, em função dos custos de ajuste a uma forma organizacional apropriada às características das transações (Nickerson; Silverman, 2003; Schepker et al., 2014).

As relações contratuais caracterizam-se, em termos de transações, por três atributos, que são respectivamente: especificidade dos ativos; frequência; e incerteza. Com exceção da variável especificidade de ativos, analisada nesta pesquisa por ser considerada necessária para

verificar os níveis de relacionamento, as variáveis frequência e incerteza foram investigadas conjuntamente com as outras variáveis.

A especificidade de ativos se manifesta quando um investimento, feito em suporte a uma transação, tem um valor mais baixo em utilizações alternativas, podem ser considerados ativos específicos: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados; especificidade temporal (Williamson, 1991). Esta condição, em conjunto com os pressupostos comportamentais do oportunismo e da racionalidade limitada, implica a complexidade dos contratos estruturados para uma transação (Williamson, 1985).

Houston e Johnson (2000) pontuam a relação do fornecedor com a especificidade de ativos e o oportunismo, começando com o investimento do fornecedor em ativos específicos. O fornecedor é vulnerável a fazer contratos de futuros por causa de ativos e/ou expropriação do conhecimento aplicado em tecnologia; já o comprador é vulnerável a fazê-lo por causa do custo de mudança.

A incerteza, o risco, está relacionada às mudanças não antecipadas e imprevisíveis nas circunstâncias em que a relação está inserida, desafiando a coordenação das trocas, por criar a necessidade de adaptação às operações e estratégias (Zhou; Poppo; Yang, 2008).

### 3 Trajetória da Pesquisa

Para o desenvolvimento deste artigo, adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa que, segundo Marconi e Lakatos (2011), a define da seguinte maneira:

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. (Marconi; Lakatos, 2011, p. 269).

Quanto ao objetivo, esta pesquisa se classifica como explicativa, dado que seu propósito é identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, tendo maior aprofundamento no conhecimento da realidade, visto que tem como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas (Gil, 2010).

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo. Segundo Gonsalves (2001), esse tipo de pesquisa pode assim ser definida:

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. (Gonsalves, 2001, p. 67).

Nesta pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista com profundidade, a qual tem como intuito ampliar a capacidade de análise da problemática do estudo nos agentes envolvidos. Basicamente, a entrevista é a abordagem preferencial sempre que: houver necessidade de obter dados altamente personalizados; e forem necessárias oportunidades para aprofundamento (Gray, 2012).

A população do presente estudo foi formada pelo conjunto de produtores rurais de café, cooperativas de café e IOFs que comercializaram café com os produtores rurais. Para que os produtores rurais, as cooperativas e as IOFs fossem inclusas como amostra nesta pesquisa, verificou-se se ocorreu alguma transação entre esses agentes por, no mínimo, três safras consecutivas. Caso não tivesse ocorrido nenhuma transação, isto é, sem esse requisito foram retirados da amostra.

Para delimitação da região a ser pesquisada, optou-se por buscar os participantes nas regiões de maior produtividade, ou seja, no estado do Espírito Santo, Minas Gerais e São Paulo. A pesquisa ocorreu num total de nove cidades, seis no estado de Minas Gerais (Araguari, Uberlândia, Estrela do Sul, Monte Carmelo, Indianópolis e Patrocínio) e três no estado de São Paulo (Altinópolis, Cajuru e Santo Antônio da Alegria), devido a queda da produção e possível redução no número de produtores, o estado do Espírito Santo foi retirado

da pesquisa. Franca, no estado de São Paulo, inicialmente era para compor as cidades pesquisadas, porém, ao contatar produtor e cooperativa não houve interesse em participar, excluindo-se a cidade da pesquisa.

Utilizou-se a discussão na plataforma teórica para delinear as variáveis que seriam estudadas (Quadro 1), visando alcançar os objetivos e responder a questão de pesquisa da pesquisa.

Quadro 1 – Variáveis da ECT

n.º	Variáveis	Autores	Síntese da variável
1	Ativos Específicos	Williamson (1985, 1989, 1991); Johnson e Houston (2000)	Investimentos que sejam duráveis na parceria, com cinco parâmetros para análise de especificidades (locacional, ativos físicos, ativos humanos, ativos dedicados e temporal)
2	Oportunismo	Simon (1955); Williamson (1985, 1989); Zylbersztajn (1995); Farina et al. (1997); Johnson e Houston (2000); Schepker et al. (2014);	Busca por interesse pessoal com dolo.
3	Incerteza	(Simon, 1982); Williamson (1989); Zylbersztajn (1995); Zhou, Poppo e Yang, (2008); Windolph e Moeller, (2012)	Mudanças não antecipadas e imprevisíveis nas circunstâncias que a relação está inserida.
4	Racionalidade Limitada	Simon (1955); Williamson (1985, 1989); Zylbersztajn (1995); Farina et al. (1997); Schepker et al. (2014).	Informações incompletas sobre possíveis alternativas.
5	Frequência	Williamson (1985, 1989); Zylbersztajn (1995)	O número de transações realizadas entre os parceiros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As variáveis de ECT serão analisadas em relação as seguintes variáveis de GCI já discutidas na plataforma teórica: qualidade – funcionalidade; preço; custos; (inter)-dependência; estabilidade; cooperação; confiança; benefício; fidelidade comercial; e compartilhamento de informações.

Uma entrevista preliminar, na forma de um pré-teste, foi realizada com o objetivo de corrigir possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Para análise do pré-teste os áudios foram transcritos, de forma *ipsis litteris*, uma hora, trinta e três minutos e cinquenta e seis segundos de entrevistas, gerando cinquenta e duas páginas.

Foi utilizado o programa IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que ancora-se no ambiente estatístico do software R e na linguagem python ([www.python.org](http://www.python.org)), que viabiliza uma investigação de dados textuais, desde lexicográficos textuais até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude), organizando de forma clara e facilmente compreensível (Camargo; Justo, 2013).

A análise de conteúdo do pré-teste da cooperativa e da IOF permitiu examinar quatro questões que precisavam ser desmembradas para que as respostas fossem mais pontuadas, dessa maneira foram incluídas quatro novas questões. Sete questões tiveram alterações em algumas palavras com intuito de explicar o sentido da pergunta.

As entrevistas ocorreram entre 08/06/2016 e 27/07/2016. As entrevistas nas cooperativas tiveram uma duração total de 02:26:56, as quais, após transcritas, de forma *ipsis litteris*, obtiveram 62 páginas. A duração das entrevistas nas cinco IOFs, foram de 01:21:03, gerando um total de 45 páginas transcritas de maneira *ipsis litteris*. As informações das entrevistas dos produtores rurais também segue a linha das informações dispostas nas cooperativas e IOFs, sendo um total de 22 produtores rurais entrevistados, com duração total de entrevistas de 08:48:04, com um total de 256 páginas transcritas, *ipsis litteris*.

Após transcrição, utilizou-se o software Atlas TI para fazer a contagem de palavras, verificar as variações das palavras e conferir quais estão relacionadas com cada uma das variáveis para, assim, organizar a análise de conteúdo. Após análise no software Atlas TI, contou-se um total de 5.457 palavras diferentes e 102.980 palavras, apresentado, conjuntamente, a frequência dessas palavras.

#### **4 Análise dos Resultados**

As cooperativas que deram suporte às entrevistas para esta pesquisa situam-se nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Metade delas tem como único produto de negociação o café; a outra metade negocia, além de café, outros produtos como milho, soja, cana-de-açúcar, citrus e outros. Contudo, vale ressaltar que todas têm o café como principal produto de negociação.

O conjunto das seis cooperativas será identificado como COOP, seguido do numeral cardinal sucessivamente, da mesma forma as IOFs, que serão IOF e os produtores rurais como PROD.

Em relação às IOFs, foram feitas um total de cinco entrevistas, uma no estado de São Paulo e quatro em Minas Gerais. Dessas cinco IOFs, apenas uma comercializava outros produtos além do café. Ao contrário das cooperativas, o volume de comercialização e armazenagem das IOFs é bem menor, correspondendo a 8,77% do volume total das cooperativas. Nenhuma das IOFs oferece venda de insumos e defensivos aos produtores rurais.

No terceiro e último grupo de entrevistados estão os produtores rurais, os quais se concentram também nos estados de Minas Gerais e São Paulo. Do total dos 22 entrevistados, 12 produzem algum outro produto além do café, porém somente um não tem o café como seu principal produto na composição da receita.

É interessante observar que, dos 22 produtores rurais entrevistados, 50% mantêm relacionamento exclusivamente com cooperativas, enquanto 9,1% somente com IOFs, 22,7% com cooperativas e IOFs, e 18,2% com cooperativas e algum corretor. Verificou-se, também, que oito produtores mantêm relacionamento somente com uma cooperativa, e apenas um produtor mantém relacionamento somente com uma IOF. O restante (13 produtores) mantém relacionamento com mais de um parceiro.

A primeira variável a se analisar são os investimentos em ativos específicos, para isso foram considerados cinco tipos de especificidades, conforme literatura já exposta: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados; especificidade temporal (Williamson, 1991). E também não será analisada separadamente por respondente, mas sim por especificidade, analisando os três agentes (produtores rurais, cooperativas e IOFs) conjuntamente.

Em relação à especificidade de ativos físicos, foi questionado aos produtores, cooperativas e IOFs se havia algum maquinário, ou ativo físico feito sob encomenda em sua posse de parceiros, ou se havia algum ativo específico seu nos parceiros. Em todos os casos, a resposta foi negativa, não havia maquinário ou ativos específicos do produtor rural nas cooperativas e IOFs e nem o contrário. Assim como na especificidade dedicada no café, pode ser o investimento realizado para atender a um vendedor específico, como cafés especiais e café com certificação para atender mercado externo, também não foi detectado nas entrevistas.

Na especificidade temporal, foi verificado quanto tempo era mantida e transacionada uma safra, pois, quanto mais tempo ela é armazenada, menor será a qualidade do grão. Nesse sentido, todos os produtores mantêm a safra, no máximo, um ano e, em sua maioria, nas cooperativas para que o produto não diminua a qualidade.

Na especificidade locacional, verificou-se se houve algum esforço por parte das cooperativas e das IOFs em manter escritórios ou armazéns próximos aos produtores. Para definir se houve especificidade locacional entre os parceiros, definiu-se que a entrega de café entre produtores-cooperativas e produtores-IOFs deveria ocorrer em 60 min, ou uma distância de 60 km, dividindo, assim, o espaço em três regiões: Região 1 (Uberlândia – Araguari – Indianópolis) com 3 produtores, uma cooperativa e duas IOFs, Região 2 (Estrela do Sul – Patrocínio – Monte Carmelo) com 14 produtores, três cooperativas e duas IOFs e Região 3 (Altinópolis – Santo Antônio da Alegria e Cajuru) com cinco produtores, duas cooperativas e uma IOF, evidenciando a relação dos produtores nessas três regiões, confirmando sua especificidade locacional, o que facilita o transporte do café entre os parceiros.

Pode-se observar que a localização próxima entre produtores, cooperativas e IOFs tende a minimizar o custo com transporte e armazenagem, proporcionando, assim, o retorno para os parceiros, foco do gerenciamento de custos exposto pela GCI. No comparativo entre cooperativas e IOFs, ambas estão localizadas próximas aos produtores e ambos usufruem do benefício da minimização dos custos de transporte e armazenagem, relacionando diretamente com a variável benefício da GCI.

Para analisar a especificidade de ativos humanos, investigou-se a disponibilização de assistência técnica ou cursos de capacitação por parte das cooperativas e IOFs aos produtores rurais. Todas as cooperativas investigadas oferecem assistência técnica, por meio de agrônomos, equipe para ajudar no processo de certificação da fazenda e também cursos para os produtores cooperados, já as IOFs nenhuma oferece assistência ou curso aos produtores.

O importante, de fato, aqui, é verificar que, comparativamente, enquanto observa-se especificidade de ativos humanos em cooperativas, o mesmo não ocorre com as IOFs. Na relação com a especificidade de ativos humanos verifica-se a relação com as variáveis de benefícios da GCI.

A segunda variável a ser analisada, o oportunismo, pressuposto colocado por Williamson (1989) é a busca pelo próprio interesse com dolo, é oportuno observar que os agentes nem sempre agem de forma oportunista, apenas que alguns agentes podem agir com oportunismo algumas vezes, o que acaba gerando custos de monitoramento nos contratos.

Alguns produtores, conforme afirmado pelo PROD-3, vincularam a assistência oferecida pelas cooperativas à aquisição de produtos, forçando, assim, a venda de produtos das lojas da cooperativa aos produtores, relacionando também certo oportunismo por parte das cooperativas. Neste sentido, foi colocada pela COOP-2 uma forma oportunista e dependente de manter o café do cooperado na cooperativa, devido ao custo de armazenagem diferenciado, relacionando assim a variável custo da GCI.

Pela visão dos produtores rurais, existe sim a ajuda com assistência para melhoria da qualidade-funcionalidade, variável da GCI, porém, a limitação de informações no início da parceria e o oportunismo por parte da cooperativa, leva o produtor a ter que fazer uma entrega futura do seu café à cooperativa e minimizar possíveis perdas com taxas de armazenagem e corretagem, também relacionando a variável preço da GCI.

A (inter)-dependência (variável da GCI) pode gerar uma pressão de uma das partes da relação de modo a gerar uma relação oportunista, em que o benefício seja unilateral, mas também pode ocorrer a interdependência bilateral, de modo a extinguir o oportunismo e os benefícios serem mais vantajosos a ambos parceiros.

Há discursos, inicialmente pré-determinados com a visão de que a cooperativa parte para o princípio da cooperação (variável da GCI), que ela ajuda mutuamente o produtor cooperado, porém o mesmo produtor já muda a discussão com a possibilidade de abrir uma associação ao invés de uma cooperativa, o que demonstra certa insegurança e também uma incerteza na relação. Outros discursos apresentam a cooperativa com uma visão oportunista de

ganhos, concebendo-lhe a união dos produtores para compras e vendas conjuntas, o que a assemelha ao cooperativismo, mas com denominação de associação, não contemplada, contudo, na literatura, a relação entre cooperação, confiança, incerteza e oportunismo.

Os produtores compram insumos das cooperativas e acabam mantendo uma relação de armazenagem e comercialização, devido a assistência técnica prestada por ela como forma de colaboração. Uma assistência técnica agrônoma, que acaba agindo como vendedor, e tendo aí um exemplo de oportunismo da cooperativa perante o produtor, para aquisição dos seus insumos, e que leva o produtor a não ver, inicialmente, a intensão do agrônomo (racionalidade limitada). Foi essa insatisfação na prestação de assistência técnica, por parte das cooperativas, que levou alguns produtores a buscarem uma assistência particular ou até mesmo assistência fornecida por loja que vende insumos e defensivos. Novamente, relacionando-se ao oportunismo por parte da cooperativa.

A ajuda aos produtores rurais com a negociação em mercado futuro reduz a incerteza em relação aos ganhos, fortalece a confiança entre produtor-cooperativa, tendendo a reduzir o oportunismo, diminuindo mecanismos de salvaguardas, e reduzindo, assim, custos de transação.

A racionalidade limitada foi a terceira variável analisada, focada na falta de informação, foi relacionada com três variáveis da GCI (qualidade-funcionalidade, (inter)-dependência e cooperação). Assim, de acordo com o PROD-4, a assistência para melhoria da qualidade acaba vinculada a uma entrega futura do café produzido, muitas vezes relacionada à limitação das informações (racionalidade limitada). Desse modo, a cooperativa força, de maneira oportunista, o produtor a entregar seu café, caso haja assistência prestada por ela.

Ao classificar o café do produtor, a cooperativa mantém uma relação, de certa forma, oportunista com o produtor, limitando a previsibilidade de contingências futuras (racionalidade limitada), ficando ele dependente da entrega do seu café para a cooperativa para não perder no preço, não pagar taxas da retirada do seu café e não perder assistências técnicas, criando, assim, um risco ao produtor quanto à incerteza do negócio. Isso impõe ao produtor manter fidelidade comercial com a cooperativa, pela qualidade classificada do café.

Considerando que a COOP-1, COOP-2 e COOP-5 possuem lojas de insumos, a COOP-3 compra insumos para um grupo de produtores via cooperativa, que a COOP-4 possui “um departamento de compras onde reúne vários volumes, o volume de cada propriedade que queira participar desse *pool* e fecha negociação, mas é faturado direto do fabricante ao produtor”, e o relato da COOP-6 de que “toda venda que a gente efetua aqui o produto também vem de São José do Rio Pardo direto pra propriedade”, os produtores ligados a essas cooperativas, que adquirem seus insumos o fazem em troca de café, ou, muitas vezes, via crédito com a própria cooperativa, o que, na maioria das vezes, gera uma relação oportunista, em que a cooperativa induz a entrega e comercialização do café por ela ou eles acabam ficando com uma dívida com a cooperativa, sendo o produtor incapaz de prever inicialmente (racionalidade limitada).

A vantagem citada pelo PROD-8 é a cooperativa não ser compradora, pois relatou que, quando a cooperativa é compradora, ela age de forma oportunista, forçando o produtor a vender pra ela, relacionando também uma dependência do produtor na cooperativa, na maioria das vezes, por não previsão do produtor (racionalidade limitada).

Com relação a variável incerteza, o produtor rural, relatado pelo PROD-5, costuma trabalhar com a venda no mercado futuro, em torno de 60% a 70% da produção, atrelada a uma qualidade específica de café, após a colheita procuram analisar a qualidade obtida no café colhido, com o compromisso de qualidade negociada no mercado futuro para que possa realizar a entrega, reduzindo a incerteza quanto à oscilação de mercado. Como os estudos de qualidade não contemplam a relação entre qualidade e incerteza, esta pesquisa procura traçar um paralelo entre essas variáveis, nos relatos dos produtores.

O produtor rural, ao tentar minimizar a incerteza da oscilação do mercado, chega a negociar café no mercado futuro para até dois anos, porém a negociação ocorre numa qualidade-funcionalidade X, e, ao chegar o período de entrega do café, essa qualidade-funcionalidade tem que ser atendida. Além disso, o produtor rural gera uma incerteza quanto ao benefício futuro.

Para o PROD-14, fazer a entrega para a COOP-4 fortalece a cooperativa tanto quanto a sua empresa, exercendo, assim, uma fortificação na relação (variável cooperação), porém não mantém fidelidade comercial, não mantém atitude exclusiva quanto à entrega do café, tentando, assim, minimizar o risco e a incerteza quanto aos seus ganhos, verificando a relação da variável incerteza com a variável preço e também com a estabilidade.

Por último a variável frequência, que nas transações entre os parceiros evidencia a questão de identidade dos agentes envolvidos, a qual estipula o desenvolvimento de uma relação de confiança, propiciando uma fidelidade comercial entre os agentes (Martins, Xavier; Sproesser, 2010) e que tem relação com as variáveis de GCI (preço, estabilidade, confiança, cooperação, benefício e fidelidade comercial).

Ainda em relação a frequência, como já dito, afeta diretamente o tempo da relação, a ponto de fidelizar o produtor, assim como o preço pago pelo café, dada a qualidade classificada, gerando, assim, benefícios. A única variável que, na visão dos produtores, afetaria negativamente a estabilidade seria a incerteza.

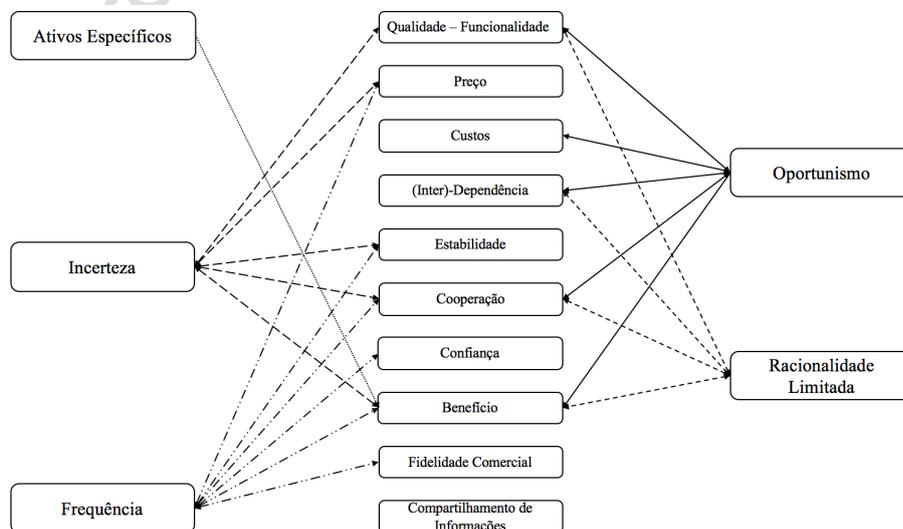
Corroborando a interligação entre cooperação e confiança, e agora, também, com a estabilidade e frequência, o produtor tende a aguardar um período para analisar se confia ou não na parceria, verificando como o parceiro se manterá no mercado, conforme dito pelo PROD-18 que negocia com a COOP-5.

As cooperativas possuem mais formas de incentivo para cooperação com os produtores rurais que as IOFs. Mas, como já mencionado, os produtores dependem diretamente de uma estabilidade na relação, com uma frequência nas transações, para que a cooperação seja efetiva e que tenham todos os benefícios disponibilizados pela cooperativa, conforme afirmado pela COOP-1.

O produtor chega a um grau de confiança que mantém fidelidade comercial com a cooperativa, fazendo com que haja um aumento na frequência de transações, propiciando uma estabilidade na relação entre produtor-cooperativa, não contemplado pela literatura.

Após a análise de conteúdo, chegou-se a seguinte relação das variáveis de ECT e GCI de acordo com as respostas dos entrevistados, conforme Figura 1.

Figura 1 - Relação das variáveis de ECT com as variáveis de GCI no segmento cafeeiro do Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A única variável que não foi citada e nem relacionada pelos respondentes foi o compartilhamento de informações, mas isso não implica que a variável não sofra influência pela ECT, pois conforme discutido no trabalho de Fehr e Duarte (2016), o compartilhamento de informações possui relação direta com a GCI.

## 5 Considerações finais

Esta pesquisa teve, inicialmente, a intenção de entender a relação das variáveis da ECT em relação as variáveis dispostas na literatura da GCI, com intuito final de confrontar as duas formas de relacionamento, respondendo a seguinte questão: Como se configuram, se distinguem e/ou se complementam as variáveis da ECT com o modelo conceitual e a prática da GCI no relacionamento entre produtores rurais, organizações cooperativas e IOFs no setor do café no Brasil?

Para isso, foi estabelecido como objetivo verificar se e como se estabelece a configuração das variáveis da ECT em relação as variáveis da GCI no relacionamento do produtor rural com as cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café.

Separado por variáveis de análise, foram discutidas, nos resultados, cinco variáveis de ECT em relação a dez variáveis da GCI. Iniciando a discussão sobre os ativos específicos verificou-se sua relação direta com a variável benefícios da ECT, pois com a especificidade de ativos humanos as cooperativas mantêm assistências técnicas e oferecem suporte aos produtores rurais para certificação, além da especificidade locacional, que agrega benefícios tanto para o produtor quanto para as cooperativas em relação ao frete.

Observou que a variável oportunidade foi relacionada com as variáveis qualidade-funcionalidade (oferecimento de assessorias vinculadas a entrega futura de café), custos (agregar valor caso não entregue o café a cooperativa), (inter)-dependência (a dependência unilateral dos produtores a cooperativa), cooperação e benefício (oferecer assistência técnica como meio de cooperação mas vinculado a venda de produtos).

A variável racionalidade limitada foi relacionado com as variáveis qualidade-funcionalidade, (inter)-dependência, cooperação e benefício, que em sua grande maioria das vezes foi relacionado a falta de informação do produtor rural nas concessão de benefícios para aumento da parceria e melhoria da qualidade do produto, levando uma certa dependência na relação.

Verificou-se também a entrega futura de café por parte dos produtores para minimizar as incertezas da oscilação do mercado vinculado a uma qualidade do café. A variável incerteza, estão relacionadas a qualidade-funcionalidade, preço, estabilidade, cooperação e benefício.

Por último, a frequência afeta diretamente o tempo da relação, a ponto de fidelizar o produtor, assim como o preço pago pelo café, dada a qualidade classificada, gerando, assim, benefícios. A única variável que, na visão dos produtores, afetaria negativamente a estabilidade seria a incerteza. A estabilidade e frequência são relacionáveis com a fidelidade comercial, porém, essa fidelidade não chega a ser exclusiva.

Como pesquisas futuras, sugere-se uma amplitude maior nos segmentos existentes no agronegócio, bem como em outros segmentos que envolva o cooperativismo. É possível ter um aprofundamento em cada uma das variáveis, utilizando recursos estatísticos para confirmá-las e poder relacioná-las numericamente.

## Referências

- AGNDAL, H.; NILSSON, U. **Interorganizational cost management in the exchange process**. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101, 2009.
- ARGOTE, L.; GREVE, H. R. **A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact**. *Organization Science*, 18(3), 337-349, 2007.
- BAUDRY, B.; CHASSAGNON, V. **The vertical network organization as a specific governance structure: what are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub-)firm**. *Journal of Management; Governance*, 16(2), 285-303, 2012.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**, 5. Bookman Editora, 2009.
- BRASIL, M.A.P.A. Instrução normativa n. 8. **Dispõe sobre Regulamento Técnico de Identidade e de Qualidade para a Classificação do Café Beneficiado Grão Cru**. 2003.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. *Temas em Psicologia*, 21(2), 2013, p. 513-518.
- CASTRO, J.; HEY, I. R.; CASTRO, M.; LARA, L. F. **A Produção Científica Brasileira Sobre Cooperação: Um Levantamento dos Estudos Publicados entre 2000 e 2014**. *Revista Uniabeu*, 8(19), 2015, p. 73-88.
- CATTANI, A. D. **A outra economia: os conceitos essenciais**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. 306 p.
- COAD, A. F.; CULLEN, J. **Inter-organisational cost management: towards and evolutionary perspective**. *Management Accounting Research*, 17, 2006. p.342-369.
- COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica, New Series*, 4(16), 1937. p. 386-405.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the lean enterprise-interorganizational cost management**. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc. 1999. 512 p.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Inter-organizational costing, part 1**. *Cost Management*, 5(17). 2003.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Inter-organizational costing, part 2**. *Cost Management*, 6(17). 2003.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Inter-organizational cost management and relational context**. *Accounting, Organizations and Society*, (29). 2004.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S., **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman. Tradução: Heitor José Cademartori (coordenação) xxii, 2014, 706 p.
- DEKKER, H. C. **Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements**. *Accounting, Organization and Society*, 29(1), 2004, p. 27-49.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular. 1997.
- FRIEDMAN, M. **A theoretical framework for monetary analysis**. *The Journal of Political Economy*, 1970, p. 193-238.
- FEHR, L. C. F. A.; DUARTE, S. L. **Gestão de Custos interorganizacionais e Open-Book Accounting: as duas faces da mesma moeda**. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. Porto de Galinhas/PE. 2016.
- FURUBOTN, E.; RICHTER, R. **The new institutional economics: an assessment**. Texas: Texas A&M Press. 1991.
- GONSALVES, E. L. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas,SP: Alínes. 2001.
- GONZAGA, R. P.; AILLON, H. S.; FEHR, L. C. F. A.; BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. (2012). **Mecanismos disciplinadores da gestão de custos interorganizacionais e estruturas**

**de governança da economia dos custos de transação.** Anais do XIX Congresso Brasileiro de Custos, Bento Gonçalves/RS. 2012.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** Tradução de Roberto Cataldo Costa. Revisão técnica de Dirceu da Silva. 2ª edição. Porto Alegre: Penso, 2012, 488 p.

HOUSTON, M. B.; JOHNSON, S. A. **Buyer-supplier contracts versus joint ventures: Determinants and consequences of transaction structure.** Journal of Marketing Research, 37(1), 2000, p. 1-15.

KAJÜTER, P.; KUMALA, H. I. **Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures.** Management Accounting Research, 16, 2005, p. 179-204.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F.. **Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure.** Academy of Management Journal, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos.** 6. reimpr. São Paulo: Atlas. 7, 2011, 277 p.

SILVEIRA MARTINS, R.; XAVIER, W. S.; SPROESSER, L. R. **Custos de transação nas operações de exportação de café na região sul de Minas Gerais.** Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations, v. 12, n. 3, 2010.

NICKERSON, J.; SILVERMAN, B. **Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry.** *Administrative Science Quarterly*. Vol.48, pp.433-465, 2003.

SCHEPKER, D.J.; OH, W; MARTYNOV, A.; POPPO, L. **The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation.** Journal of Management. Vol.40, n. 1, pp. 193-225, 2014.

SILVA NETO, L. D. A. **Derivativos.** São Paulo: Atlas, 1998.

SIMON, H. A. **A Behavioral Model of Rational Choice.** The Quarterly Journal of Economics. Vol. 69, n. 1, pp. 99-118, 1955.

SIMON, H. A. **Rationality as process and as product of thought.** The American economic review, 1978, p. 1-16.

SOUZA, B. C. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais.** São Paulo, 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

SOUZA, B. C.; Rocha, W. **Gestão de Custos Interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados.** São Paulo: Atlas, 2009.

UDDIN, M. B. **Techniques of interorganizational cost management: A review essay.** Journal of Statistics and Management Systems, 2013, 16, 1.

WILLIAMSON, O. **The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** London: Macmillan Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. **Transaction cost economics.** Amsterdam: Elsevier Science, 1989.

WILLIAMSON, O. **Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives.** Administrative Science Quarterly, 36, 1991, p. 269-296.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação de Agribusiness.** São Paulo, 239 f. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

ZHOU, K. Z.; POPPO, L.; YANG, Z. **Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China.** Journal of International Business Studies, 39(3), 2008, p. 526–534.