

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS E *INVESTOR-OWNED FIRMS* – IOFs NO SETOR DE
CAFEICULTURA NO BRASIL**

Sérgio Lemos Duarte

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

**São Paulo
2017**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Ariovaldo dos Santos
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade.

SÉRGIO LEMOS DUARTE

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS E *INVESTOR-OWNED FIRMS* – IOFs NO SETOR DE
CAFEICULTURA NO BRASIL**

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

(Versão Original)

**SÃO PAULO
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Duarte, Sérgio Lemos.

Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms - IOFs no setor de cafeicultura no Brasil / Sérgio Lemos Duarte -- São Paulo, 2017.

302 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Welington Rocha.

1. Contabilidade gerencial. 2. Administração estratégica de custos. 3. Relações interorganizacionais. 4. Agronegócio. 5. Cafeicultura. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.151

*Dedico este trabalho ao meu marido e
grande companheiro, Carlos;
e aos meus queridos pais,
Clarindo Miguel Duarte e Dirce Lemos
Duarte.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, de quem, mesmo me distanciando, sempre pude perceber sua presença e sempre senti seu suporte.

Ao meu marido, companheiro, amigo, Carlos, não tenho palavras para agradecer tudo o que fez por mim, todos os momentos que me ajudou a prosseguir, sem contar nas diversas mudanças, de cidade, apartamento, país, sempre esteve do meu lado. Nunca conseguirei retribuir, mas sempre tentarei ser pelo menos um pouco do que foi pra mim.

Aos meus pais, que, além da educação que me deram, do apoio aos estudos, durante esses quatro anos foram meu braço direito, me ajudaram de todas as formas possíveis. Obrigado por tudo, pelo carinho, compreensão, confiança e por sempre estarem do meu lado para o que eu precisar.

A todas as pessoas de minha família, especialmente aos meus irmãos Sandro, pela ajuda, mesmo que indireta, sei que sempre poderei contar com você; Denize, pela cobrança diária para que eu escrevesse, pelos momentos de apoio, almoços, convites que não puderam ser aceitos por causa da tese, tentarei recompensá-la; e ao Renan, pelo carinho e ajuda, pelos momentos juntos, sei o quanto torce por mim e pela minha conquista.

Ao meu cunhado Wanderson, que sempre me incentivou a continuar e sempre ofereceu palavras de suporte.

Aos meus sobrinhos, Gabriel, Nicolas, Davi e Flávia, espero ser para vocês fonte de inspiração para se empenharem nos estudos e aguçar a curiosidade do saber. E isso vale também para meu novo sobrinho ou nova sobrinha que está a caminho, né, mamãe Tati.

A Tânia, que, apesar de pouco tempo de convivência, se tornou uma segunda mãe. Obrigado por tudo o que tem feito por nós, já se tornou muito especial na nossa vida. E não esqueci de você, Emilly, que agora é nossa irmã, nossa família de coração.

Ao meu orientador, Professor Dr. Wellington Rocha, primeiramente por ter aceitado me ajudar num projeto em que poucos acreditaram que daria certo, seu apoio foi primordial para que eu continuasse, suas orientações, ajudas, apoio no programa de estágio no exterior. Além, claro,

de poder participar da sua disciplina, que me trouxe um mundo novo de oportunidades em pesquisas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da FEA/USP, pelos conhecimentos e ensinamentos transmitidos ao longo do curso. Em especial ao Prof. Dr. Márcio Borinelli que, ao longo dos anos, se tornou um grande amigo, além de um grande professor.

Aos colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da FEA/USP, sempre prontos para ajudar.

Ao Professor Dr. Décio Zylbersztajn e à Professora Dr^a Ana Cristina de Faria, pelas contribuições na banca de qualificação, foram muito importantes para que eu pudesse prosseguir e finalizar a tese, assim como aos professores da banca de defesa.

Ao Prof. Dr. George Hendrikse, por ter me aceitado como estagiário no seu laboratório de cooperativismo na *Erasmus University*, em Rotterdam, e pelas diversas reuniões, sempre esclarecedoras.

A Rayssa por ter me aguentado todo esse tempo, me ajudando e apoiando. Obrigado mesmo, não há doce de leite que pague toda essa ajuda.

Aos integrantes do CMS-Lab, em especial aos grandes amigos que fiz durante meu período no laboratório: Sara, mesmo um oceano de distância, é ótimo saber que mantemos nossa amizade; Diogo, grande amigo, obrigado pelos momentos juntos; Simone Costa, por me ouvir em cada angústia e sempre ter uma palavra amiga e encorajadora.

A uma grande amiga, de trabalho, de pós-graduação, Lara, nosso mestrado, doutorado, sempre estivemos trilhando o mesmo caminho, espero continuar com essa amizade que surgiu nas dificuldades, mas floresceu para um apoio e carinho mútuo.

A todos os meus colegas e amigos da Faculdade de Ciências Contábeis da UFU, pelo carinho e ajuda.

A todos os colegas e amigos integrantes da Turma de 2013, especialmente: Sandro (pela amizade e pelas conversas de apoio até o final do final), Raquel, Sayuri, Verônica, Cristiane, Samir, Patrícia, Cida, Talles, Alex, Anderson, Carlos, Eduardo Flores, Eduardo Nascimento, Bruna, João, Juliana, André, Dênis. Também àqueles de outras turmas, como o Ademir e a Marília, que se tornaram grandes amigos e ouvintes, Marcinha, Ana e Iracema. Com vocês todas o período fora do doutorado foi agradável.

Ao meu amigo Alessandro, que hoje é um irmão, você foi um grande apoio. Obrigado por estar sempre presente.

A Gabriela pela inúmeras vezes que me hospedou, me apoiou e me ajudou a superar a vida em São Paulo. A Tia Alzira, a Luciana, o Rafael e a Simone também pela ajuda que me deram em São Paulo, foi muito importante poder contar com vocês nesse período.

A FAPESP, CNPQ e Capes, pelo apoio financeiro e institucional. E a Universidade Federal de Uberlândia pela concessão do apoio financeiro Quali-UFU.

Por fim, muito obrigado a todos que, de certa forma, acreditaram no meu potencial e me ajudaram a prosseguir.

Se você quer transformar o mundo, experimente primeiro promover o seu aperfeiçoamento pessoal e realizar inovações no seu próprio interior. Estas atitudes se refletirão em mudanças positivas no seu ambiente familiar. Deste ponto em diante, as mudanças se expandirão em proporções cada vez maiores. Tudo o que fazemos produz efeito, causa algum impacto.

Dalai Lama

RESUMO

Duarte, S. L. (2017). *Gestão de Custos Interorganizacionais em Organizações Cooperativas e Investor-Owned Firms – IOFs no Setor de Cafeicultura no Brasil*. Tese de Doutorado, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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. No âmbito das pesquisas interorganizacionais, o ambiente competitivo de *Investor-owned Firms* (IOFs) tem se favorecido. Nesse contexto, a pesquisa nas relações com as cooperativas pode favorecer tanto a literatura da GCI, quanto ajudar no segmento cooperativo agrícola, que tem perdido produtos para IOFs dos seus cooperados. Nessa visão, a pesquisa tem como objetivo verificar se e como se estabelece a configuração da GCI nas cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café, comparando-as e relacionando as variáveis já discutidas na literatura de GCI, com a base teórica da ECT, enfoque desta tese. 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, com um produtor rural, uma cooperativa e uma IOF, para validação das questões da entrevista. Posteriormente, realizou-se a análise de similitude pelo software IRAMUTEQ, confirmando as variáveis e abrindo a possibilidade de estudar uma variável nova (fidelidade comercial) não contemplada na literatura interorganizacional. Realizadas as entrevistas, com as novas questões inseridas, um total de 21 para produtores e 21 para cooperativas e IOFs, 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 de GCI e ECT entre elas, dado a qualidade-funcionalidade no âmbito cafeeiro não limitar o preço pago ao produtor rural, que utiliza a qualidade-funcionalidade para aumentar o preço e o mercado futuro para minimização da incerteza na oscilação do mercado. Percebeu-se a prática do OBA na relação unilateral produtor-cooperativa, com informações acerca da qualidade e produção e também de forma unilateral, verificando que os benefícios, a cooperação e a (inter)-dependência ocorriam nesta relação. Na variável (inter)-dependência, notou-se, pelos relatos dos produtores, a utilização da venda de insumos e armazenagem na cooperativa de forma oportunista, fazendo com que o produtor tenha que manter a estabilidade da relação, para poder ter os benefícios oferecidos pela cooperativa e não arcar com taxas da retirada do café, percebendo também a falta de visão dos produtores quanto aos resultados futuros das compras com trocas de café. Ainda na prática do OBA, evidenciou-se a ocorrência de forma indireta, com informações sobre os custos dos produtores rurais, pelo programa EDUCAMPO, repassados à cooperativa. No comparativo das duas relações produtor-cooperativa e produtor-IOF, a prática da GCI é mais favorável nas cooperativas com os produtores, também no tipo de cadeia, contrariando a literatura que evidenciava essa relação ser mais democrática, sendo que, pela pesquisa, verificou-se ser mais tipificada do principal a familiar. 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: Contabilidade Gerencial. Administração estratégica de custos. Relações Interorganizacionais. Agronegócio. Cafeicultura.

ABSTRACT

Duarte, S. L. (2017). Management of Interorganizational Costs in Cooperative Organizations and Investor-Owned Firms - IOFs in the Coffee Grower Sector in Brazil.. Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Administration and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

Interorganizational relations in their more specific context of interorganizational cost management (IOCM) give participants difficulties regarding lack of confidence, how benefits will be shared, if information is truthful, among other problems. In the scope of interorganizational research, the competitive environment of Investor-owned Firms (IOFs) has been favored. In this context, the research on relations with cooperatives can favor both the literature of the IOCM and help in the agricultural cooperative segment that has lost products to IOFs of its members. In this view, the research aims to verify if and how to establish the IOCM configuration in cooperatives and IOFs of the coffee value chain, comparing them and relating the variables already discussed in the release of IOCM with the theoretical basis of the transaction cost economics (TCE) approach of this thesis. The qualitative research was used, with individual semi-structured interviews with farmers, representatives of cooperatives and IOFs that commercialize coffee and have a direct relations, delimited geographically in the state of São Paulo and Minas Gerais. A pre-test was carried out, with a rural producer, a cooperative and an IOF, to validate interview questions. Subsequently, the analysis of similitude was performed by the software IRAMUTEQ, confirming the variables and opening the possibility of studying a new variable (commercial loyalty) not contemplated in the interorganizational literature. After the interview with the new questions, a total of 21 for producers and 21 for cooperatives and IOFs, transcribed, Atlas TI software was used for counting and the variations of the words conferring which were related to each one of the variables, in order to organize and do content analysis. As a result, it identified the relationship between the IOCM and TCE variables among them, given that the quality-functionality in the coffee field does not limit the price paid to the rural producer, which uses quality-functionality to increase the price and the future market to minimize uncertainty in oscillation of the market. It was perceived the practice of the OBA in the unilateral producer-cooperative relationship, with information about quality and production and also unilaterally, found that benefits, cooperation and (inter)-dependence occurred in this relationship. In the (inter)-dependence variable, it was noticed by the producers' reports the use of the sale of inputs and storage in the cooperative in an opportunistic way, causing the producer to maintain the stability of the relationship, in order to have the benefits offered by cooperative and not to pay coffee withdrawal rates, noting also the lack of vision of the producers regarding the future results of purchases with coffee exchanges. Also in the OBA practice, the occurrence of an indirect form was evidenced, with information on the costs of the rural producers, through the EDUCAMPO program, passed on to the cooperative. In the comparison of the two producer-cooperative and producer-IOF relations, the practice of the IOCM is more favorable in cooperatives with producers, also in the type of chain, contrary to the literature that showed this relationship to be more democratic and by the research found to be more typified of the and the specific assets that the cooperatives offer more specificities than the IOFs, to the extent that the rural producer generates a commercial loyalty in a non-exclusive way.

Keywords: Management accounting. Strategic cost management. Interorganizational Relations. Agribusiness. Coffee-growing.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
COOXUPÉ	Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé
CTC	<i>Chained Target Costing</i>
ECT	Economia dos Custos de Transação
FPQ	<i>functionality-price-quality</i>
GCI	Gestão de Custos Interorganizacionais
ICA	Aliança Internacional de Cooperativa
IOF	<i>Investor-Owned Firm</i>
IRAMUTEQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OBA	<i>Open Booking Account</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
RIO	Relações Interorganizacionais
SAG	Sistema Agroindustrial
UPL	Unidade de Produção de Leite

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Número total de cooperativas no Brasil do ano de 2002 a 2012	30
<i>Figura 2.</i> Variáveis iniciais a serem pesquisadas nos agentes envolvidos	34
<i>Figura 3.</i> Custo Marginal em IOFs e Cooperativas.....	36
<i>Figura 4.</i> Exemplo de cadeia de 9 estágios	46
<i>Figura 5.</i> Ambiente da GCI.....	46
<i>Figura 6.</i> Modelo conceitual de análise da aplicação da GCI.....	51
<i>Figura 7.</i> Tripé de Sobrevivência	52
<i>Figura 8.</i> Recomendação para GCI – produto.....	54
<i>Figura 9.</i> Recomendação na variável produtos para GCI – Café.....	55
<i>Figura 10.</i> Recomendação para GCI – componentes	57
<i>Figura 11.</i> Fatores fundamentais para a prática da GCI.....	59
<i>Figura 12.</i> Comparação entre cooperação compulsória e mútua	61
<i>Figura 13.</i> Fatores de relacionamento para a prática da GCI.....	65
<i>Figura 14.</i> Recomendação para GCI - níveis de relacionamento.....	66
<i>Figura 15.</i> Fatores contextuais para implementação e uso do OBA.....	72
<i>Figura 16.</i> Sistema de <i>Agribusiness</i> e Transações Típicas.....	79
<i>Figura 17.</i> Fluxograma do Sistema Agroindustrial do Café.....	84
<i>Figura 18.</i> Fluxograma das Operações da Cooxupé.....	85
<i>Figura 19.</i> Atividades de coleta de dados.....	98
<i>Figura 20.</i> Desenvolvimento de uma Análise.....	101
<i>Figura 21.</i> Mapa da produção de café no Brasil no ano de 2014.....	103
<i>Figura 22.</i> Mapa das cidades pesquisadas.....	104
<i>Figura 23.</i> Análise de similitude do pré-teste dos produtores rurais, cooperativas e IOFs.....	113
<i>Figura 24.</i> Relacionamento entre os respondentes.....	135
<i>Figura 25.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Qualidade”	138
<i>Figura 26.</i> Separação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Qualidade” por agente entrevistado.....	151
<i>Figura 27.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Preço”	153
<i>Figura 28.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Preço” por agente entrevistado. 167	
<i>Figura 29.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Custos”.....	169

<i>Figura 30.</i> Separação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Custos” por agente entrevistado	184
<i>Figura 31.</i> Relação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “(Inter)-dependência”	186
<i>Figura 32.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “(Inter)-dependência”, por agente entrevistado	190
<i>Figura 33.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Estabilidade”	191
<i>Figura 34.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Estabilidade”, por agente entrevistado.....	197
<i>Figura 35.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Cooperação”	198
<i>Figura 36.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Cooperação”, por agente entrevistado.....	205
<i>Figura 37.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Confiança”	207
<i>Figura 38.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Confiança” por agente entrevistado.....	212
<i>Figura 39.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Benefícios”	213
<i>Figura 40.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Benefícios”, por agente entrevistado.....	226
<i>Figura 41.</i> Comparação dos benefícios próprios e dos parceiros citados pela visão produtores rurais, cooperativas e IOFs	227
<i>Figura 42.</i> Relação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Fidelidade Comercial”	228
<i>Figura 43.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Fidelidade Comercial”, por agente entrevistado.....	231
<i>Figura 44.</i> Classificação das parcerias produtor-cooperativa e produtor-IOF.	232
<i>Figura 45.</i> Direção do processo de influência dos agentes	232
<i>Figura 46.</i> Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Compartilhamento de informações”	249
<i>Figura 47.</i> Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Compartilhamento de informações”, por agente entrevistado.....	254
<i>Figura 48.</i> Relação dos produtores, das cooperativas e IOFs, de acordo com sua especificidade locacional	257

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Hipóteses da pesquisa.s da pesquisa.	35
Tabela 2. Distinções dos termos em pesquisas interorganizacionais.....	42
Tabela 3. Quadro de utilidades da GCI.....	49
Tabela 4. Definição e conexão com os sinônimos de confiança.....	63
Tabela 5. Níveis de relacionamento e propensão a prática da GCI.	65
Tabela 6. Recomendação para GCI – tipos de cadeia.....	68
Tabela 7. Tipos de mecanismos para o controle da GCI.	69
Tabela 8. Definições e conceituações sobre o OBA.....	70
Tabela 9. Exemplos de pesquisas internacionais em GCI e OBA.....	73
Tabela 10. Exemplos de pesquisas brasileira em GCI e OBA.....	74
Tabela 11. Ramos das cooperativas.....	81
Tabela 12. Classificação por formato do grão e granulometria.....	86
Tabela 13. Classificação por aroma e sabor.....	87
Tabela 14. Classificação por coloração do grão.....	88
Tabela 15. Classificação do café beneficiado grão cru quanto à equivalência de defeito (intrínsecos).....	88
Tabela 16. Classificação do café beneficiado grão cru quanto à equivalência de impurezas (extrínsecos).....	89
Tabela 17. Classificação do Café Beneficiado Grão Cru em função do defeito/tipo.....	89
Tabela 18. Tipos de organizações.....	90
Tabela 19. Tabela comparativa entre sociedade cooperativa e sociedade capitalista.....	92
Tabela 20. Quadro comparativo entre cooperativas e IOFs.....	93
Tabela 21. Características das pesquisas qualitativas.....	96
Tabela 22. Cooperativas, IOFs e produtores rurais que não participaram da pesquisa.....	105
Tabela 23. Síntese das variáveis e seus respectivos autores.....	106
Tabela 24. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do pré-teste aplicado ao produtor rural	108
Tabela 25. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do pré-teste aplicados nas cooperativas e IOFs.....	110
Tabela 26. Dados das entrevistas do pré-teste.....	111
Tabela 27. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do teste aplicado ao produtor rural....	115

Tabela 28. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do teste aplicado nas cooperativas e IOFs	117
Tabela 29. Dados das entrevistas do teste nas cooperativas	119
Tabela 30. Dados das entrevistas do teste nas IOFs	120
Tabela 31. Dados das entrevistas do teste nos produtores rurais	120
Tabela 32. Exemplo da contagem de palavras com suas variações pelo software Atlas TI	122
Tabela 33. Principais características das cooperativas e das IOFs	127
Tabela 34. Principais características dos produtores rurais	133
Tabela 35. Visão do produtor rural quanto benefícios próprios e dos benefícios do parceiro	221
Tabela 36. Visão da cooperativa quanto aos benefícios próprios e dos benefícios do parceiro	223
Tabela 37. Visão das IOFs quanto aos benefícios próprios e dos benefícios do parceiro	224
Tabela 38. Influência dos produtores de acordo com seu volume de produção e sua relacionamento	235
Tabela 39. Parâmetros para cada especificidade de ativos	255
Tabela 40. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Qualidade-Funcionalidade).....	259
Tabela 41. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Preço)	260
Tabela 42. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Custos).....	261
Tabela 43. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Inter)-dependência	261
Tabela 44. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Estabilidade).....	262
Tabela 45. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Cooperação)	263
Tabela 46. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Confiança)	263
Tabela 47. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Benefício).....	264
Tabela 48. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Tipos de Cadeia) ..	264
Tabela 49. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Tecnologia)	265
Tabela 50. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Mecanismos)	265
Tabela 51. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Compartilhamento de Informações)	266
Tabela 52. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Fidelidade Comercial)	266
Tabela 53. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Ativos Específicos)	267

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	Apresentação e Contextualização.....	25
1.2	Problemática da pesquisa.....	32
1.3	Delimitação do estudo.....	33
1.4	Hipóteses	35
1.5	Justificativas e contribuições esperadas.....	38
1.6	Estrutura do trabalho.....	39
2	PLATAFORMA TEÓRICA	41
2.1	Relacionamentos Interorganizacionais, Cadeia de Valor e Redes	41
2.2	Gestão de Custos Interorganizacionais.....	44
2.2.1	Modelo Conceitual da GCI	50
2.2.1.1	<i>Produtos</i>	51
2.2.1.2	<i>Componentes</i>	56
2.2.1.3	<i>Níveis de relacionamento</i>	58
2.2.1.4	<i>Tipos de cadeia</i>	67
2.2.1.5	<i>Mecanismos</i>	68
2.2.2	Etapas para adoção da GCI	69
2.2.3	Compartilhamento de Informações e <i>Open-Book Accounting</i> - OBA.....	70
2.2.4	Pesquisas Anteriores	73
2.3	Fundamentos dos custos de transação e seus pressupostos.....	75
2.4	Cooperativismo	79
2.4.1	Segmento cooperativo cafeeiro	82
2.4.1.1	<i>Qualidade no segmento cafeeiro</i>	86
2.5	Comparação entre cooperativas e IOFs.....	90
3	TRAJETÓRIA DA PESQUISA	95
3.1	Caracterização da Pesquisa	95
3.2	Participantes e delimitação geográfica.....	102
3.3	Instrumento de coleta de dados	106
3.3.1	Variáveis estudadas na tese.....	106

3.4	Procedimento de Coleta de Dados	108
3.4.1	Aplicação preliminar	108
3.4.2	Aplicação do teste	115
4	DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	124
4.1	Descrição e caracterização dos respondentes	124
4.1.1	Cooperativas	124
4.1.2	IOFs	126
4.1.3	Produtores rurais	129
4.2	Relacionamento entre os respondentes	134
4.3	Análise das variáveis de estudo.....	136
4.3.1	Qualidade-funcionalidade	137
4.3.1.1	<i>Produtores rurais</i>	139
4.3.1.2	<i>Cooperativas</i>	145
4.3.1.3	<i>IOFs</i>	148
4.3.1.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	149
4.3.2	Preço	152
4.3.2.1	<i>Produtores rurais</i>	154
4.3.2.2	<i>Cooperativa</i>	161
4.3.2.3	<i>IOFs</i>	163
4.3.2.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	166
4.3.3	Custos.....	168
4.3.3.1	<i>Produtores rurais</i>	169
4.3.3.2	<i>Cooperativa</i>	180
4.3.3.3	<i>IOFs</i>	182
4.3.3.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	183
4.3.4	(Inter)-dependência	185
4.3.4.1	<i>Produtores Rurais</i>	186
4.3.4.2	<i>Cooperativas</i>	187
4.3.4.3	<i>IOFs</i>	189
4.3.4.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	189
4.3.5	Estabilidade.....	191
4.3.5.1	<i>Produtores Rurais</i>	192

4.3.5.2	<i>Cooperativas</i>	194
4.3.5.3	<i>IOFs</i>	195
4.3.5.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	196
4.3.6	<i>Cooperação</i>	198
4.3.6.1	<i>Produtores Rurais</i>	199
4.3.6.2	<i>Cooperativas</i>	202
4.3.6.3	<i>IOFs</i>	203
4.3.6.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	204
4.3.7	<i>Confiança</i>	206
4.3.7.1	<i>Produtores Rurais</i>	207
4.3.7.2	<i>Cooperativas</i>	210
4.3.7.3	<i>IOFs</i>	210
4.3.7.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	211
4.3.8	<i>Benefícios</i>	213
4.3.8.1	<i>Produtores Rurais</i>	214
4.3.8.2	<i>Cooperativas</i>	222
4.3.8.3	<i>IOFs</i>	224
4.3.8.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	225
4.3.9	<i>Fidelidade Comercial</i>	228
4.3.9.1	<i>Produtores Rurais</i>	229
4.3.9.2	<i>Cooperativas</i>	229
4.3.9.3	<i>IOFs</i>	230
4.3.9.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	230
4.3.10	<i>Tipos de Cadeia</i>	232
4.3.10.1	<i>Produtores Rurais</i>	233
4.3.10.2	<i>Cooperativas</i>	236
4.3.10.3	<i>IOFs</i>	237
4.3.10.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	238
4.3.11	<i>Tecnologia</i>	239
4.3.11.1	<i>Produtores Rurais</i>	239
4.3.11.2	<i>Cooperativas</i>	240
4.3.11.3	<i>IOFs</i>	241
4.3.11.4	<i>Comparação entre Cooperativas e IOFs</i>	241

4.3.12	Mecanismos	242
4.3.12.1	Disciplinadores	242
4.3.12.2	Capacitores	242
4.3.12.3	Incentivadores	246
4.3.13	Compartilhamento de Informações - OBA	248
4.3.13.1	Produtores Rurais	249
4.3.13.2	Cooperativas	252
4.3.13.3	IOFs	253
4.3.13.4	Comparação entre Cooperativas e IOFs	253
4.3.14	Ativos Específicos	255
4.3.15	Síntese dos Resultados	258
5	CONCLUSÕES	268
	REFERÊNCIAS	272
	APÊNDICE – I	287
	APÊNDICE – II	290
	APÊNDICE – III	293
	APÊNDICE – IV	298

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e Contextualização

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

As 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 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).

As empresas têm buscado, com o uso da GCI, a redução de custos por meio de esforços colaborativos (Cooper & Slagmulder, 2004; Kulmala; Paranko, & Uusi-Rauva, 2002), levando

as empresas a conseguirem importantes contribuições na inovação dos processos, compartilhando e dividindo informações técnicas e científicas (Ghisi & Martinelli, 2006).

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).

O primeiro fator a ser considerado, ou seja, a interdependência, pode ser entendido como a dependência entre os participantes da rede, sendo que cada decisão isolada pode afetar uns aos outros (Cooper & Slagmulder, 1999).

Desse modo, conclui-se que a interdependência pode contribuir fortemente para a estabilidade de um relacionamento (Camacho, 2010). Cooper e Slagmulder (1999), ao tratarem da estabilidade, afirmam que ela está relacionada ao comprometimento das partes envolvidas em manter um relacionamento sólido.

No entanto, para que haja interdependência e estabilidade é necessário que os agentes envolvidos no relacionamento interorganizacional tenham confiança entre si. Entre as muitas conceituações de confiança nas relações interorganizacionais, destaca-se a de Zaheer, McEvily e Perrone (1998), que definem confiança como a expectativa de que o parceiro irá se comportar como previsto e agir de forma justa. Essa definição enfatiza a confiabilidade, a previsibilidade e a equidade como os componentes focais de confiança, com uma suposição de que a confiança é relacional e que a possibilidade de deslealdade é uma característica inerente de confiança (Poppo, Zhou, & Ryu, 2008).

Assim, para alcançarem resultados satisfatórios, o objetivo das organizações envolvidas deve ser o mesmo em relação à ajuda mútua, sendo este o fator de cooperação, característica que permite que as pessoas trabalhem juntas para reduzir custos e resolver problemas trazidos pela pressão das adversidades do ambiente (Cooper & Slagmulder, 1999).

Percebe-se, desse modo, 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, Lumineau e Malhotra (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.

Considerando essas dificuldades na cooperação, estudos desenvolvidos acerca da GCI têm se concentrado, principalmente, nos fatores que condicionam ou não sua aplicação junto a diversos setores e sua aplicabilidade (Souza, 2008; Agndal & Nilsson, 2009; Cooper & Slagmulder, 2004; Cooper & Yoshikawab, 1994; Camacho, 2010; Möller, Windolph, & Isbruch, 2011), mesmo compreendendo que a cooperação nos ambientes competitivos das IOFs possa ser um empecilho.

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

No que tange às pesquisas nacionais, também específicas em IOFs, em menor quantidade que as internacionais, têm-se os segmentos analisados: de prestação de serviços (Souza, 2008); hospitalar (Camacho, 2010); metalúrgico (Pereira & Scarpin, 2012); metal-mecânico (Muritiba, 2012); e automobilístico (Faria, Soares, Rocha, & Rossi, 2013). Esses trabalhos focaram nos fatores condicionantes da GCI, como produtos, mecanismos, componentes, tipos de cadeia e níveis de relacionamento (Camacho, 2010; Faria, Soares, Rocha, & Rossi, 2013; Nascimento & Pereira, 2011; Souza, 2008), bem como nas técnicas de gerenciamento (Aguiar, Rezende, & Rocha, 2008).

É importante destacar que, conforme demonstrado, os trabalhos até agora citados derivam de pesquisas desenvolvidas em IOFs, nas quais a base conceitual da GCI foi elaborada, buscando formas de cooperação para seu gerenciamento. Nesse tipo de organização, o princípio básico é

a competitividade, a qual, ao ser discutida, traz um problema quanto a sua definição que, por não ser bastante precisa, não permite compreendê-la de modo abrangente e útil (Farina, 1999).

Ainda de acordo com Farina (1999), tendo como base a teoria da concorrência, a competitividade pode ser definida como sendo a capacidade de a firma sobreviver de forma sustentável, de preferência, crescendo em mercados concorrentes ou em novos mercados, trazendo consequências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho.

Assim, tem-se que este estudo foi motivado também pela dificuldade que as cooperativas vêm enfrentando para se adaptarem à crescente competição entre as organizações. Sendo assim, observa-se que as cooperativas precisam rever seus princípios, profissionalizar sua gestão, reduzir custos, rever seus estatutos, melhorar a relação com seus membros e evitar interesses políticos (Antonialli, 2000).

Neste ambiente competitivo, segundo Liang e Hendrikse (2016), as IOFs tendem a pagar mais aos produtores rurais, pois levam em consideração a qualidade; enquanto que as cooperativas tendem a oferecer um preço menor devido as políticas de preços, atraindo, assim, membros que ofereçam produtos de baixa qualidade. Desse modo, percebe-se a competitividade enfrentada entre as IOFs e as Cooperativas na aquisição de produtos oferecidos pelos produtores rurais.

Hendrikse e Veerman (2001), ao compararem IOFs e cooperativas, afirmam que ambas têm diferentes estruturas de governança, além de que as cooperativas podem ser uma organização viável para os níveis de especificidade de ativos intermediários, enquanto, depois de um certo nível, as IOFs têm um custo de governança organizacional menor do que a cooperativa.

Outros problemas enfrentados pelas cooperativas agrícolas consistem na perda dos produtos dos membros cooperados para as IOFs, ausência de profissionalização do quadro dirigente e na falta de orientação para o mercado (Jank & Nassar, 1995; Antonialli, 2000), indicando, assim, uma dificuldade no gerenciamento da cooperativa.

A diminuição dos membros das cooperativas pode impactar no seu funcionamento, levando a possíveis encerramentos de atividades. Na Figura 1, demonstra-se a queda do número de cooperativas de 2002 a 2012.

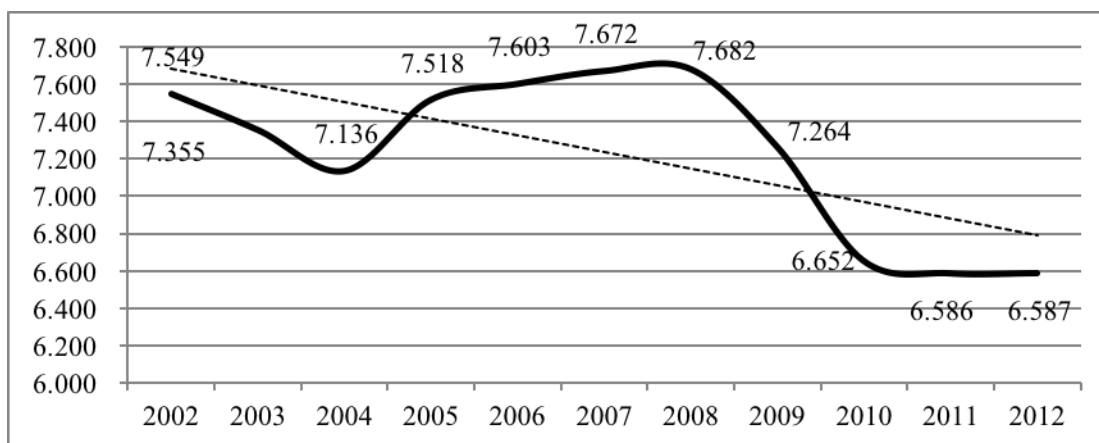


Figura 1. Número total de cooperativas no Brasil do ano de 2002 a 2012

Fonte: Adaptada pelo autor com os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2013).

Antoniali (2000) afirma que, devido as cooperativas apresentarem em sua essência princípios considerados socialistas, esses ideais vêm sendo abandonados ou modificados ao longo do tempo, mediante a necessidade de adaptação às transformações capitalistas. Ainda assim, no cooperativismo, a essência do sistema é a cooperação, que propugna por uma sociedade mais justa e mais comprometida consigo mesma (Benato, 2003).

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

Dentro dessa ótica, 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).

Para esclarecer sobre essa relação cooperado-cooperativa, Oliveira (1997) exemplifica que a cooperativa mantém em seus estoques o café do cooperado, que pode ser vendido à cooperativa

ou ser retirado pelo cooperado. Caso seja vendido à cooperativa, nesse momento, a relação cooperado-cooperativa será de cliente-fornecedor.

Tendo em vista as especificidades do cooperativismo, outro aspecto observado nas pesquisas é a preocupação das cooperativas em relação aos custos envolvendo seus cooperados. As cooperativas têm-se concentrado em buscar formas de reduzir custos, eliminar desperdícios e melhorar a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos cooperados (Pinho, 1966). Nota-se, porém, que as pesquisas se restringem à gestão interna das cooperativas, não se expandindo além de suas fronteiras organizacionais na investigação dos custos.

Em relação aos trabalhos desenvolvidos em cooperativas ao longo dos anos, na área de custos, observa-se que houve foco: na aplicação de métodos de custeio, como pleno (Backes, Kuhn, Perleberg, Dalben, Alberti, & Wiest, 2007); na gestão estratégica de custos (Campos & Arida, 2009; Gregori & Flores, 2011); na análise das ferramentas de custos utilizadas no processo de gestão, de quais decisões são tomadas, qual o sistema de custos para mensuração e utilização do custeio, baseado em atividades (Campos & Arida, 2009); no método dos custos conjuntos (Almeida & Scarpin, 2011); no custeio alvo a partir do custeamento de atividades (Pereira, 2009); e na gestão de custos logísticos (Souza, Zwirtes, Rodniski, & Borghetti, 2013).

Há que se ressaltar que as pesquisas no contexto interorganizacional das cooperativas estão relacionadas com a parceria entre cooperativas, a intercooperação, a qual também necessita de alguns fatores para sua efetivação, como: confiança; projeto; liderança; controle; compensação; comunicação; comprometimento; interdependência; e transparência (Lago & Silva, 2012). A vantagem da intercooperação concentra-se no fato de que esses arranjos são eficientes para a redução de custos de transação (Bialoskorki Neto, 1998).

Um ponto importante sobre a pesquisa do custeio alvo, conjuntamente com o sistema baseado em atividades, numa cooperativa de leite, por exemplo, é que, por ser o custeio alvo um mecanismo disciplinador da GCI, sua implantação requer o compartilhamento de informação, o compromisso e a confiança, e não pode ser usada isoladamente (Pereira, 2009). Esse mesmo autor afirma, ainda, que o benefício primário do custo-meta em uma cadeia consiste na habilidade de transmitir a pressão competitiva enfrentada pela empresa no topo da cadeia às demais empresas.

A mesma pesquisa de Pereira (2009) aponta que o custo alvo com base no sistema de custeamento por atividades ajuda a estabelecer uma estrutura que, embora não solucione o problema de coordenação por parte da cooperativa, força uma interação entre as Unidades de Produção de Leite (UPLs) e permite encontrar contínua adaptação de soluções de custos não só entre elas, mas também entre as unidades administrativas. O modelo coleta dados exigidos dentro de cada UPL, dos ambientes circunscritos nos limites da Plataforma de Beneficiamento e do supermercado. Esse fato facilita imprimir uma forma de gestão de custos no bojo das relações interorganizacionais.

1.2 Problemática da pesquisa

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

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

Sendo assim, para apresentar a configuração da GCI, suas distinções e complementariedades, possibilitando menor risco de fugas do objetivo principal (Martins, 2007), estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

O_{E1} - Analisar as transações realizadas entre as partes e seus respectivos processos;

O_{E2} - Verificar os instrumentos de controle utilizados para o gerenciamento de custos entre produtor-cooperativa e produtor-IOF;

O_{E3} - Verificar os ativos específicos oriundos da relação entre os agentes envolvidos;

O_{E4} - Relacionar o tipo de cadeia nas relações produtor-cooperativa e produtor-IOF;

O_{E5} - Analisar o relacionamento entre produtor -cooperativa e produtor-IOF, considerando o tempo da relação, os incentivos para manutenção da relação, treinamentos, o nível de dependência, confiança, os benefícios, a cooperação, o compartilhamento de informações e a fidelidade comercial;

O_{E6} - Verificar a relação entre as variáveis de GCI e ECT;

O_{E7} - Relacionar os achados entre a cooperativas e a IOFs.

Diante da questão de pesquisa e dos objetivos apresentados, fundamentando-se na técnica de Gestão de Custos Interorganizacionais e da Economia dos Custos de Transação, estabeleceu-se a tese: *A GCI nas organizações cooperativas e nas IOFs apresentam configurações e relacionamentos diferentes com os produtores, tanto na prática quanto nos quesitos apresentados no modelo conceitual na perspectiva teórica da ECT.*

1.3 Delimitação do estudo

Em termos de delimitação teórica, considerando as variáveis presentes na GCI e para atender aos objetivos deste trabalho, definiu tratá-lo com a perspectiva da ECT devido a proximidade desta teoria acerca dos problemas da gestão da cadeia de suprimentos destacados por Grover e Malhotra (2003) ao afirmarem as diversas possibilidades de aplicação da teoria nessa área de conhecimento. Estudos anteriores (Munday, 1992; McIvor, 2001; Agndal & Nilsson, 2010; Moeller, Windolph, & Isbruch, 2011; Windolph & Moeller, 2012; Fehr, 2015) já utilizaram a ECT como base teórica.

No que se refere à delimitação da população objeto de estudo, para alcance dos objetivos propostos nesta tese, optou-se por investigar o setor de agronegócio do café, especificamente sobre os produtores, as cooperativas e as IOFs com as quais os produtores transacionam ou

transacionaram, nas últimas três safras. Dados descritivos sobre a amostra estão detalhados no Capítulo 3, destinado à metodologia da pesquisa.

A Figura 2 apresenta a estrutura da pesquisa para os produtores de café, as cooperativas e as IOFs com as variáveis iniciais que serão abordadas para entendimento da configuração da GCI nestes ambientes analisados.

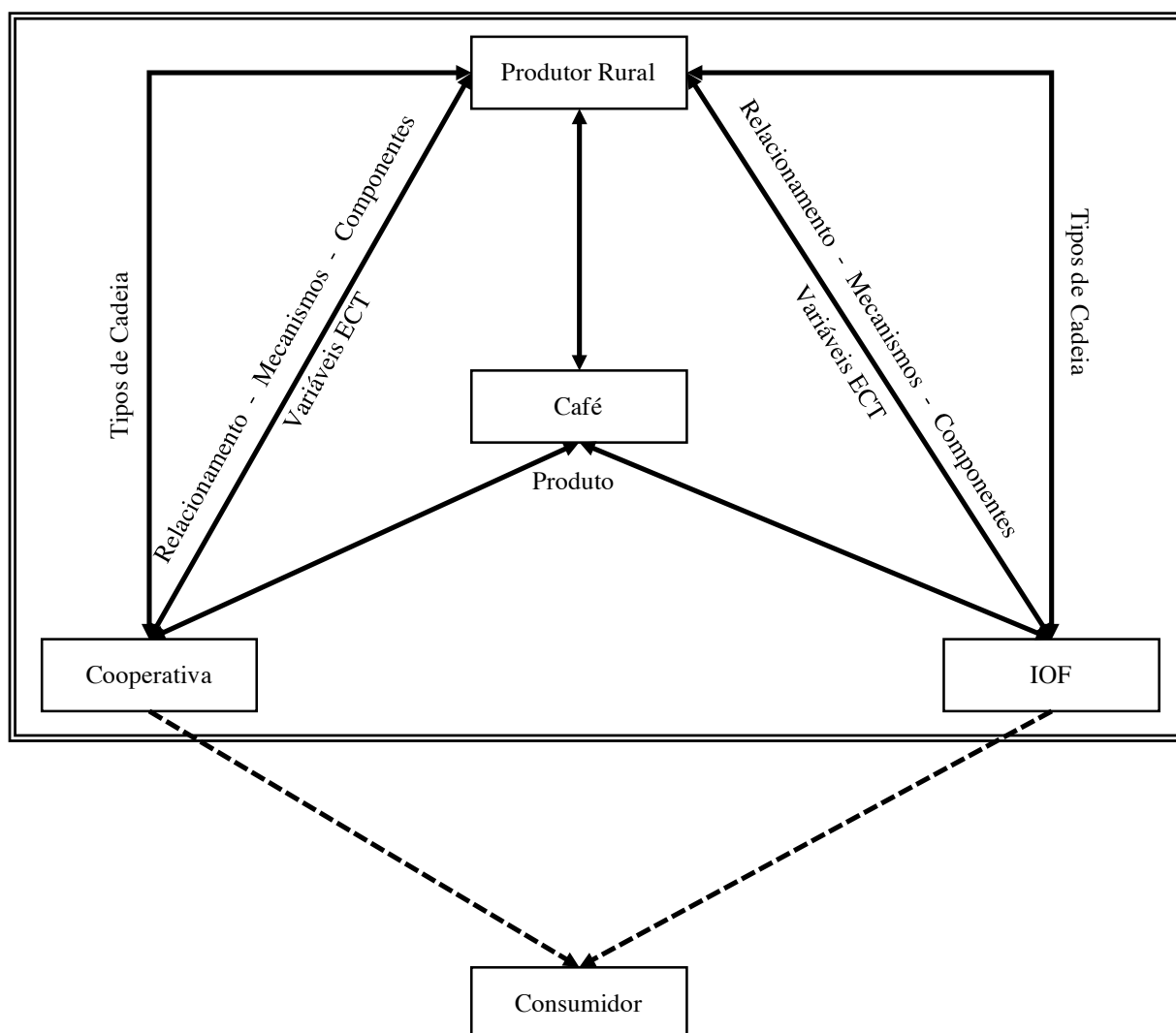


Figura 2. Variáveis iniciais a serem pesquisadas nos agentes envolvidos

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Apesar de, no elo da cadeia, constar o consumidor, este não será investigado, bem como não serão os fornecedores de insumos e outros; isto é, somente será investigado quem teve contato direto na negociação do café e seja de primeiro nível (1º tier). Espera-se que durante as entrevistas no pré-teste e no teste novas variáveis surjam e, com isso, se amplie a base conceitual da GCI.

1.4 Hipóteses

O processo de construção das hipóteses se deu respeitando os passos de Gil (2010), que as define como uma suposição ou explicação provisória do problema, afirmando que o processo de elaboração de hipótese é de natureza criativa. O autor ainda assevera que essa hipótese, a qual, em sua forma mais simples, consiste numa expressão verbal que pode ser definida como verdadeira ou falsa, deve ser submetida a teste.

Ao se considerar que nem todas as hipóteses podem ser testadas, deve-se levar em consideração as características das hipóteses aplicáveis, assim expostas por Gil (2010): deve ser conceitualmente clara; deve ser específica; deve ter referências empíricas; deve ser parcimoniosa; deve estar relacionada com as técnicas disponíveis; e deve estar relacionada com uma teoria.

A Tabela 1 apresenta as hipóteses da pesquisa e as principais referências na literatura, que forneceram subsídios para a elaboração deste estudo.

Tabela 1. Hipóteses da pesquisa.s da pesquisa

Hipóteses da pesquisa	Literatura
H1: A aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos.	Dunn, Ingalsbe e Armstrong (1979) Cooper e Slagmulder (1999) Oijen e Hendrikse (2002) Souza (2008) Liang e Hendrikse (2016)
H2: A aplicação da GCI nas cooperativas tende a ser menos favorável que nas IOFs, considerando o tipo de cadeia na qual estão inseridas.	Cooper e Slagmulder (1999) Hendrikse (2013) Zylbersztajn (1994)
H3: As cooperativas são mais acessíveis à divulgação e liberação dos dados aos produtores que as IOFs.	Hendrikse e Feng (2013) Fehr (2016)

H4: O fortalecimento do nível de parceria com a utilização de ativos específicos é mais favorável nas IOFs do que nas cooperativas.

Zylbersztajn (1994)
Hendrikse e Veerman (2001)

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao verificar comparativamente a diversificação de produtos por parte de cooperativas e IOFs, Dunn, Ingalsbe e Armstrong (1979) apontam que, em geral, cooperativas de agricultores tendem a ser menos diversificadas. Oijen e Hendrikse (2002) apoiam essa ideia ao observarem que cooperativas holandesas são menos diversificadas em relação a empresas de capital aberto holandesas. A GCI em cooperativas pode ser simplificada quando não se tem que analisar diversos produtos para sua aplicação, podendo partir para a segunda etapa de análise de componentes.

O preço pago ao produtor rural tende ser maior quando realizado pelas IOFs do que pelas cooperativas, pois podem levar em consideração a qualidade do produto e não precisam se preocupar com a discussão sobre a valorização de um ou outro produtor rural, como na cooperativa (Liang & Hendrikse, 2016). Os autores ainda afirmam que, quando os produtores transacionam com as cooperativas, tendem a eliminar o duplo *mark-up*, pois eliminam o processador, no caso a IOFs, conforme exposto Figura 3:

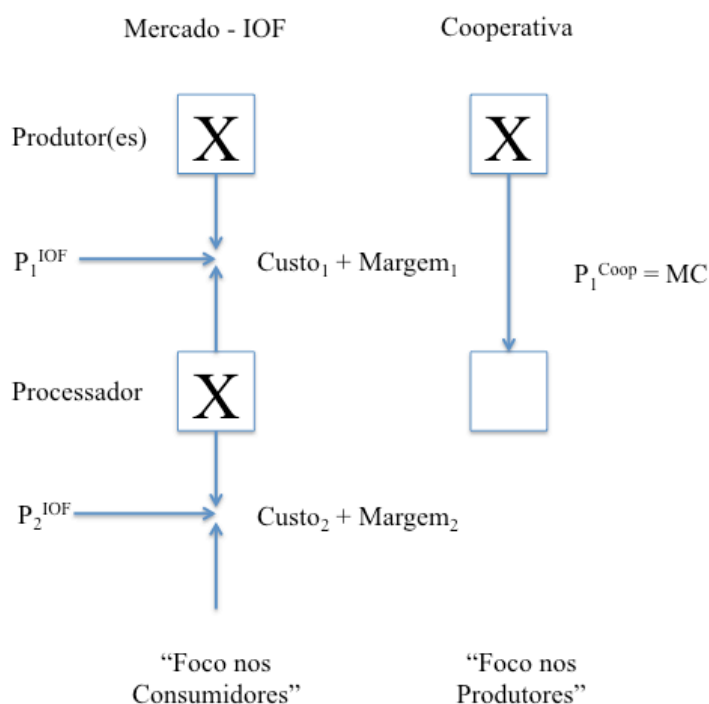


Figura 3. Custo Marginal em IOFs e Cooperativas

Fonte: Desenvolvida pelo autor com base em Liang e Hendrikse (2016).

Desse modo, a GCI tende a diferenciar no quesito margem, conforme concluem Cooper e Slagmulder (1999) ao analisarem, separadamente, o preço e o custo do produto. Souza e Rocha (2009), contudo, simplifica estes dois itens como margem do produto, que cada empresa deve estipular, considerando uma visão interna (p. ex.: taxa de retorno requerida pelo acionista ou comparação com a lucratividade de outros produtos), externa (p. ex.: margem de produtos concorrentes, similares ou a média de mercado) ou conjunta. Com base nessas evidências, apresentou-se a hipótese **H1**.

Cooper e Slagmulder (1999) descrevem três tipos de cadeia na análise dos fatores que condicionam a aplicação da GCI: tirania, oligarquia e democracia. Empresas tiranas, ou até mesmo as oligarquias, pelo poder de imposição, tendem a aplicar a GCI com maior facilidade que empresas democráticas, em que todos os participantes possuem o mesmo nível de influência (Cooper & Slagmulder, 1999). Nas cooperativas, os membros exercem função ora de fornecedor ora de proprietário, possuindo, neste ambiente de carácter fortemente político, a característica de “um membro-um voto” (Zylbersztajn, 1994; Hendrikse & Feng, 2013), e fazendo com que todas as decisões se tornem democráticas, podendo, assim, impossibilitar a aplicabilidade de GCI. Nesse sentido elaborou-se a hipótese **H2**.

Os membros das cooperativas exercem nelas diferentes papéis, ora atuando como fornecedores, ora como proprietários; enquanto, nas IOFs, o papel do proprietário é desempenhado por investidores, que atuam fora da cadeia de produção (Hendrikse & Feng, 2013). Fehr (2015), ao verificar o *Open Booking Account (OBA)* em montadores e fornecedores, nos quesitos confiança e satisfação com o relacionamento, afirma que nenhum fornecedor compartilharia suas informações com os montadores espontaneamente. Sendo assim, na relação encontrada entre produtor rural-cooperativa, em que o produtor desempenha o mesmo papel, de proprietário e fornecedor, é esperado que a troca de informações seja mais facilitada do que nas IOFs.

Uma vez reconhecido esse papel do produtor rural como membro e proprietário da cooperativa (Zylbersztajn, 1994; Hendrikse & Feng, 2013) espera-se que haja um fluxo maior de informações entre esses agentes, ao contrário das IOFs, com as quais os produtores mantêm apenas relações mercantis, apresentando-se, nesse sentido, a hipótese **H3**.

As cooperativas realizam investimentos nos produtores rurais, sendo que estes ativos poderão ser mais ou menos específicos (Zylbersztajn 1994). Hendrikse e Veerman (2001) afirmam que as cooperativas podem ser uma organização viável para os níveis de especificidade de ativos intermediários, e, depois de um certo nível, as IOFs têm um de custo de governança organizacional menor do que a cooperativa. A partir dessas informações, elaborou-se a hipótese **H4**.

1.5 Justificativas e contribuições esperadas

Com esta pesquisa, além de contribuir com os estudos sobre custos interorganizacionais em cooperativas, espera-se ampliar a abordagem teórica da GCI, possibilitar o entendimento e aprimoramento das relações interorganizacionais no segmento cooperativista, bem como nas IOFs, permitindo, dessa forma, propor melhorias no desempenho econômico e, conseqüentemente, melhorando a competitividade das cooperativas.

Ao discutirem os resultados esperados com a utilização da GCI, Souza e Rocha (2009, p.26) concluíram:

(...) como resultado a GCI apresenta o benefício de inibir ou reduzir comportamentos oportunistas por parte dos gestores das entidades da cadeia de valor e, conseqüentemente, diminuir os custos de transação. Ao ampliar os limites da firma no que se refere à abrangência do planejamento e controle de custos, a Gestão de Custos Interorganizacionais tende a mitigar os custos de transação na cadeia de valor: reduzindo a assimetria de informação entre as entidades da cadeia; e reduzindo a incerteza quanto aos eventos e decisões dos agentes.

Sendo assim, espera-se também contribuir para o entendimento de como se dá o processo de cooperação, buscando, ainda, entender o processo de inibição ou redução do comportamento oportunista nos dois agentes pesquisados (cooperativas e IOFs) em relação aos produtores rurais.

Os estudos desenvolvidos em cooperativas, segundo levantamento feito, não têm focado suas análises nos custos interorganizacionais. Contudo, considerando que o relacionamento interfirmas seja parte do planejamento estratégico das empresas e que a necessidade de manter

uma contabilidade aberta seja um elemento fundamental para a efetiva implementação da GCI, entende-se que pouca atenção tem sido dada às pesquisas nesse campo, no âmbito da Contabilidade Gerencial (Dekker, 2003).

Nesse sentido, esta pesquisa possibilitará desenvolver, nestes tipos de sociedades, melhor entendimento nas formas de gerenciamento de custos entre os agentes cooperados, as cooperativas e as IOFs, além de ampliar os estudos no agronegócio do café, no contexto interorganizacional e nas variáveis de custos e ECT a serem pesquisadas.

1.6 Estrutura do trabalho

Em sua organização, este trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 trata da introdução, a qual compreende a apresentação e contextualização do tema proposto na tese, além de expor a problemática da pesquisa, definindo a questão norteadora da tese e os objetivos geral e específicos, a delimitação do estudo, as hipóteses da pesquisa, as justificativas e contribuições esperadas e a visão geral do estudo.

No capítulo 2, verifica-se a plataforma teórica, em que se abordam as características de relacionamentos interorganizacionais, cadeia de valor e redes; a gestão de custos interorganizacionais, abrangendo seu modelo conceitual, os fatores de determinação de sucesso da GCI e as pesquisas anteriores do tema; os fundamentos da Economia dos Custos de Transação e seus pressupostos, base teórica da pesquisa; o cooperativismo tanto no âmbito geral como no segmento cafeeiro; e, por fim, apresenta a comparação entre cooperativas e IOFs.

No capítulo 3, discorre-se sobre a trajetória da pesquisa, apresentando a caracterização da pesquisa, os participantes e a delimitação geográfica, os instrumentos de coleta, o procedimento de coletas de dados, com sua aplicação preliminar e análise e interpretação dos dados obtidos.

O capítulo 4 contempla o desenvolvimento da pesquisa, propriamente dito, constituído da análise, interpretação e discussão dos resultados dos estudos de caso, bem como da síntese dos achados.

Por fim, o capítulo 5 compreende as conclusões acerca das análises, as limitações do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos e constructos que guiaram a análise deste estudo. Incluiu-se aqui a discussão de Redes nos três níveis de análise para melhor compreensão das relações interorganizacionais. Posteriormente, discorre-se sobre a gestão de custos interorganizacionais e suas variáveis, analisadas diretamente sob o enfoque da ECT, apresentando uma evolução dessa Teoria e seus respectivos pressupostos, por também servirem de base para a análise das variáveis. A história das cooperativas e, mais particularmente, do cooperativismo cafeeiro no Brasil é também apresentada, além de uma diferenciação entre IOFs e cooperativa, de onde se formularam as hipóteses deste trabalho com relação ao modelo conceitual da GCI.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais, Cadeia de Valor e Redes

Ao discutir as relações interorganizacionais (RIO), Oliver (1990) explica que elas se referem a qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares quanto diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros.

Foi a partir da década de 1970 que duas correntes teóricas emergiram como elementos fundamentais para os posteriores modelos de relacionamento comprador-fornecedor: a Teoria Econômica Neoinstitucionalista (Williamson, 1975) e a Teoria Interorganizacional (Van de Ven, 1976). Enquanto a Teoria Interorganizacional tinha foco nos relacionamentos entre as organizações individuais e seus ambientes, a Teoria Neoinstitucionalista procurava explicar a racionalidade econômica de formas alternativas de organizações, cujos estudos tendiam a recair nas transações entre as empresas (Cropper, Ebers, Huxham, & Ring, 2014).

As empresas que buscam as RIO podem conseguir importantes contribuições na inovação dos processos, compartilhando e dividindo informações técnicas e científicas. Porém, para tornar mais aceitável esse tipo de relacionamento, devem-se considerar fatores como a globalização e

o cenário competitivo, quando a cooperação é vista como um mecanismo para as empresas lidarem com incertezas e, assim, sobreviverem (Ghisi & Martinelli, 2006).

É importante destacar aqui três conceitos distintos, discutidos quando estuda a relação inteorganizacional: Redes, cadeias e relações interorganizacionais. Relacionamentos representam unidades menores e mais fáceis de analisar em pesquisa, dado que requerem apenas a relação didática; já cadeias e redes é algo significativamente de mais difícil compreensão, principalmente no que se refere a termos de acesso aos sistemas conectados de organizações.

Visando clarear esses conceitos, a seguir, o Tabela 2 elenca os três níveis de análise em pesquisa sobre redes:

Tabela 2. Distinções dos termos em pesquisas interorganizacionais

Nível de Análise	Temas-Chave
Nível 1: Redes Interorganizacionais	<p>Teias de relacionamento de negócios interconectados</p> <p>Compreensão das estruturas de redes, processos e evolução</p> <p>Influência e tratamento das ações de atores interconectados</p> <p>Mobilização e coordenação de atores-chave</p> <p>Gerenciamento do posicionamento em redes</p> <p>Grupos ou coligações de empresas com objetivo comum, definido de acordo com a finalidade específica de análise</p>
Nível 2: Cadeias Interorganizacionais	<p>Sequências conectadas de organizações</p> <p>Sincronização de atividades e informação dentro da cadeia</p> <p>Transparência de informações na cadeia de suprimentos</p> <p>Criação de valor dentro do sistema de cadeia de valor</p>
Nível 3: Relações Interorganizacionais	<p>Relacionamento um a um (didáticos)</p> <p>Avaliação e gestão de relacionamentos</p> <p>Desenvolvimento de confiança, compromisso e reciprocidade: parcerias</p> <p>Compreensão do equilíbrio da dependência de poder</p> <p>Compreensão das direções passadas, presente e futuras dos relacionamentos</p>

Fonte: Cropper, Ebers, Huxham e Ring (2014 p.75).

Porter (1985) procura definir o que seria cadeia de valor, porém não a define claramente ao dizer que, para diagnosticar a vantagem competitiva, deve-se definir cadeia de valor para a

empresa poder competir em determinado setor. O nível pertinente para a construção de uma cadeia de valor é a atividades da empresa em um determinado setor (a unidade de negócio). Esse é um conceito reduzido, que foca no ambiente interno das organizações, não fazendo, assim, nenhuma relação cliente-fornecedor.

Shank (1989) e Shank e Govindarajan (1993) definem a cadeia de valor para qualquer empresa em qualquer negócio como o conjunto de atividades ligadas a valor criado por todo o caminho, desde as fontes de matérias-primas básicas para fornecedores de componentes até o nas mãos do consumidor final. Essa é, certamente, uma definição mais abrangente que a de Porter (1985), porém exclui o setor de serviços, ao dizer que a cadeia começa na origem da matéria-prima, além de finalizar a cadeia com a entrega do produto ao cliente, não abrangendo as atividades pós entrega.

Outra definição, dada por Kaplinsky e Morris (2001), abrange a cadeia após a entrega ao cliente até o descarte, aumentando a amplitude ao iniciar cadeia na concepção do produto ou serviço, além de incluir no conceito da cadeia uma gama de atividades. Os autores descrevem, ainda, a cadeia de valor como sendo uma gama de atividades, necessárias para ter um produto ou serviço, desde a concepção, através das diferentes fases de produção (envolvendo uma combinação de transformação física e a entrada de vários serviços), a entrega ao consumidor final e a destinação final após o uso.

Rocha e Borinelli (2007, p. 149) dizem que a cadeia de valor “É uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”. Apesar de ser uma definição mais completa que as anteriores, ela não considera os agentes da cadeia e seus relacionamentos, e não especifica a sequência de atividades.

Sendo assim, analisando essas definições, entende-se que a cadeia de valor pode ser definida como **um conjunto de transações realizadas entre agentes, na agregação de valor a um produto, iniciando com a origem de recursos e finalizando com a destinação do descarte do produto pelo cliente final.**

Definida a cadeia de valor, pode-se definir o que vem a ser rede. Uma das primeiras definições é a de Mitchell (1969), segundo o qual a rede representa um tipo específico de relação entre um

conjunto definido de pessoas, objetos e eventos. Tomkins (2001), porém, afirma que as redes constituem relações muito mais complexas e são formadas a partir de configurações de alianças e relacionamentos que vão desde as parcerias íntimas, simplesmente comprando e vendendo em uma base competitiva ou mesmo apenas na troca de pontos de vista e outras informações. Já para Kajuter e Kulmala (2005) e Kulmala, Kajuter e Valkokari (2007), as redes são definidas como o produto final que seus próprios membros produzem e fornecem a um cliente, sendo as redes consideradas como entidades únicas, que competem contra as redes de produtos finais alternativos.

Lima, Garcia, Carvalho e Martinelli (2009) destacam que várias são as motivações ou pressões do mercado para que uma rede interorganizacional seja formada. Dentre tais motivações, citam-se a maximização da eficiência e da eficácia em pesquisa e desenvolvimento; a capacitação e o treinamento de colaboradores; a produção, as vendas e as exportações. Tudo isso a fim de manter a competitividade organizacional.

2.2 Gestão de Custos Interorganizacionais

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

Souza e Rocha (2009) definem GCI como um processo cooperativo de gerenciamento de custos, que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa. A turma de pós-graduação em Contabilidade e Controladoria da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, da disciplina de Gestão Estratégica de Custos, do ano 2013, definiu GCI como um processo coordenado, estruturado e integrado de gerenciamento de determinantes de custos de organizações em uma cadeia de valor. Ainda, conforme discutido na academia, a inclusão dos determinantes de custo no conceito de GCI parte do pressuposto que não se gerenciam os custos, e sim os fatores que causam a sua existência e estabelecem os limites dos recursos econômicos (*inputs*) que compõem a estrutura de custos das organizações.

Já para Cooper e Slagmulder (1999), a GCI é um conjunto de ações organizadas para a melhoria da rede de fornecimento, sendo que essas ações devem ser trabalhadas para a redução do custo

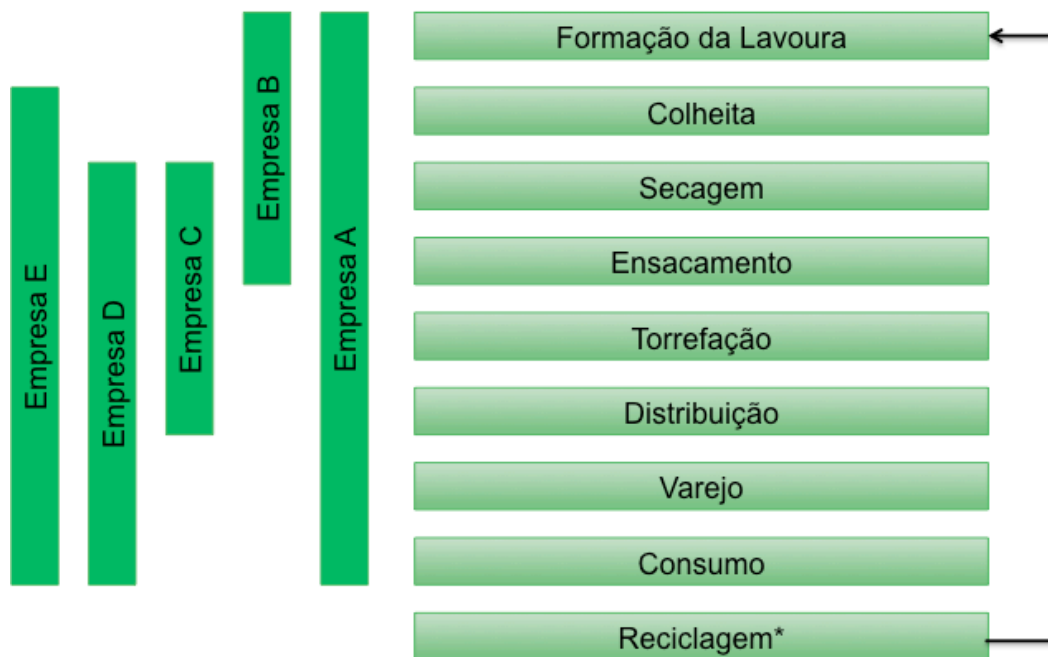
total da rede. É importante ressaltar que, apesar de esta definição trazer a redução do custo total da rede como um dos objetivos da GCI, ela não pode ser colocada como enfoque principal desta técnica, uma vez que o objetivo maior da empresa é auferir lucro. Conforme defendido por Friedman (1970), numa 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.

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.

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

Continuando com Camacho (2010), ao sugerir que se deva limitar o estágio relevante da cadeia de valor que deva ser analisado, o autor coloca uma delimitação no processo de aplicação da GCI. Por exemplo, na cadeia de nove estágios de uma empresa produtora de café, pela visão dele, escolhe-se um dos nove estágios, apresentados na Figura 4, na sequência, para que se comece a implantar o processo cooperativo de gestão de custos. É oportuno destacar, também, que essa delimitação pode facilitar a implementação do processo de GCI, embora não possa ser considerada uma regra.

A cooperação mútua ou compulsória, citada por Camacho (2010), impõe uma forma única de cooperação, a mútua, ou seja, se um agente da cadeia que force a cooperação e utilize os preceitos da GCI, não estará aplicando-a? Independente da forma, a GCI poderá ocorrer, desde que a cooperação exista, sendo ela imposta ou não.



* O processo de reciclagem poderá ou não existir, dependerá do quão eficiente é a cadeia de valor.

Figura 4. Exemplo de cadeia de 9 estágios

Fonte: Adaptada de Shank e Govindarajan (1997).

Da mesma forma, Camacho (2010), ao sugerir que o retorno total da cadeia deva ser para todos, não leva em consideração o ambiente oportunista, discutido na Teoria dos Custos de Transação, em que o agente sempre buscará atuar em benefício próprio, além de que, caso a cadeia seja tirana, o retorno poderá ocorrer apenas para um dos agentes participantes da GCI.

Coad e Collen (2006), com o propósito de simplificar a concepção da GCI, conforme demonstrado na Figura 5, a seguir, assumem que ela ocorre entre duas organizações, estabelecidas em um ambiente mais amplo, compreendendo outras instituições econômicas, sociais e políticas.

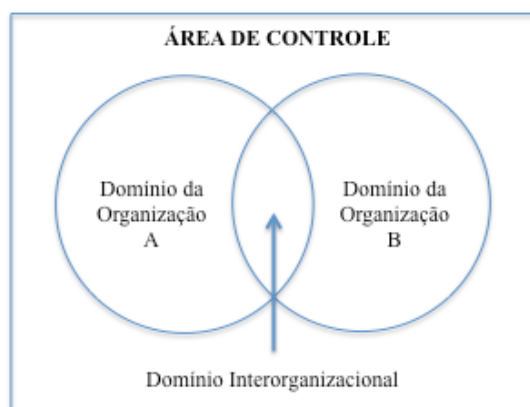


Figura 5. Ambiente da GCI

Fonte: Coad e Collen (2006).

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 superávites.

A discussão em que se gerenciam os determinantes de custos é crucial para a boa gestão de custos, principalmente porque, para obter uma maior lucratividade, se deve buscar a causa primária da geração dos custos. Nesse sentido, deve-se buscar gerenciar os processos interorganizacionais, cujos principais determinantes são: Escala, Utilização da capacidade, Experiência, Aprendizagem, Qualidade, Arranjo físico, Projeto do produto ou serviço, Elos, Relações na cadeia de valor, Inter-relações, Estrutura de capitais, Integração, Tecnologia, Tempestividade, Eficiência do layout das instalações, Diversidade, Localização, Modelo de gestão, Complexidade, Fatores institucionais, Políticas discricionárias, Comprometimento, Escopo (Costa, 2011).

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 superávites das partes envolvidas.**

Cooper e Slagmulder (1999) enfatizam que o programa de GCI objetiva encontrar soluções para a redução de custos, por meio de esforços coordenados entre compradores e fornecedores, pois, de forma independente, não conseguiriam fazê-lo.

Ainda de acordo com esses autores, a GCI apresenta três formas, três momentos de conseguir redução de custos: a primeira forma de reduzir custos através das fronteiras organizacionais envolve a concepção do produto; a segunda, ocorre durante a fabricação do produto; e, por último, exige que compradores e fornecedores tornem as interfaces de suas empresas mais eficientes, implantando técnicas de redução de custos de transação e técnica eletrônica de dados com códigos de barra. Windolph e Moeller (2012) evidenciam que pensar na redução de custos na etapa de desenvolvimento do produto é excepcionalmente importante, especialmente porque

as pesquisas e os processos de desenvolvimento dos componentes dos principais produtos das empresas fabricantes têm sido executados por fornecedores externos, tornando-se a empresa cada vez mais dependente da eficiência desses fornecedores.

Assim, a primeira forma de se aplicar a GCI consiste em disciplinar e coordenar o processo de desenvolvimento de produtos das empresas, em toda a rede de fornecedores. O mecanismo de disciplina primário do gerenciamento interorganizacional de custos consiste na aplicação do *chained target costing* – CTC (Custeio Alvo da Cadeia de Suprimentos). A principal fonte de coordenação reside na aplicação de três mecanismos de gestão de custos: *functionality-price-quality* – FPQ *trade-off* (*trade-off* entre funcionalidade, preço e qualidade); *Interorganizational cost investigation* (Investigação de custos interorganizacionais); e *Concurrent cost management* (Gestão de custos simultânea) (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Axelsson, Laage-Hellman, & Nilsson, 2002).

O cálculo de custos-alvo é o cerne da gestão de custos interorganizacionais. Trata-se de uma abordagem estruturada para estabelecer o custo pelo qual um produto proposto com funcionalidade e qualidade especificadas deve ser produzido para gerar o nível desejado de rentabilidade ao longo do seu ciclo de vida, quando vendido ao seu preço de venda antecipado (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004).

Ainda de acordo com Cooper e Slagmulder (1999, 2004), quando um fornecedor percebe que não consegue atingir os custos-alvo estabelecidos pelo processo de cálculo do custo-alvo do componente do comprador, pode iniciar um *trade-off* do FPQ. Sob tal *trade-off*, o comprador e o fornecedor negociam para abaixar o nível da qualidade e da funcionalidade requerida assim que o fornecedor puder gerar um lucro adequado no custo-alvo do comprador do componente-nível. Em uma pesquisa de custos interorganizacionais, as equipes de projetos das duas empresas se reúnem para determinar se as especificações definidas pelo comprador podem ser alteradas, de forma a permitir que o custo do componente seja significativamente reduzido.

Na segunda forma de aplicação da GCI, conforme exposto por Cooper e Slagmulder (1999), é durante a fabricação do produto que oportunidades adicionais de redução de custos ocorrem. O gerenciamento interorganizacional de custos durante a fabricação do produto consiste em uma abordagem estruturada para coordenar as atividades de produção das empresas em redes de

fornecedores, de forma que os produtos e os componentes produzidos por essas empresas possam ser fabricados com sistema de custos *kaizen*.

Por último, a terceira aplicação do gerenciamento interorganizacional de custos ocorre quando compradores e fornecedores cooperam para encontrar formas de tornar as interfaces entre suas empresas mais eficientes. Uma maneira é reduzir os custos de processamento de transações, usando o intercâmbio eletrônico de dados e a codificação de barras. Outra maneira é reduzir a incerteza, aumentando o compartilhamento de informações e encurtando os tempos de ciclo (Cooper & Slagmulder, 1999).

As utilidades da GCI podem ser diversas, na Tabela 3, a seguir, são elencadas algumas dessas utilidades: 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).

Tabela 3. Quadro de utilidades da GCI

Campo de atuação	Utilizadas da GCI
Economia dos Custos de Transação	Definir preço máximo a pagar
	Redigir contratos flexíveis
	Reduzir comportamentos oportunistas
Retorno Total	Ampliar investimentos (Ex. Expandir a planta fabril)
	Diminuir/Aumentar preços
Gestão dos Determinantes de Custos	Mudar os processos (Localização, tecnologia etc.)
	Rever planejamento
Possibilidades Estratégicas	Ampliar ferramentas de orçamento interorganizacional
	Fazer previsões de demanda colaborativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considera-se, também, um benefício da GCI inibir ou reduzir comportamentos oportunistas por parte dos gestores das entidades da cadeia de valor e, conseqüentemente, diminuir os custos de transação (Souza & Rocha, 2009).

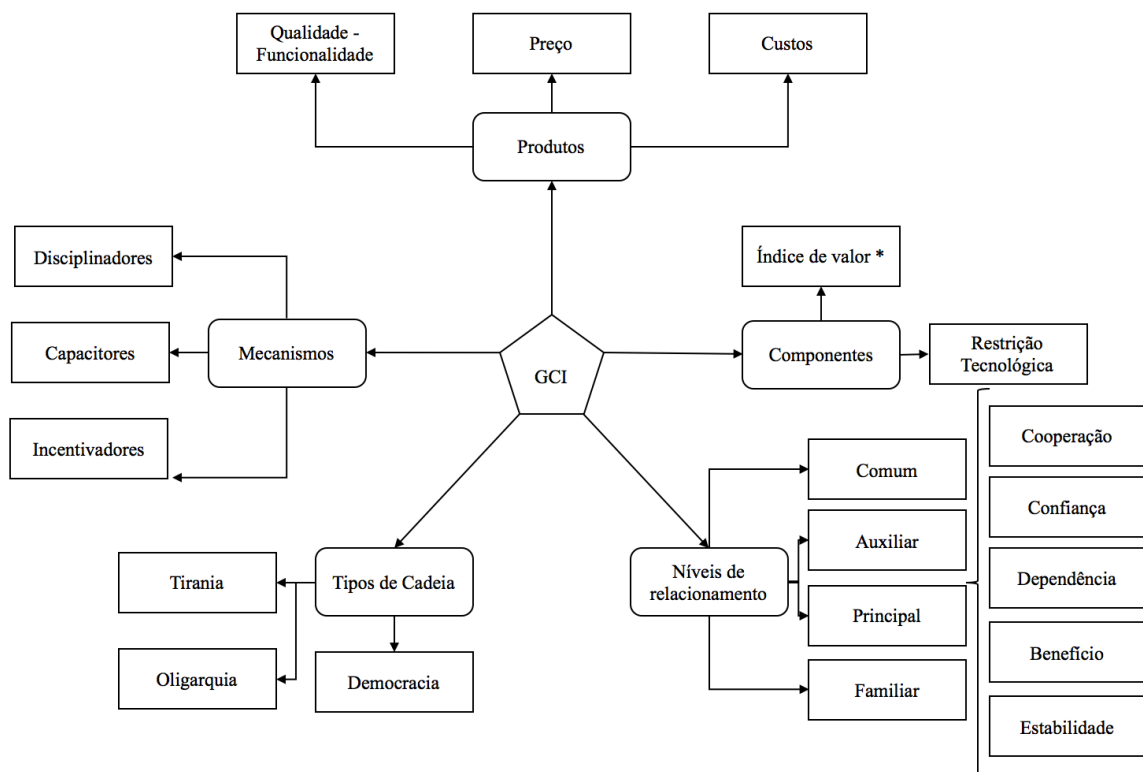
Ainda de acordo com Souza e Rocha (2009), a GCI tem como objetivo encontrar soluções que permitam que o retorno total da cadeia de valor (ou de uma parte dela) seja garantido ou aumentado, por meio de ações coordenadas, o que não seria possível se as empresas tentassem reduzir custos independentemente umas das outras.

2.2.1 Modelo Conceitual da GCI

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.

Nesse contexto, em seu trabalho, Souza (2008) pesquisou dois estudos de caso que sugeriam um modelo conceitual, baseado no trabalho de Cooper e Slagmulder (1999), por meio da organização dos conceitos já existentes sobre a GCI e do confronto dos fatores condicionantes. A pesquisa se limitou a essa sistematização e à investigação da existência ou não desses fatores nas empresas objeto de estudo, para determinar se a GCI seria aplicável ou não em tais empresas.

A Figura 6, a seguir, esquematiza o modelo conceitual com base na obra do Cooper e Slagmulder (1999, 2003 e 2004) e Souza (2008), com alguns ajustes para a investigação nos produtores rurais, cooperativas e IOFs do segmento cafeicultor, para este estudo.



* Variável índice de valor não será estudada nesta tese.

Figura 6. Modelo conceitual de análise da aplicação da GCI

Fonte: Desenvolvida pelo autor, a partir de Cooper e Slagmulder (1999), e Souza (2008).

2.2.1.1 Produtos

Nesta 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. Portanto, o trio de sobrevivência, Figura 7, na sequência, pode ser representado como custo/preço, qualidade e funcionalidade (Cooper & Slagmulder, 1999). Nesta tese, as variáveis preço e custo serão analisadas separadamente, com o objetivo de investigar a visão de cada agente sobre a percepção do preço recebido, custo apurado e outras variáveis que possam se inter-relacionar com elas.

A característica de preço é ligeiramente diferente das outras duas em que o cliente determina o preço máximo permitido e a empresa determina o preço mínimo viável. O preço máximo permitido é aquele preço mais alto que o cliente está disposto a pagar, independente dos valores das outras duas características (qualidade-funcionalidade e custos).



Figura 7. Tripé de Sobrevivência

Fonte: Cooper e Slagmulder (1999).

Cada produto vendido por uma empresa tem valores distintos para cada uma dessas três dimensões, lembrando que somente produtos com valores aceitáveis para o cliente têm chance de sucesso. É útil definir uma zona de sobrevivência para cada produto, identificada pelas lacunas entre os valores viáveis e admissíveis das três dimensões do tripé de sobrevivência (Cooper & Slagmulder, 1999).

Para qualidade e funcionalidade, o nível mínimo permitido é o menor valor de cada característica que o cliente está disposto a aceitar, independentemente dos valores das outras duas características (custo e preço). Abaixo de um certo nível de funcionalidade, por exemplo, poucos clientes estão dispostos a comprar um produto, não importa quão baixo o preço ou quão alta a qualidade.

A qualidade é definida como o cumprimento das especificações. Os autores utilizam essa definição de qualidade, mais restrita do que a definição usada, frequentemente, na literatura, na qual incluem a capacidade de projetar um produto que atenda às necessidades dos clientes (qualidade da concepção), pois, assim, podem separar qualidade de funcionalidade e serem tratadas como duas características distintas (Cooper & Slagmulder, 1999).

Crosby (1994) corrobora com o conceito de qualidade de Cooper e Slagmulder (1999), ao dizer que a qualidade tem que estar em de acordo com as determinações estabelecidas para cada produtor, e deve ser traduzida em termos quantitativos para ajudar a organização a agir com base em métodos tangíveis.

A busca por uma definição única e clara sobre qualidade acaba produzindo resultados inconsistentes. Para Abbott (1950), o conceito de qualidade deve ser bastante abrangente, voltado para o valor, incluindo todos os elementos qualitativos no competitivo processo de troca – materiais, projeto, prestação de serviços, localização e assim por diante.

Na definição de Feigenbaum (1994), a qualidade é uma combinação de características referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, para que os produtos atendam as exigências dos clientes.

Sakurai (1997) afirma existirem três interpretações, que representam a qualidade: o grau de conformidade; a adequação ao uso; e a excelência inata. O grau de conformidade é o cumprimento das especificações do produtor; a adequação ao uso é norteadada pela vontade do consumidor, se atende ou não sua expectativa; e a excelência inata é a característica natural de superioridade de um produto.

Quanto à funcionalidade, Cooper e Slagmulder (1999) a definem pelas especificações do produto. Não há que se entendê-la com uma única dimensão, pois ela é multidimensional. Quando gerenciar os modelos de competição usando o tripé de sobrevivência, eles podem achar que é benéfico para decompor a funcionalidade em um número de características.

A capacidade da empresa determina o valor máximo viável para qualidade e funcionalidade. Os valores máximos são os valores mais altos que a empresa pode obter, sem induzir penalidades significativas nas outras características. Por exemplo, acima de certo nível de funcionalidade, os produtos terão problemas de qualidade e terão de ter preços muito elevados para obter lucros adequados. Baixa qualidade e preços elevados resultarão em muito poucos clientes dispostos a comprar os produtos. O valor máximo viável representa o valor mais alto das características e, ainda, manter clientes dispostos a comprar o produto (Cooper & Slagmulder, 1999).

Para esta tese, 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. A discussão sobre a qualidade e funcionalidade do café será apresentada no tópico 2.4.1.1.

Souza e Rocha (2009), ao discutirem o modelo conceitual da GCI, com base nos estudos de Cooper e Slagmulder, identificaram uma zona de viabilidade para aplicação, e, na dimensão produto, simplificaram em duas características principais (margem e funcionalidade).

A Figura 8, a seguir, esquematiza essa zona de viabilidade, demonstrando que, em produtos com alta margem e baixo nível de funcionalidade, a aplicação da GCI pode ser considerada remota; enquanto produtos com baixa margem de lucratividade e alta taxa de funcionalidade são os mais recomendados.

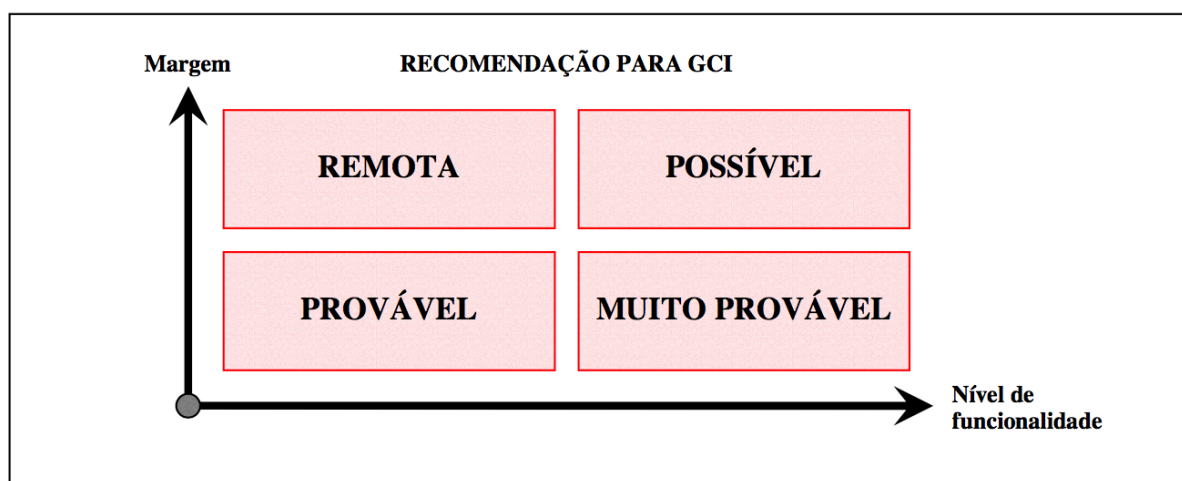


Figura 8. Recomendação para GCI – produto

Fonte: Souza e Rocha (2009).

Apesar da simplificação e considerando a mesma denominação de viabilidade utilizada por Souza (2008), consegue-se extrair, levando em consideração as três variáveis (preço, custos e qualidade-funcionalidade), uma zona de viabilidade no tripé de sobrevivência. Considerando que o preço será elevado quando a qualidade for alta e vice-versa, pois essa situação não tem como alterar, devido as particularidades do café, pode-se traçar, na Figura 9, a seguir, algumas possibilidades.

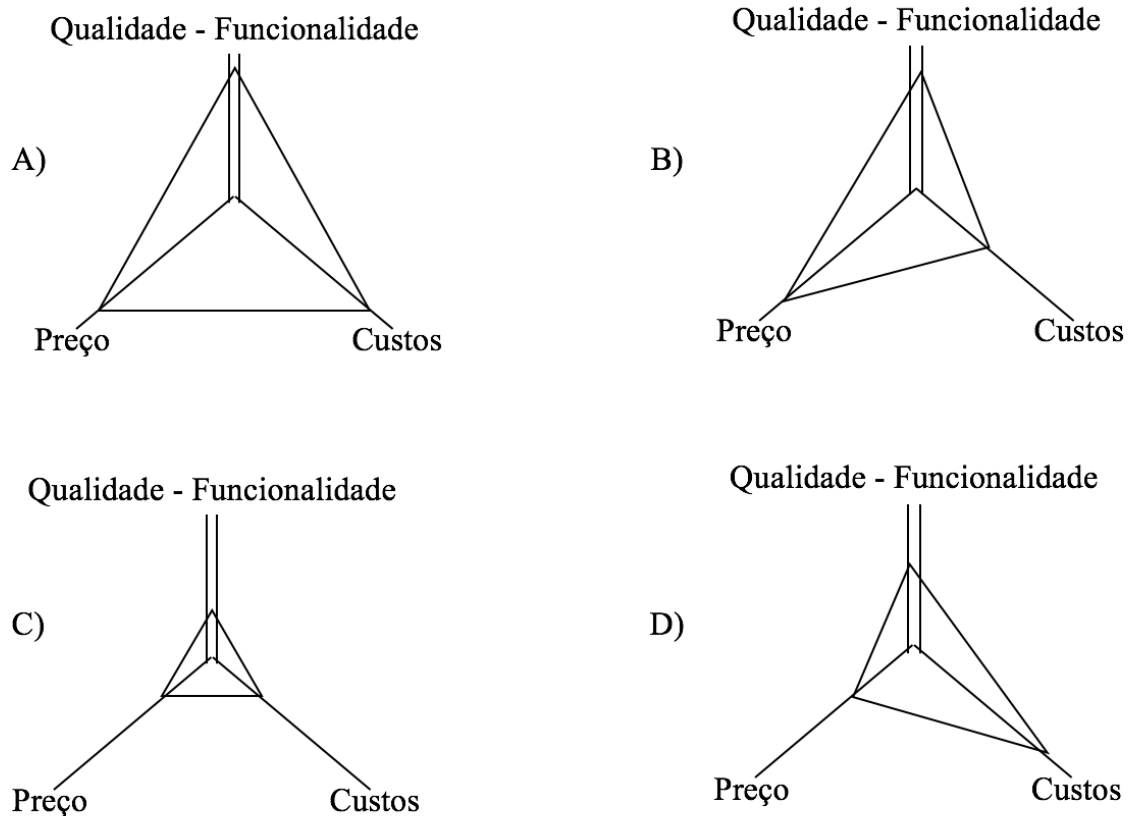


Figura 9. Recomendação na variável produtos para GCI – Café
 Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Observando as quatro cenários ilustrados na Figura XX, pode-se concluir que:

- A) Na primeira situação a prática da GCI deverá focar nos custos, pois se pode analisar a redução de custos para aumento da lucratividade, sendo o gerenciamento interorganizacional uma opção para minimizar os custos, não afetando as outras variáveis;
- B) Nessa segunda situação, a aplicação da GCI poderá ser para ampliar ainda mais a qualidade e conseqüentemente o aumento do preço com redução dos custos, uma vez que apesar do cenário ser considerado ideal, a gestão interorganizacional de custos pode ajudar a melhorar ainda mais a lucratividade nessa situação;
- C) Considera-se a prática da GCI no terceiro cenário que existe um baixo preço, uma baixa qualidade e um baixo custo, fundamental para prática da GCI, que se faz importante para o gerenciamento da qualidade (conseqüentemente aumento do preço) e dos custos para ampliar a lucratividade;

D) Na quarta situação apresentada a prática da GCI é essencial, dado que se tem altos custos de produção, para se conseguir um produto de baixa qualidade, obtendo assim um baixo preço.

2.2.1.2 Componentes

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.

Sobre a primeira variável, índice de valor, Souza (2008) descreve ser a função do grau de importância em relação ao custo, afirmando que o aumento no índice de valor pode se dar pela diminuição dos custos ou pelo aumento do grau de importância.

O grau de importância significa o quanto o componente tem de representatividade no produto geral em relação a sua composição no todo e sua relevância pelo cliente. Ao calcular o índice de valor, podem-se obter três tipos de resultados, menor, igual ou maior que 1,0. Quando o resultado for menor que 1,0 significa que o componente consome mais recursos que os benefícios gerados; igual a 1,0 os benefícios são proporcionais aos recursos consumidos; e maior que 1,0 gera mais benefícios do que consome recursos.

Como já citado anteriormente, devido a indivisibilidade do produto café em componentes, essa variável não será analisada nesta tese.

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.

Souza e Rocha (2009) expõem, a partir das ideias de Cooper e Slagmulder, uma recomendação de viabilidade de aplicação da GCI, representada na Figura 10, em que componentes que possuem baixo índice de valor e baixo nível de restrição tecnológica é muito provável a aplicação da GCI; e, caso oposto, alto índice de valor e alto nível de tecnológico, seria de remota aplicação.

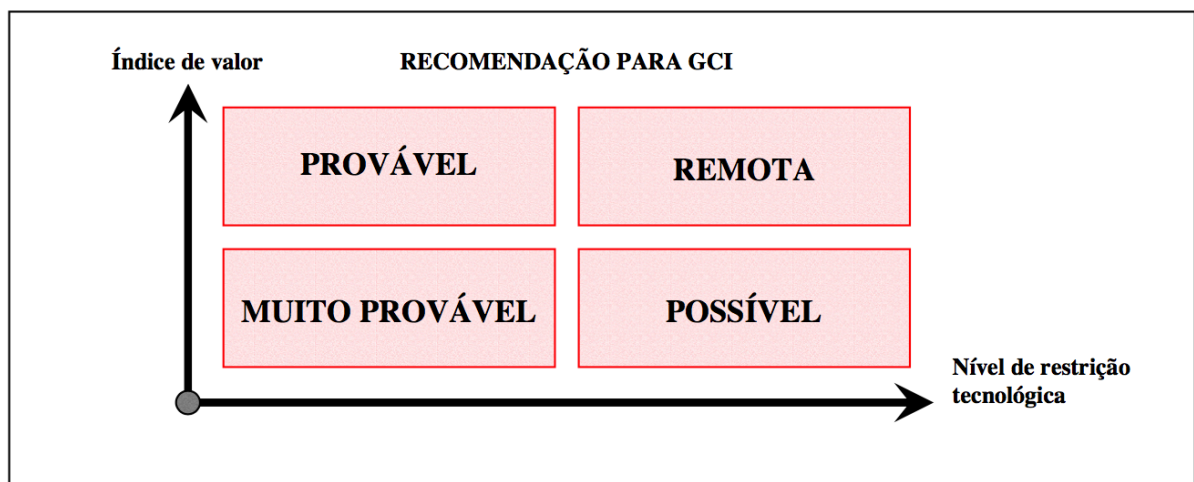


Figura 10. Recomendação para GCI – componentes

Fonte: Souza e Rocha (2009).

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 tese, num contexto mais amplo, relacionando a tecnologia na amplitude do processo de produção.

Isso posto, têm-se que a variável tecnologia também pode ter relação de viabilidade na GCI no contexto da produção e nos processos, de modo que quanto maior o nível de restrição da tecnologia menor será a viabilidade de aplicação da GCI, tornando-se viável à medida que essa restrição tecnologia diminui.

2.2.1.3 Níveis de relacionamento

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

Interdependência

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). Para Souza e Rocha (2009), o nível de relacionamento é fortemente influenciado pela interdependência, pois consideram que as decisões de uma organização causam impacto nas decisões da outra, ou de algumas outras participantes da cadeia e vice-versa. Asseguram também que as partes relacionadas tendem a permanecer juntas, implicando que, quanto maior for o nível de interdependência, mais favorável será a aplicação da GCI.

Assim, está claro que a interdependência pode contribuir fortemente para a estabilidade de um relacionamento (Camacho, 2010). Cooper e Slagmulder (1999), ao tratarem da estabilidade, afirmam que ela está relacionada ao comprometimento das partes envolvidas em manter um relacionamento sólido, atribuindo a essa relação de compromisso quatro razões: a parceria no custo e nas dificuldades para desenvolver novas relações de confiança; a segurança no alcance das metas; a cooperação nos investimentos; e a coordenação das atividades.

Dekker (2004) defende que a interdependência no relacionamento interorganizacional, criada entre firmas, provoca algumas implicações para a contabilidade gerencial e o controle, bem como para o desempenho das relações.

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 tese, será utilizada somente dependência, não necessariamente sendo bilateral.

Espera-se que quanto maior o nível de dependência de um dos agentes da relação maior será a viabilidade de aplicação da GCI, já que a organização dependente terá que se sujeitar às ordens do parceiro para que se mantenha no mercado. É importante salientar que, nesse arranjo citado, existe um menor nível de confiança, cooperação, benefício e estabilidade, porém pode ocorrer.

Estabilidade

Todas as empresas que mantêm relações estáveis com seus fornecedores o fazem por quatro razões principais, descritas, a seguir, na Figura 11.

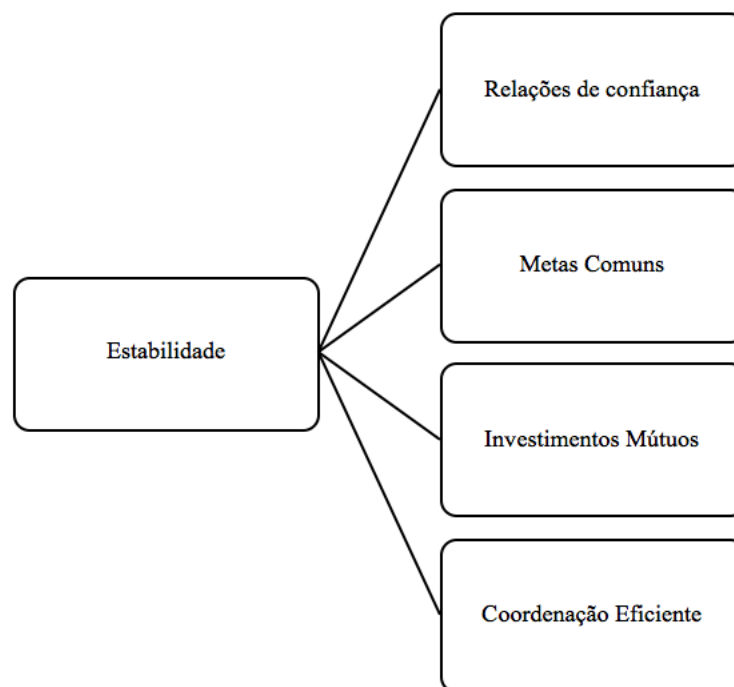


Figura 11. Fatores fundamentais para a prática da GCI
Fonte: Desenvolvido a partir de Cooper e Slagmulder (1999).

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).

Souza e Rocha (2009) afirmam que a estabilidade também cria um panorama favorável para investimentos conjuntos, já que gera garantia de que a outra parte não deverá desfazer o relacionamento. A divisão de recursos é um mecanismo que tende a garantir estabilidade para ambos os lados, pois permite que os envolvidos demonstrem que estão investindo esforços para garantir o sucesso do relacionamento (Souza & Rocha, 2009). E citam, ainda esses autores, que os recursos mais compartilhados são: recursos humanos; equipamentos; pesquisa e desenvolvimento; entre outros.

Continuando alinhado a Souza e Rocha (2009), quanto maior for o nível de estabilidade na relação maior será a viabilidade de aplicação da GCI. Essa variável será pesquisada, nesta tese, 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.

Cooperação

O objetivo das organizações envolvidas deve ser o mesmo em relação à ajuda mútua para que sejam alcançados resultados satisfatórios, sendo esta a característica do fator de cooperação, que permite que as pessoas trabalhem juntas para reduzir custos e resolver problemas trazidos pela pressão das adversidades do ambiente (Cooper & Slagmulder, 1999).

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 benefício do fortalecimento deste tipo de relação é o aumento das habilidades e a predisposição a compartilhar informações sobre projetos, processos, produtos, custos etc. O nível de cooperação pode ser mensurado com base em fatores que medem a disposição da outra parte em dar retorno rápido aos problemas apresentados (Souza & Rocha, 2009).

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.

Nesse sentido, constata-se que a viabilidade da aplicação da GCI se modifica de acordo com o tipo de cooperação. Quando a cooperação for compulsória se torna mais inviável, enquanto, na mútua, sua aplicabilidade é factível, conforme comparação apresentada na Figura 12.

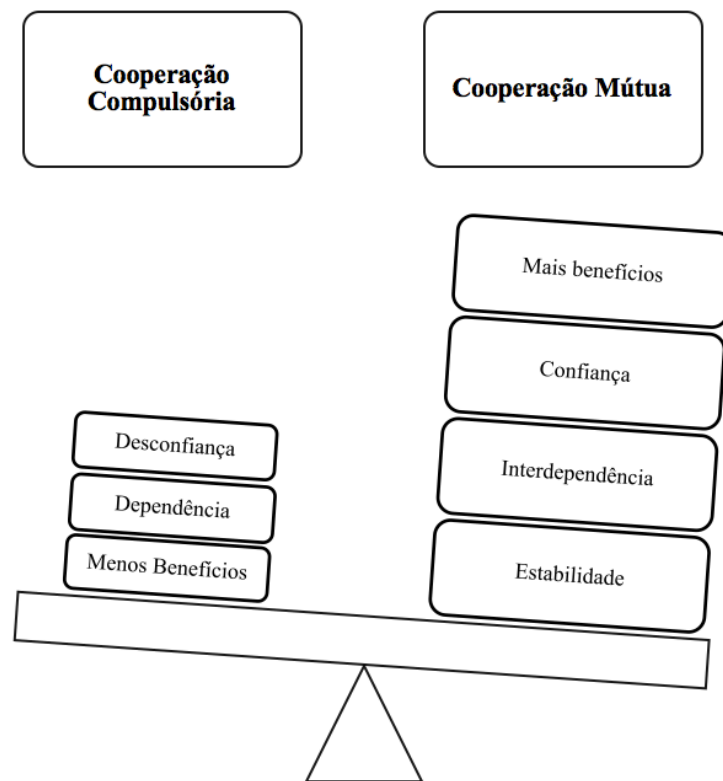


Figura 12. Comparação entre cooperação compulsória e mútua
Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Benefício Mútuo

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).

Souza (2008) discute que não existe uma regra para divisão dos benefícios e que essa falta de regra requer uma discussão individual para cada caso, não sendo apropriado adotar uma regra geral.

Dessa maneira, partindo da concepção de que não existe uma regra e que a cooperação pode ser compulsória, fica inviável pensar num benefício que seja somente mútuo e que cada participante deva se beneficiar.

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).

Nessa perspectiva, este estudo analisará a variável benefício, sem a necessidade de ser mútuo, partindo do pressuposto que a aplicação da GCI será viável, praticável quanto mais benefícios disponíveis entre os parceiros houver e considerando que, quando ocorrer mutuamente, será mais vantajoso a prática da GCI.

Confiança

A princípio, devido a dificuldade em analisar as diversas possibilidades de palavras com sentido aproximado de confiança, Blomquist (1997) traz-se a tentativa de identificação dos principais sinônimos (Tabela 4).

Tabela 4. Definição e conexão com os sinônimos de confiança

Conceito	Definição	Conexão com confiança
Competência	A habilidade percebida de um ator para realizar algo.	Um conceito passivo descrevendo a habilidade de um ator de executar algo.
Credibilidade	A habilidade percebida de um ator para realizar algo que ele alega poder fazer a pedido.	Um conceito passivo que se refere à habilidade reivindicada do ator, que, no entanto, não diz nada sobre as intenções do ator, nem sobre sua vontade de fazer o pedido.
Confidência	O ator espera que algo aconteça com certeza, e não considera a possibilidade de qualquer coisa dar errado.	Não envolve a consideração consciente de alternativas, como faz a confiança.
Fé	A crença cega do ator em algo.	O ator não tem, ou não solicita, informações para considerar alternativas, como, no caso de confiança, faz.
Esperança	O ator espera passivamente alguma coisa.	Devido à passividade do ator, ele ou ela não investe / arrisca algo baseado, no caso de confiar.
Lealdade	O ator assume uma postura de fidelidade em relação ao outro ator, comportando-se totalmente positivo para as necessidades deste ator.	Um conceito estático e de longo prazo, não parece envolver a possibilidade de quebrar.
<i>Reliance</i>	O ator pode, em consideração, decidir confiar apenas em certos aspectos ou características de outro ator ou sistema.	Um conceito mais restrito do que a confiança, no sentido de que um ator confiante confia em outro, em todos os aspectos, depois de julgar o caráter e o comportamento do outro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os diversos sinônimos de confiança destacados, pode-se perceber a variedade de conceitos. Alguns autores, porém, conseguem definir o que é confiança e destacar algumas de suas vantagens, como os seguintes.

Shapiro (1987) define confiança como sendo um relacionamento social, no qual alguém aplica recursos, autoridade e responsabilidade em outro para atuar em seu favor, para alguma retribuição incerta no futuro.

Quanto às vantagens em relação à confiança, considerada um ingrediente particularmente importante no sucesso de alianças e equipes globais, algumas são citadas por Child (2001):

- a) Generaliza a boa vontade para cobrir diferenças culturais e para o trabalho, por meio de outras dificuldades que possam surgir na colaboração;

- b) A confiança entre os parceiros pode encorajá-los a trabalhar juntos frente aos imprevistos circunstanciais. Assim, permite ajustamentos mais rápidos e menos conflitos. Para situações novas, os contratos e outros acordos formais não têm previsão;
- c) Pode prover uma alternativa para diminuir os altos custos e, possivelmente, os efeitos desmotivadores do controle próximo e da perda de credibilidade nos contratos;
- d) A confiança entre empresas ou departamentos encoraja a abertura para troca de ideias e informações, oferecendo condições necessárias para inovação e outras formas de conhecimento;

A confiança é defendida por Dodgson (1993) para que a colaboração entre organizações transcenda as relações; enquanto Souza e Rocha (2009) afirmam que ela é o principal fundamento e está relacionada à previsibilidade de comportamento das empresas envolvidas. Segundo Camacho (2010), não basta ter confiança, são necessários acordos ou contratos formais para garantir as partes.

A variável confiança, nesta tese, será analisada pela vertente de cada um dos agentes pesquisados, mas de forma indireta, na expectativa de perceber se ela está no foco dos respondentes.

Na análise de viabilidade da aplicação da GCI, observa-se que quanto maior for a confiança entre os participantes, mais factível será sua prática. A falta de algum ou alguns dos fatores de relacionamento aqui mencionados (Figura 13) poderá comprometer diretamente a funcionalidade da GCI. Souza (2008) observa que relacionamentos com dificuldade para desenvolver essas características, podem dificultar ou inibir a aplicação da GCI. Portanto, são esses fatores que fundamentam os conceitos da GCI.

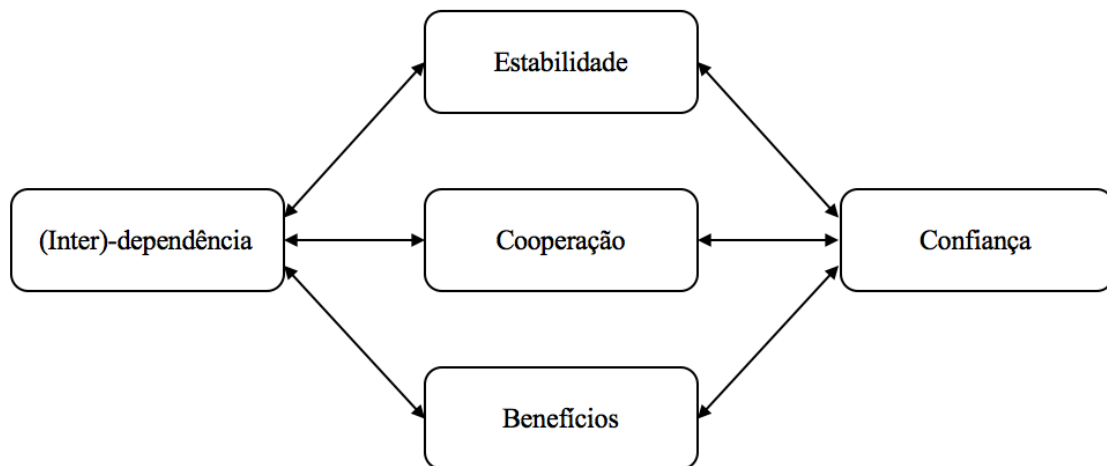


Figura 13. Fatores de relacionamento para a prática da GCI
 Fonte: Desenvolvido a partir de Cooper e Slagmulder (1999).

Classificação da parceria

Os níveis de relacionamento se subdividem em quatro parcerias: comum; auxiliar; principal; e familiar (Tabela 5). Souza e Rocha (2009) explicam que, para se classificar a parceria, é necessário determinar, primeiramente, os níveis de relacionamento (interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos), que são os fatores que determinam o sucesso de aplicação da GCI.

Tabela 5. Níveis de relacionamento e propensão a prática da GCI

Níveis de Relacionamentos	Características
Comum	Neste nível, as variáveis de relacionamento ainda estão no início, baseando-se numa relação ainda de compra e venda, na qual o preço é a principal variável a ser analisada. A aplicação da GCI nesta etapa é remota.
Auxiliar	Um pouco mais interativa do que o tipo comum, mas ainda sem grandes progressos quanto às variáveis de relacionamento. Neste caso, a aplicação da GCI é possível, porém com maior esforço.
Principal	Aqui as empresas parceiras podem participar do desenvolvimento e da criação do produto conjuntamente; os níveis das variáveis de relacionamento são altos e há também a minimização da incerteza, oportunismo. Neste caso, é provável a aplicação da GCI.

Continuação da Tabela 5

Níveis de Relacionamentos	Características
Familiar	O relacionamento familiar aponta o maior nível de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança mútua; pode abranger desde o primeiro estágio do ciclo de vida do produto e se espera que ele apresente novas soluções de tecnologia, sendo totalmente favorável à aplicação da GCI.

Fonte: Desenvolvido a partir de Souza e Rocha (2009).

Observa-se que, quanto mais próximo do nível familiar, maior a viabilidade de aplicação da GCI, segundo ilustrado na Figura 14.

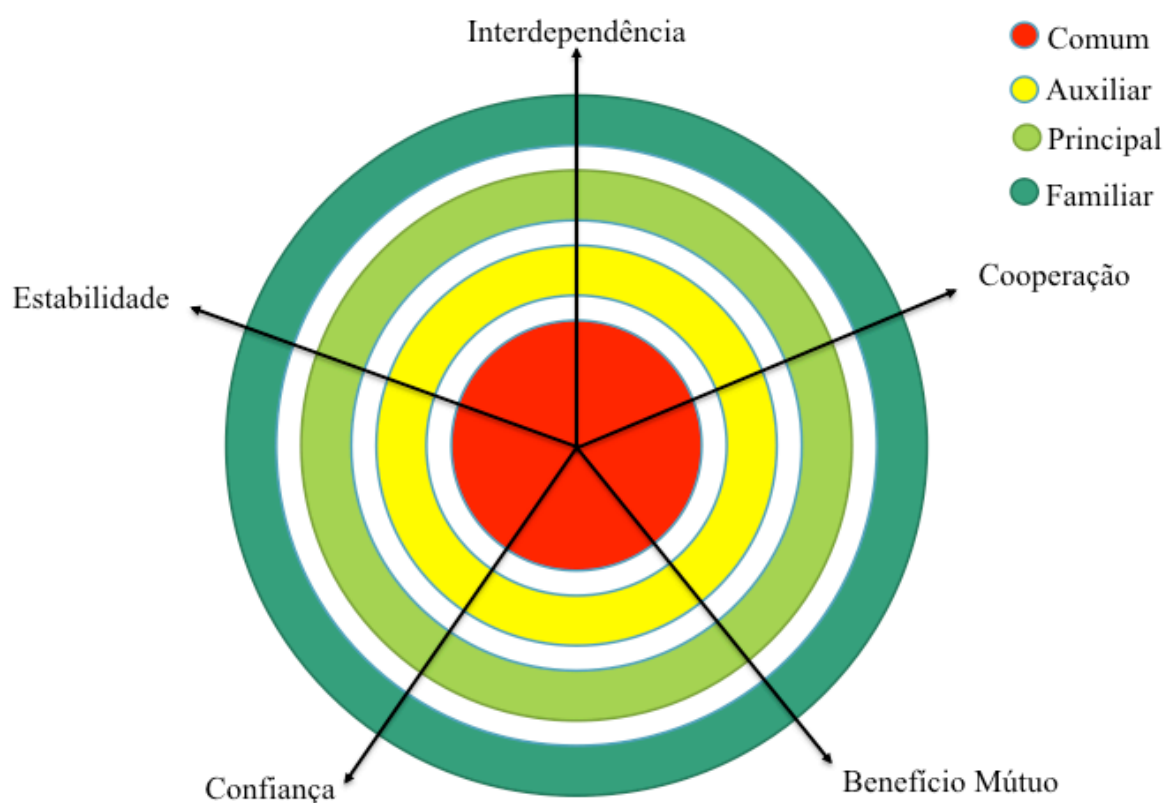


Figura 14. Recomendação para GCI - níveis de relacionamento

Fonte: Souza e Rocha (2009).

Nesta pesquisa, a análise dos níveis de relacionamento será realizada a partir da parceria entre produtor-cooperativa e produtor-IOF.

2.2.1.4 *Tipos de cadeia*

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 tese.

Na tipificação da cadeia tirana, apenas uma empresa domina toda a rede e, com isso, possui alto poder de negociação (Souza, 2008), sendo mais provável ocorrer uma pressão nos seus clientes e fornecedores, forçando uma dependência, de modo que a cooperação seja compulsória, os benefícios possam ser desiguais e a confiança não seja bilateral.

Na oligárquica, o poder de negociação está dividido entre duas ou mais empresas, permitindo que essas empresas dominem toda a rede (Souza, 2008). Com um número maior de empresas que dominam a rede, o poder de negociação é médio, a cooperação pode ser mútua ou compulsória, os benefícios já são mais divididos e o nível de confiança tende a ser também maior.

De outro modo, na tipificação da 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.

Empresas tiranas, pelo poder de imposição, tendem a aplicar a GCI com maior facilidade que empresas democráticas, pois podem direcionar, obrigatoriamente, o processo de GCI (Souza, 2008), em que todos os participantes possuem o mesmo nível de influência, conforme exposto, a seguir, na Tabela 6. Porém, cadeias democráticas, com bons níveis de relacionamento, também podem ter maior viabilidade de aplicação da GCI.

Tabela 6. Recomendação para GCI – tipos de cadeia

	Tirania	Oligarquia	Democracia
Número de empresas dominantes	Uma	Algumas	Nenhuma
Presença de governança cooperativa	100% a 80%	80% a 20%	20% a 0%
Poder de negociação	Alto	Médio	Baixo
Protocolos ou regras de conduta	Impostos de cima para baixo	Negociados pelos oligarcas	Acordos mútuos
Predominância de contratos relacionais	Vertical	Horizontal e vertical	Cada firma negocia
Divisão de tecnologia e informações	A empresa líder compartilha	Os oligarcas compartilham	Cada firma negocia
Competição e cooperação	Impostos de cima para baixo	Negociados pelos oligarcas	Acordos mútuos
Mecanismos de colaboração	Formais	Formais e Informais	Informais
Aplicação da GCI	Depende do tirano	Depende dos oligarcas	Depende dos democratas
	+	←—————→	-

Fonte: Adaptado de Souza e Rocha (2009).

2.2.1.5 Mecanismos

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 (Tabela 7), que tem como base fornecer aos participantes gratificações as metas alcançadas.

Tabela 7. Tipos de mecanismos para o controle da GCI

Tipos de mecanismos	Características
Disciplinadores	Têm como função principal adestrar, desenvolver e controlar as relações interorganizacionais pelos instrumentos, como o custeio alvo, orçamentos interorganizacionais, protocolo de redes, compartilhamento de informações, entre outros.
Capacitores	Fornecem aos participantes do relacionamento interorganizacional meios para identificar e corrigir ações para melhoria dos processos e da produção, de modo a sanar as dificuldades encontradas.
Incentivadores	Gratificam as partes, são utilizados também posteriormente para o alcance das metas estipuladas, para premiar e remunerar pelo objetivo alcançado; podem ser monetários (bônus por alcance de metas) ou não monetários (garantia de relacionamentos no curto prazo).

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir de Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza (2008); Souza e Rocha (2009)

Os três mecanismos foram utilizados como variáveis de análise desta tese, 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.

2.2.2 Etapas para adoção da GCI

Conforme exposto anteriormente por Kajüter e Kulmala (2005), outros autores, como Souza e Rocha (2009), também discutem sobre o tema, confirmando que existem três tipos de fatores que podem influenciar o sucesso da implantação de uma ferramenta gerencial, isto é: os fatores exógenos à cadeia (são as variáveis ambientais); fatores endógenos à cadeia (variáveis específicas da cadeia de valor); e fatores específicos da organização (aspectos da entidade).

Verificada a influência desses fatores, as etapas de implementação da GCI, segundo Cooper & Slagmulder (1999), são:

1 - identificar as partes do produto que vão ser fontes externas;

- 2 - determinar o nível adequado da relação comprador-fornecedor para cada item fontes externas;
- 3 - racionalizar a sua base de fornecedores;
- 4 - desenvolver as relações com os fornecedores adequados;
- 5 - aumentar a eficiência da interface do comprador-fornecedor;
- 6 - desenvolver as habilidades necessárias nas técnicas de gestão de custos interorganizacionais;
- 7 - alargar a oferta enxuta e gerir os custos interorganizacionais a montante e a jusante da cadeia de aprovisionamento da empresa;
- 8 - alargar a oferta enxuta e gerir os custos interorganizacionais a fornecedores internos.

Com essas etapas de implementação expostas, pode-se pensar a implementação no segmento cafeeiro, pois não há necessidade de discutir sobre os componentes do produto, sendo assim eliminam-se as etapas número um e dois, e espera-se que, havendo somente o produto café, já se inicie na etapa três.

2.2.3 Compartilhamento de Informações e *Open-Book Accounting* - OBA

Outra variável a ser pesquisada na tese é o compartilhamento de informações de forma abrangente, bem como o OBA. Para entender melhor esse processo, estão relacionadas, no Tabela 8, seguinte, algumas definições ou conceitos, além de pontos para debates.

Tabela 8. Definições e conceituações sobre o OBA

Autor/Ano	Denição ou Conceito	Pontos para debate
Kulmala (2003)	O autor não define, mas afirma que uma empresa revela sua estrutura de custos para mostrar comprometimento com o relacionamento, fortalecer a sua posição como fornecedora ou compradora entre concorrentes, entender as operações da outra empresa e se empenhar para redução de custos.	Apesar do consenso de que há predominância de informações de custos compartilhadas pelo OBA, existem autores que incluem outros tipos de informações, não se limitando a tais (Mouritsen; Hansen, & Hansen, 2001; Hoffjan, Lürs, & Kolburg, 2011; Fehr, 2015).

Continuação da Tabela 8

Autor/Ano	Denição ou Conceito	Pontos para debate
Kajüter e Kulmala (2005)	Os autores também não propõem uma definição, mas afirmam que o OBA significa distribuição de oferta e demanda de informações entre os membros da cadeia de suprimentos e inclui a partilha de informações de custos, que, geralmente, são mantidas em segredo pelas empresas.	Idem comentário anterior sobre o fato de o OBA não se limitar ao compartilhamento de informações de custos.
Hoffjan e Kruse (2006)	Estes autores definem o OBA como um compartilhamento sistemático de informação de custos entre parceiros de negócios legalmente independentes, e que estão além das fronteiras da empresa.	Idem comentário anterior sobre a questão de o OBA não se limitar a informações de custos.
Souza (2008)	O autor define o OBA como um instrumento gerencial de transmissão de informações sigilosas, relevantes no processo de gestão interorganizacional.	Essa definição parece vaga por não especificar os tipos de informação contemplados nesse processo. Ainda, a característica sigilosa das informações tem um caráter subjetivo, ao passo que uma informação pode ser considerada sigilosa para uma empresa e para outra, não.
Soares (2011)	Esse autor conceitua o OBA como um arranjo que envolve o compartilhamento de informação de custos entre o cliente, a empresa e seus fornecedores.	Idem comentário anterior sobre a questão de o OBA não se limitar a informações de custos. Ainda, ao tratar cliente, empresa e seus fornecedores, o autor foi redundante pois poderia ser resumido em comprador-fornecedor.
Windolph e Moeller (2012)	Os autores não definem, porém conceituam o OBA como um subconjunto de troca de informações, dado que, normalmente, uma transação envolve compartilhamento de informações entre as partes de um relacionamento.	Embora verdadeiros, esses aspectos são insuficientes para caracterizar objetivamente o OBA, visto que não especifica o tipo de informações compartilhadas.
Caglio e Ditillo (2012)	Os autores apenas conceituam o OBA ao afirmarem que essa abordagem inclui todas as informações sigilosas da Contabilidade Gerencial, compartilhadas entre empresas colaboradoras.	Aqui também não há uma especificação do tipo de informação envolvida nesse processo, existe o problema da questão de serem sigilosas as informações, conforme já comentado e, ainda, muitas vezes o OBA pode ser aplicado de maneira forçada (Seal et al., 1999; Car; Ng, 1995), como geralmente ocorre na indústria automotiva (Fehr, 2015).
Alenius, Lind e Strömsten (2015)	Tais autores conceituam o OBA como uma divulgação sistemática de informações financeiras e não financeiras, e afirmam que a questão fundamental para eles é identificar como os dados de custos são compartilhados.	Apesar de classificarem as informações quanto a sua natureza, os autores limitam o tipo de informação àquelas relativas a custos.
Fehr (2015)	Para a autora, o OBA consiste em um processo de compartilhamento de informações, a princípio sigilosas, relativas a custos, processos e/ou atividades, entre partes em um relacionamento, com o objetivo de otimizar a gestão de custos.	O processo de compartilhamento para ser caracterizado OBA deve ser advindo de informações não públicas, e não só inicialmente sigilosas.

Continuação da Tabela 8

Autor/Ano	Definição ou Conceito	Pontos para debate
Fehr e Duarte (2016)	e Nesse novo conceito, os autores entendem o OBA como um processo de compartilhamento de informações não públicas, relativas a custos, processos e/ou atividades, entre partes em um relacionamento, com o objetivo de otimizar a gestão de custos..	Definição usada na tese.

Fonte: Adaptado de Fehr e Duarte (2016).

Suomala, Lahikainen, Lyly-Yrjänäinen, Paranko (2010) afirmam que trabalhos anteriores têm identificado o OBA como um recurso do compartilhamento de informações de custos de produtos, processos e/ou atividades em uma relação entre parceiros.

Kajüter e Kulmala (2005) descrevem circunstâncias que podem influenciar na implementação do OBA, que são: fatores exógenos à firma; fatores específicos da firma e fatores específicos da cadeia de valor (Figura 15).

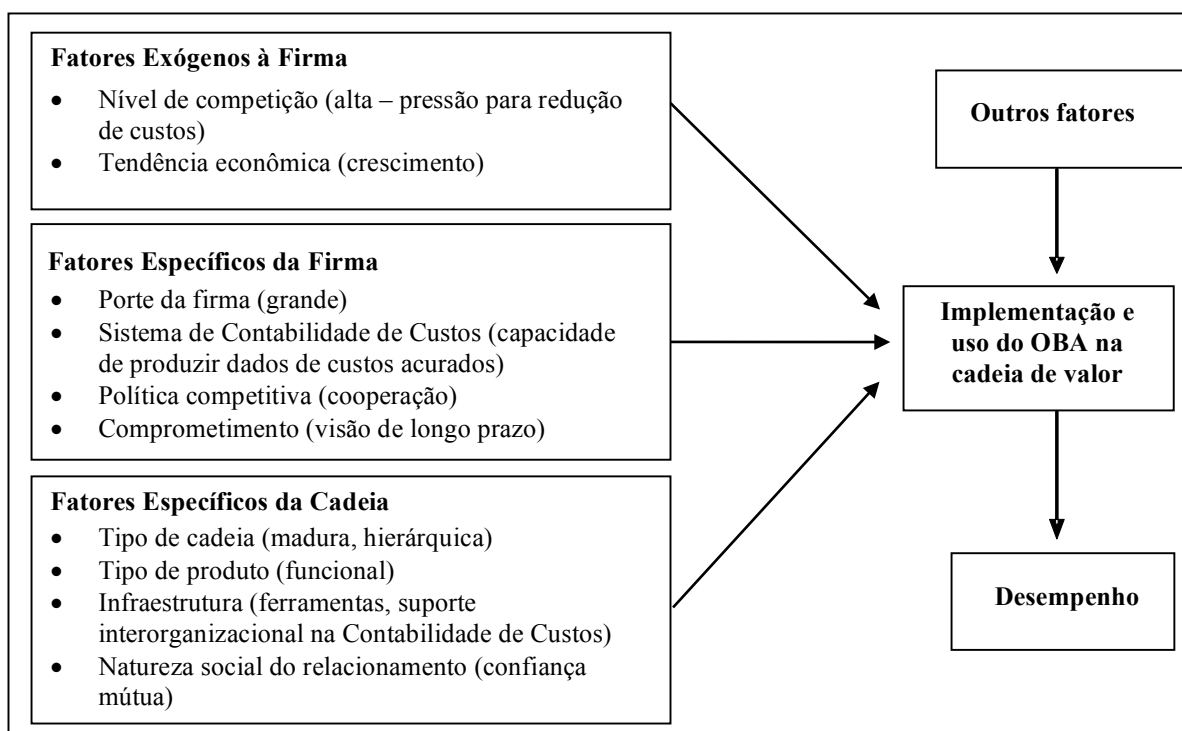


Figura 15. Fatores contextuais para implementação e uso do OBA

Fonte: Kajüter e Kulmala (2005).

Assim, neste estudo, buscou-se identificar todo tipo de informações que fossem compartilhadas entre produtores rurais, cooperativas e IOFs, sem distinção de serem públicas ou não, para, posteriormente, julgá-las em seu teor.

2.2.4 Pesquisas Anteriores

As pesquisas realizadas em GCI, considerando também o OBA, foram analisadas por Hoffjan e Kruse (2006), tendo chegado a um total de treze trabalhos no período de 1995 a 2005, conforme demonstrado na Tabela 9, na sequência.

Os segmentos pesquisados, em sua maioria, se tratavam do setor automotivo, mas também havia pesquisas nos setores de: sistema de aquecimento; serviços de montagem; varejista; de comunicações; indústrias; e serviços médicos, entre outros.

Tabela 9. Exemplos de pesquisas internacionais em GCI e OBA

Ano	Pesquisadores	Setor	País
1992	Munday	Componentes modulares de plástico	UK, USA e Japão
1995	Carr, Ng	Automotivo	Japão
1996	Ellram	Automotivo e Motocicletas	Japão
1998	Kaplan e Cooper	Sistema de Aquecimento	Suécia
1999	Cullen et al.	Automotivo	UK/USA
1999	Seal et al.	N/A	UK/USA
1999	Cooper e Slagmulder	Máquinas de Construção e Automotivo	Japão
1999	Cooper e Slagmulder	Fornecedor Automotivo	Japão
2000	Meer-Kooistra e Vosselman	Serviços de Montagem	Holanda
2001	Mouritsen, Hansen e Hansen	Comunicações	Dinamarca
2002	Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva	Industrial	Finlândia
2002	Frías e Ruhlander	Produtos industriais	Suécia
2003	Dekker	Varejista	UK
2003	Kulmala	Manufatura	Finlândia
2004	Seal, Berry e Cullen	Indústria de Eletrônicos	UK
2004	Dogrescuecenter	Serviços (Médicos)	USA
2005	Kajuter e Kulmala	Automotivo	Alemanha

Continuação da Tabela 9

Ano	Pesquisadores	Setor	País
2007	Kulmala, Kajuter e Valkokari	Equip p/ embarc; Constr telhas	Finlândia
2008	Agndal e Nilsson	Automotivo	Suécia
2009	Agndal e Nilsson	Automotivo	Suécia
2010	Nyaga, Whipple e Lynch	Indústria de Manufatura e Serviços	USA
2010	Agndal e Nilsson	Automotivo, varejista e telecomunicações	Suécia
2010	Suomala et al.	Mineração	Finlândia
2011	Hoffjan, Lührs e Kolburg	Industrial	Alemanha
2011	Moelle, Windolph e Isbruch	Automotivo	Alemanha
2012	Kettinger, Leitch, Lee e Fayard	Vários setores	USA
2012	Windolph e Moeller	Automotivo	Alemanha
2012	Formentini e Romano	Móveis	Itália
2012	Caglio e Ditillo	Indústria moda	Itália
2012	Kumra, Agndal e Nilsson	Automotivo, construção e TI	Índia
2014	Sadeghia e Jokar	Petroquímico	Irã
2015	Alenius, Lind e Strömsten	Varejista	Norte Europa

Fonte: Adaptado Hoffjan e Kruse (2006) e Fehr (2015).

Os estudos existentes acerca do tema central desta pesquisa, não abordaram o uso da GCI no segmento cafeeiro e nem no ramo cooperativista, o que motivou e direcionou o objeto de pesquisa. No Brasil, as pesquisas se desenvolveram em diversos setores, porém também não se encontrou nenhum que abordasse o setor de pesquisa desta tese, conforme demonstrado no Tabela 10, a seguir.

Tabela 10. Exemplos de pesquisas brasileira em GCI e OBA

Ano	Pesquisadores	Setor
2008	Souza	Prestação de Serviços Corporativos
2009	Pereira	Lácteo
2010	Camacho	Hospitalar
2011	Soares	Serviços de Montagem
2011	Facci	Tecnologia da Informação
2011	Nascimento e Pereira	Transportadora
2012	Nascimento, Pereira e Scarpin	Indústria Metalúrgica
2012	Muritiba	Máquinas e Equipamentos para Rochas Ornamentais
2012	Granja e Melo	Construção Civil
2014	Moura	Agronegócio - Cana de Açúcar

Continuação da Tabela 10

Ano	Pesquisadores	Setor
2015	Andruchechen	Moveleiro
2015	Pizzo, Santos, Camacho e Moraes	Farmacêutico
2015	Fehr	Automotivo
2015	Braga	Industrial (modularização)
2016	Campos, Oliveira, Leal e Duarte	Varejista
2016	Farias	Moveleiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

A GCI, conforme já discutido por diversos autores (Coad & Cullen, 2006; Gonzaga, Aillon, Fehr, Borinelli & Rocha, 2012; Uddin, 2013), foi influenciada pela Economia dos Custos de Transação – ECT, focando-se, mais especificamente, nos trabalhos de Williamson (1985, 1989, 1991), conforme será tratada no tópico a seguir.

2.3 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, p.29):

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. Assim, sabe-se que os direitos de propriedade sobre determinado bem, em geral não permitem o seu uso ilimitado ou incondicional, daí o valor do bem-estar sobremaneira determinado pela configuração dos direitos de propriedade a ele associados.

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.

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

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. As variáveis oportunismo e racionalidade limitada foram analisadas conjuntamente com as outras variáveis já citadas.

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 tese 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. Ainda afirmam os autores que o desejo do fornecedor para proteger a reputação reduz o incentivo ao oportunismo.

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).

A combinação do pressuposto do oportunismo e da racionalidade limitada junto às características transacionais (i.e. especificidade de ativo, incerteza e frequência) traz como consequência riscos à transação, como a seleção adversa, os riscos morais (*hidden action*) e *hold up*, que demandam estruturas de governança adequadas às características transacionais (Schepker et al., 2014).

Nesse sentido, Zylbersztajn (1995) propõe que o sistema de *agribusiness* focalize as transações como unidades típicas e inclua o ambiente institucional onde as transações estão sendo realizadas, bem como o ambiente organizacional, conforme ilustra a Figura 16.

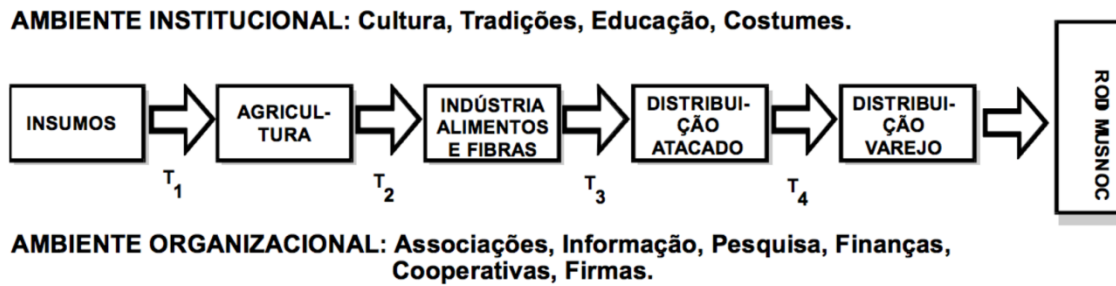


Figura 16. Sistema de Agribusiness e Transações Típicas

Fonte: Zylbersztajn (1995).

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

Nessa cadeia de valor estão inseridos os produtores rurais que transacionam tanto com as cooperativas quanto com as IOFs. Nesse sentido, passa-se, no próximo tópico, a abordar o ambiente organizacional das cooperativas.

2.4 Cooperativismo

As sociedades cooperativas são definidas pela OCB como organizações de pessoas que se baseiam em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os associados das cooperativas creem nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo/com seu semelhante.

De acordo com a Aliança Internacional de Cooperativa – ICA (<https://ica.coop/en/what-co-operative>), uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem

voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

Feng e Hendrikse (2012) afirmam que uma cooperativa é uma empresa de propriedade coletiva, formada por muitos agricultores independentes, como fornecedores de insumos em uma cadeia de produção.

Seus princípios, primeiramente, foram discutidos pelos socialistas, chamados de utópicos ou associacionistas, influenciados também pelo pensamento da época, durante a revolução industrial no século XIX, em que o ideário de fraternidade, igualdade, liberdade e solidariedade eram propostos de modo muito coerente (Bialoskorski Neto, 1998).

Ainda de acordo com Bialoskorski Neto (1998), a ideia socialista nasce e é pensada mediante alguns traços característicos que a diferenciará das outras correntes de pensamento econômico da época. O principal traço é a igualdade de oportunidades, que será o tema central de discussão de todos os socialistas.

As cooperativas são organizações com direito de propriedade acima da corporação, quando cada membro detém o poder de interferir no andamento da empresa, não proporcionalmente a sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de, a cada homem, um único voto (Zylbersztajn, Farina, & Santos, 1993).

Bialoskorski Neto (1998, p.107), ao discutir sobre direito de propriedade em cooperativa, afirma que:

Nas cooperativas, há uma noção de direito comum de propriedade, enquanto, nas ‘firmas de capital’, este direito é individual, com fronteiras claramente definidas, sendo o proprietário do capital aquele que tem os direitos residuais aos rendimentos da empresa. Esta diferença é importante, tanto que os direitos de propriedade de uma empresa podem ser negociados em bolsas de valores e transferidos de proprietário para proprietário, o que não acontece com as empresas cooperativas, implicando custos de transação diferentes para as duas formas empresariais.

O cooperativismo hoje, segundo a OCB, possui, atuando efetivamente, treze ramos diferentes, conforme demonstrado no Tabela 11.

Tabela 11. Ramos das cooperativas

Ramo	Descrição
Agropecuário	Reúne produtores rurais, agropastoris e de pesca, que detêm os próprios meios de produção.
Consumo	Destina-se à compra em comum, de artigos para consumo dos cooperados.
Crédito	Atua na área rural e urbana, atendendo as cooperativas em todas as necessidades relativas aos serviços financeiros.
Educacional	Agrupa professores, alunos, pais e empreendedores do setor e de atividades afins.
Especial	Favorece a integração social de pessoas que precisam ser tuteladas ou que estejam em situação de desvantagem no mercado econômico.
Habitacional	Visa a construção, manutenção e administração de empreendimentos habitacionais para os cooperados.
Infraestrutura	Oferece aos cooperados serviços essenciais, como energia elétrica e telefonia.
Mineral	Dedica-se à pesquisa, extração, lavra, industrialização e comercialização de produtos minerais.
Produção	Agrupa profissionais que fabricam, com meios próprios, um ou mais tipos de bens.
Saúde	Destina-se à promoção e ao cuidado da saúde humana.
Trabalho	Organiza e administra os interesses inerentes à atividade profissional dos associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos.
Transporte	Presta serviços de deslocamento de cargas e passageiros.
Turismo e Lazer	Oferece aos cooperados serviços turísticos de viagens, entretenimento, hospedagem, entre outros.

Fonte: Adaptado de OCB (2015).

Para Polonio (2004), as organizações cooperativas mais conhecidas são:

- a) cooperativas de produtores, formadas por produtores rurais que procuram aperfeiçoar o processo de produção, bem como obter preços melhores para seus produtos, eliminando atravessador e vendendo diretamente ao consumidor;
- b) cooperativas de créditos, que realizam empréstimos aos associados com juros mais baixos que os praticados pelos bancos comerciais;
- c) cooperativas de consumo, que têm por atividade principal a operação de compra de produto de primeira necessidade para vender aos cooperados, no atacado ou varejo, permitindo melhores condições na compra de alimentos, roupas, medicamentos e outros artigos, sempre visando às vantagens econômicas associadas;
- d) cooperativas mistas, que combinam as duas cooperativas: de produção e de consumo; e

- e) cooperativas educacionais, que propõem a formação de escolas e centros de treinamentos, tendo como associados os pais, alunos e professores que se reúnem para conquistarem melhores e mais acessíveis condições de ensino.

Bialoskorski Neto (1998) afirma que a forma cooperativa somente é vantajosa se a coordenação das atividades econômicas de seus agentes resulta em vantagens maiores que os custos da renúncia a uma condição de livre mercado.

Dada essa caracterização, as sociedades cooperativas representam formas organizacionais adequadas para coordenar processos com essas evidências de especificidade e governança, em comparação às empresas não-cooperativas e ao próprio sistema de preços em nível de mercado (Bialoskorski Neto, 1995).

Um segmento que tem demonstrado importância no ambiente cooperativo no Brasil é o agronegócio do café, o qual será discutido no tópico a seguir.

2.4.1 Segmento cooperativo cafeeiro

O café é uma bebida consumida nos cinco continentes, tendo o maior mercado localizado no continente americano (<http://universidadedocafe.com/>). 71,37% da produção mundial de café está concentrada em cinco países: Brasil, Vietnã, Indonésia, Colômbia e Etiópia (<http://www.abic.com.br>).

Há que se chamar atenção para a participação do Brasil na produção de café em relação à produção mundial. Em 2012, a produção brasileira foi de 34,99% (país de maior produção), seguida do Vietnã, com 15,15% (<http://www.abic.com.br>). Segundo projeções realizadas pelo MAPA (<http://www.agricultura.gov.br>), o Brasil deverá se manter na posição de maior produtor de café.

Ainda de acordo com o MAPA (<http://www.agricultura.gov.br>), o parque cafeeiro brasileiro está estimado em 2,311 milhões de hectares, tendo cerca de 280 mil produtores em,

aproximadamente, 1.900 municípios, que, fazendo parte de associações e cooperativas, distribuem-se em 15 estados: Acre, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rondônia e São Paulo.

Verifica-se, portanto, que, pela localização dos 15 estados produtores, a plantação de café está concentrada na região Sudeste, com 79,40% do total de área plantada, sendo o estado de Minas Gerais o maior produtor nacional, responsável por 47,51% desse total regional, e 51,75% da produção nacional (<http://www.ibge.gov.br>).

Diante desse cenário do agronegócio do café para o país, o sistema agroindustrial (SAG) cafeeiro foi descrito por Zylbersztajn, Farina e Santos (1993), e discutido, também, por Saes e Farina (1999), identificando os seguintes agentes desse sistema: fornecedores de insumos, máquinas, equipamentos e mudas; produtores de café; cooperativas; maquinistas; empresas de torrefação e moagem; empresas de solúvel; vendedores; e compradores (indústria e consumidor final).

Para ilustrar os agentes integrantes do SAG do Café e suas inter-relações, elaborou-se o seguinte esquema apresentado, na sequência, na Figura 17.

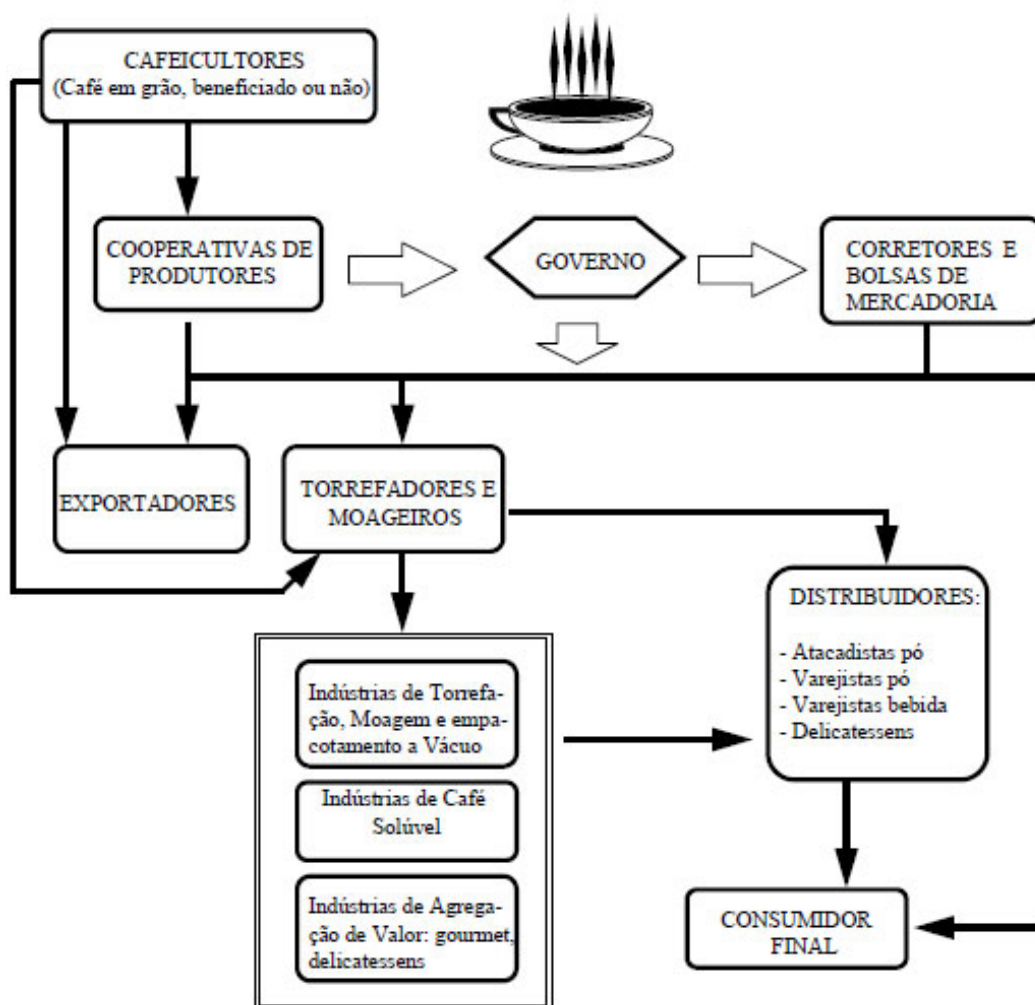


Figura 17. Fluxograma do Sistema Agroindustrial do Café

Fonte: Adaptado de Soares (1980).

Para melhor se entender a estrutura de custo de uma cooperativa, apresenta-se a Figura 18, na sequência, mostrando o fluxograma resumido das operações de preparo de café, desde o recebimento do produtor até a sua venda, que pode ser de café "bica corrida" (em pequena proporção), ou de café preparado ou ligado (*blends*).

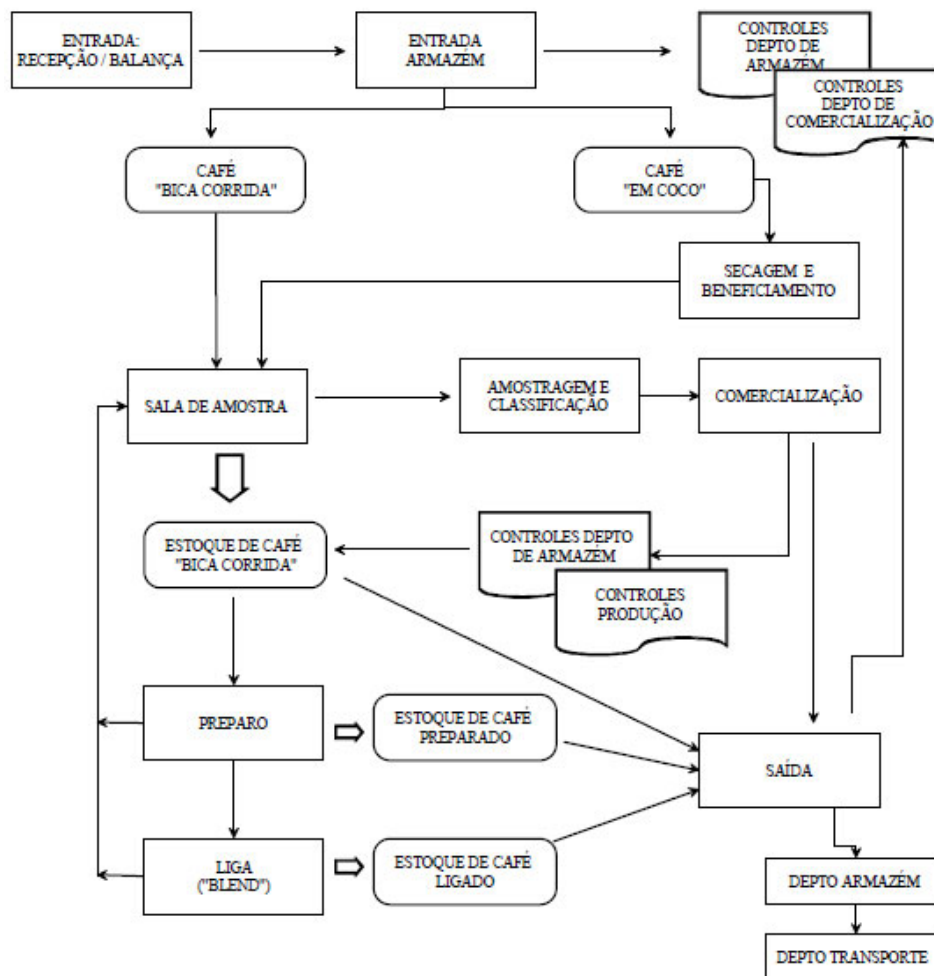


Figura 18. Fluxograma das Operações da Cooxupé

Fonte: Oliveira (1997).

Ainda de acordo com Oliveira (1997), a Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé – Cooxupé inclui também a torrefação do café. A Cooxupé recebe café dos produtores, que pode ser em coco (não beneficiado, o que se dá em pequena quantidade) ou em "bica corrida", termo que designa o café despulpado e beneficiado, mas não preparado. Na sequência, a cooperativa procede ao seu "preparo", que significa sua classificação e separação em componentes principais, de acordo com a categoria de classificação.

Evidenciado o fluxo de operações em cooperativas cafeeiras, uma forma encontrada pelas empresas de capital para aumentar a eficiência e a lucratividade é a Gestão de Custos Interorganizacionais, sendo esta uma área da Gestão Estratégica de Custos, que tem como finalidade identificar meios para a minimização dos custos (Cooper & Slagmulder, 2004), ou para sua melhor gestão, com consequente aumento dos ganhos para a cadeia de valor, por meio do trabalho em equipe e da cooperação.

2.4.1.1 *Qualidade no segmento cafeeiro*

O café, ao contrário de outros produtos, possui um padrão de qualidade que deve ser seguido para sua melhoria. A Instrução Normativa n. 8, de 11 de junho de 2003, do MAPA, define as características de identidade e qualidade do café beneficiado grão cru.

Para a classificação do café beneficiado grão cru (entende-se por Café Beneficiado Grão Cru o endosperma do fruto de diversas espécies do gênero *Coffea*, principalmente *Coffea arabica* e *Coffea canephora* (robusta ou conillon), utiliza-se uma amostra de 300 gramas de café beneficiado.

Esses parâmetros, descritos a seguir, constituem especificações para melhoria da qualidade do café e são divididos em seis classificações: formato do grão e granulometria; aroma e sabor; coloração do grão; equivalência de defeitos; equivalência de impurezas; e em função do defeito/tipo.

O formato do grão e a granulometria são classificados por peneiras, separando os grãos por tamanho, por ordem decrescente, e por formato, que podem ser oblongos ou chatos (Tabela 12). O número da peneira corresponde à medida de frações 1/64 polegadas, ou seja, a peneira 19 é 19/64 de polegadas.

Tabela 12. Classificação por formato do grão e granulometria

Formato do grão e granulometria	
CATEGORIA	SUBCATEGORIA
	Chato
	Chato Graúdo: Peneiras 19/18 e 17
I - <i>Coffea arabica</i>	Chato Médio: Peneiras 16 e 15
	Chato Miúdo: Peneiras 14 e menores

Continuação da Tabela 12

Formato do grão e granulometria	
CATEGORIA	SUBCATEGORIA
	Moca
	Moca Graúdo: Peneiras 13/12 e 11
	Moca Médio: peneira 10
II - Coffea canephora	Moca Miúdo (moquinha): peneira 9 e menores
	BICA CORRIDA (B/C)

Fonte: Instrução Normativa MAPA n. 8/2003.

O aroma (percepção olfativa do café ainda quente) e o sabor (permanece no paladar após degustação), comumente chamado bebida do café, descritos na Tabela 13, no café arábica é classificado segundo Instrução Normativa n. 8, de 11 de junho de 2003, do MAPA, como: estritamente mole é o café que apresenta todos os tipos de sabor mole, porém mais acentuado; mole é brando e adocicado, com sabor e aroma agradável; apenas mole é levemente suave e sem adstringência ou aspereza; duro denota um sabor ocre, adstringente e áspero; bebida riada apresenta leve saber, típico iodofórmio; bebida rio tem sabor típico e acentuado e iodofórmio; e, por último, a bebida rio zona mais desagradável ao paladar, apresenta sabor muito acentuado e iodofórmio. A bebida robusta, em ordem decrescente de classificação, possui duas vezes mais cafeína que a arábica (www.ico.org/pt/caffeine_p.asp).

Tabela 13. Classificação por aroma e sabor

Aroma e Sabor	
GRUPO	SUBGRUPO
I - Arábica	Bebidas Finas
	Estritamente Mole
	Mole
	Apenas mole
	Duro
	Bebidas Fenicadas
	Riado
Rio	
	Rio Zona
II - Robusta	Excelente
	Boa
	Regular
	Anormal

Fonte: Instrução Normativa MAPA n. 8/2003.

A classificação pela cor, em ordem decrescente, evidencia o grau de envelhecimento do produto, conforme ilustrado na Tabela 14.

Tabela 14. Classificação por coloração do grão

Coloração do grão
CLASSE
Verde Azulado e Verde Cana
Verde
Amarelada
Marrom
Chumbado
Esbranquiçada
Discrepante

Fonte: Instrução Normativa MAPA n. 8/2003.

Em relação ao percentual defeitos, sua classificação está disposta, no Tabela 15, referente à equivalência de defeitos; no Tabela 16, a equivalência de impurezas; e no Tabela 17, a função em relação defeito/tipo.

Tabela 15. Classificação do café beneficiado grão cru quanto à equivalência de defeito (intrínsecos)

Defeitos	Quantidade	Equivalência
Grão preto	1	1
Grãos ardidos	2	1
Conchas	3	1
Grãos verdes	5	1
Grãos quebrados	5	1
Grãos brocados	2 a 5	1
Grãos mal granados ou chochos	5	1

Fonte: Instrução Normativa MAPA n. 8/2003.

Da equivalência de defeitos encontrados no café, deve-se apurar, conforme exposto na Tabela 16, quantos pontos o café alcançou em relação à qualidade.

Tabela 16. Classificação do café beneficiado grão cru quanto à equivalência de impurezas (extrínsecos)

Impurezas	Quantidade	Equivalência
Coco	1	1
Marinheiros	2	1
Pau, pedra, torrão grande	1	5
Pau, pedra, torrão regular	1	2
Pau, pedra, torrão pequeno	1	1
Casca grande	1	1
Casca pequena	2 a 3	1

Fonte: Instrução Normativa MAPA n. 8/2003.

Quanto menor o número de feitos, maior será a pontuação e maior será o preço pago pelo café ao produtor (Tabela 17).

Tabela 17. Classificação do Café Beneficiado Grão Cru em função do defeito/tipo

Defeitos	Tipos	Pontos	Defeitos	Tipos	Pontos
4	2	+100	46	5	50
4	2-05	+95	49	5-05	55
5	2-10	+90	53	5-10	60
6	2-15	+85	57	5-15	65
7	2-20	+80	61	5-20	70
8	2-25	+75	64	5-25	75
9	2-30	+70	68	5-30	80
10	2-35	+65	71	5-35	85
11	2-40	+60	75	5-40	90
11	2-45	+55	79	5-45	95
12	3	+50	86	6	100
13	3-05	+45	93	6-05	105
15	3-10	+40	100	6-10	110
17	3-15	+35	108	6-15	115
18	3-20	+30	115	6-20	120
19	3-25	+25	123	6-25	125
20	3-30	+20	130	6-30	130
22	3-35	+15	138	6-35	135
23	3-40	+10	145	6-40	140
25	3-45	+05	153	6-45	145
26	4	Base	160	7	150
28	4-05	05	180	7-05	155
30	4-10	10	200	7-10	160
32	4-15	15	220	7-15	165
34	4-20	20	240	7-20	170
36	4-25	25	260	7-25	175
38	4-30	30	280	7-30	180
40	4-35	35	300	7-35	185
42	4-40	40	320	7-40	190
44	4-45	45	340	7-45	195
			360	8	200
			> 360	Fora de Tipo	

Fonte: Instrução Normativa MAPA n. 8/2003.

2.5 Comparação entre cooperativas e IOFs

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

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

Para entender esses tipos de organização, considera-se a classificação desenvolvida por Bialoskorki Neto (2006), que analisa de três formas diferentes: *for-profit*; *non-profit*; e *non-for-profit*, conforme demonstrado, a seguir, na Tabela 18.

Tabela 18. Tipos de organizações

Organizações	Objetivo	Foco	Controle
<i>For-profit (Com fins lucrativos)</i>	Lucro	Toda estrutura da organização voltada para retenção do lucro	Baseado em números financeiros
<i>Non-profit (Sem fins lucrativos)</i>	Prestação de serviços sociais e públicos	Não está preocupada com a eficiência econômica	Baseado em indicadores sociais
<i>Non-for-profit (Sem fins lucrativos)</i>	Não objetiva o lucro	Apresenta objetivos econômicos, mas não obtenção de lucro	Baseado no monitoramento de resultados e prestação de serviços

Fonte: Adaptado das ideias de Bialoskorski Neto (2006).

A primeira forma, denominada *for-profit*, organizações com fins lucrativos, tem como objetivo o lucro, sendo assim, toda a sua estrutura e organização estará voltada a atividades geradoras de resultados econômicos, e o controle será baseado nos números econômicos financeiros (Bialoskorski Neto, 2006).

O segundo tipo de organização, conhecido como *non-profit*, organizações sem fins lucrativos, tem como objetivo a prestação de serviços sociais e públicos, não se preocupando com a

eficiência econômica, mas sim com a dimensão da prestação de serviço social, caracterizada como integrante do terceiro setor. Seu controle é realizado com indicadores sociais, citando-se, segundo Bialoskorski Neto (2006), como exemplo desse tipo de organização, as fundações e associações.

Ainda de acordo com Bialoskorski Neto (2006), a terceira e última forma de classificação das organizações são as chamadas *non-for-profit*, organizações sem fins lucrativos, que têm o objetivo econômico em sua existência, mas não têm o objetivo de obtenção de lucro, citando, como exemplo desse tipo de organização, as cooperativas. Essas organizações apresentam, ao mesmo tempo, objetivos econômicos, de obtenção de eficiência e resultado, além de prestação de serviços. Nessas organizações, o sistema de controle, tanto pela ótica da estrutura quanto do processo, é mais complicado que nos dois casos anteriores, e demanda o monitoramento tanto dos resultados econômicos, quanto da prestação de serviço.

Desse modo, as IOFs, numa perspectiva tradicional, têm como objetivo principal a obtenção do lucro, e o enfoque de seus executivos é voltado para buscar a maximização do lucro em favorecimento de seus acionistas (Friedman, 1970).

Por outro lado, as empresas cooperativistas se apresentam com uma função de intermediário entre associados e mercados, com um aspecto mais democrático e com uma visão não lucrativa (Polonio, 2004).

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

Ainda observa Benato (2003), ao tratar da sociedade cooperativa, ser esta uma sociedade séria, e que o oportunismo, o casuísmo e o individualismo não pertencem ao contexto. Ao discutir especificamente o oportunismo afirma ser uma característica fundamentalmente mercantilista, e que, no cooperativismo, apenas destruiria seus objetivos principais.

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

Essas diferenças entre a sociedade cooperativa e a sociedade capitalista podem ser observadas na Tabela 19, a seguir, que estabelece uma comparação entre as características principais de cada sociedade.

Tabela 19. Tabela comparativa entre sociedade cooperativa e sociedade capitalista

Sociedade Cooperativa	Sociedade Capitalista
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços sempre a uma massa de consumidores
Cada pessoa conta com um voto na assembleia	Cada ação ou quota conta com um voto na assembleia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas, que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital, que funciona hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas podem ser transferidas a terceiros
Afasta o intermediário	São, muitas vezes, os próprios intermediários
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à participação de novos cooperantes	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contrata o trabalhador como força de trabalho
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico

Fonte: Benato (2003).

Ao fazer o comparativo entre as sociedades, Benato (2003) destaca que a cooperativa tem como foco principal o homem, o que é confirmado por Bialoskorki Neto (2006) quando observa que esse tipo de sociedade tem como objetivo a prestação de serviços, ou seja, um cunho social.

Sobre o que é exposto na Tabela 19, alguns itens divergem do que é apresentado por Bialoskorski Neto (2006), como, por exemplo, a questão do controle financeiro, que também deve ser realizado pela cooperativa e não somente por empresa capitalista.

Ainda de acordo com a Tabela 19, Benato (2003) coloca a questão de o cooperado ser dono da sociedade, enquanto Bialoskorski Neto (1998) afirma que, nas cooperativas, pelo fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio, ele será, simultaneamente, agente e agenciado principal da mesma relação contratual.

Algumas outras diferenças entre cooperativas e IOFs podem ser observadas na Tabela 20, em que são apontados os quesitos de propriedade, o nível de dependência, os controles gerenciais, o capital investido, conselho de administração, os preços, custos marginais, aspectos legais, lucros e sobras líquidas e a diversificação de produtos.

Tabela 20. Quadro comparativo entre cooperativas e IOFs

Cooperativas	IOFs
O membro da cooperativa exerce ora o papel de fornecedor ora o papel de proprietário adjacente ao processo de produção (Hendrikse & Feng, 2013).	A propriedade é dos investidores fora da cadeia de produção (Hendrikse & Feng, 2013).
Os Membros são independentes e não necessariamente colaboram um com o outro nos seus aspectos individuais de suas fazendas (Hendrikse & Feng, 2013).	Os investidores comprometem apenas certas questões para decisão do grupo (Hendrikse & Feng, 2013).
Aquisições e mudanças radicais no controle são incomuns (Zylbertajn, 1994).	Uma mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para um o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital (Zylbertajn, 1994).
O cooperado aporta capital na cooperativa quando da sua estruturação. A partir daí o valor das suas quotas não variam de acordo com o valor da empresa (Zylbertajn, Working Paper).	O investidor adquire uma ação e seu valor é alterado de acordo com o valor da empresa (Zylbertajn, Working Paper).

Continuação da Tabela 20

Cooperativas	IOFs
No conselho da cooperativa estão sempre expostos ao problema do conflito entre a maximização do valor da cooperativa ou da sua própria empresa individual (Zylbertajn, Working Paper).	O conselho existe para monitorar as ações dos executivos e os acionistas poderão lançar mão do conselho, visando garantir o controle de eventuais oportunismos do gerente (Zylbertajn, Working Paper).
É pago ao produtor rural “ <i>pooling price</i> ” para todos os membros e não mantém nenhum excedente (Liang & Hendrikse, 2016).	O preço pago ao produtor rural é de acordo com a qualidade do produto oferecido, maximizando o seu lucro (Liang & Hendrikse, 2016).
Menores custos marginais pela eliminação do duplo mark-up (Liang & Hendrikse, 2016).	Maiores custos marginais, pois tem duplo mark-up (Liang & Hendrikse, 2016).
Os aspectos legais são regidos, no Brasil, pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971.	Quando a IOF se tratar de uma Sociedade Anônima, por exemplo, os aspectos legais são tratados pela Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.
Sem objetivo de lucro, o retorno do resultado (sobras líquidas) do exercício, vai proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral (Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971),	Com objetivo de lucro, o resultado do final do exercício deverá, caso seja positivo, ser deliberada a sua destinação e a distribuição de dividendos (Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976).
Possuem menos diversificação de produtos (Sporleder & Skinner, 1977; Dunn, Ingalsbe & Armstrong, 1979; Chen, Babb, & Schrader, 1985; Oustapassidis & Notta, 1997; Oijen & Hendrikse, 2002).	Possuem uma maior diversificação de produtos (Sporleder & Skinner, 1977; Dunn, Ingalsbe, & Armstrong, 1979; Chen, Babb, & Schrader, 1985; Oustapassidis & Notta, 1997; Oijen & Hendrikse, 2002).

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

As comparações apontadas entre cooperativas e IOFs, na Tabela 20, facilitam a visualização das diferenças entre as organizações que serão estudadas nesta tese.

3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados, de forma detalhada, em duas seções, o delineamento do estudo, contemplando os participantes, os instrumentos e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Na primeira seção, é apresentada a caracterização da pesquisa; enquanto, na segunda, é exposto o protocolo de pesquisa. Nesse protocolo são discutidos os aspectos gerais sobre os critérios utilizados para a escolha dos agentes analisados, os aspectos relacionados às entrevistas e aos roteiros de entrevistas, o método de tratamento e análise dos dados e questões acerca da operacionalização das categorias de análise.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Em ciência, ao conduzir os conceitos do nível teórico e abstrato para o empírico e observacional, faz-se necessário o uso de definições que esclareçam o fenômeno sob investigação e permitam uma comunicação não ambígua (Martins & Theóphilo, 2009).

As definições também podem ser operacionais e atribuir um significado concreto ou empírico a um conceito, ao especificar a sequência de passos para medi-lo ou manipulá-lo. No seu contexto, destacam-se os construtos que operacionalizam a tradução do conceito em proposições particulares, observáveis e mensuráveis (Martins & Theóphilo, 2009). Os construtos podem ser tratados como variáveis, apresentando, portanto, valores passíveis de mensuração, que variam (Lakatos & Marconi, 1991).

Para o desenvolvimento desta tese, adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa que, segundo Marconi e Lakatos (2011), distingue-se da abordagem quantitativa 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. No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (Marconi & Lakatos, 2011, p. 269).

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa envolve maior atenção à natureza interpretativa da investigação, situando-a dentro do contexto político, social e cultural dos pesquisadores, além de envolver mais a reflexão ou “presença” dos pesquisadores nos relatos que apresentam (Creswell, 2014).

Creswell (2014), embasado em LeCompte e Schensul (1999), Hatch (2002) e Marshall e Rossman (2010), apresenta, ainda, as características da pesquisa qualitativa, conforme exposto na Tabela 21, a seguir. Vale esclarecer que essas características estão aqui descritas aleatoriamente, isto é, sem ordem específica de importância.

Tabela 21. Características das pesquisas qualitativas

	LeCompte e Schensul (1999)	Hatch (2002)	Marshall e Rossman (2010)
É conduzida em um ambiente natural (o campo), uma fonte de dados para uma estreita interação	Sim	Sim	Sim
Baseia-se no pesquisador como instrumento-chave na coleta de dados		Sim	
Envolve o uso de múltiplos métodos	Sim		Sim
Envolve raciocínio complexo, que circula entre o indutivo e o dedutivo	Sim	Sim	Sim
Tem seu foco nas perspectivas dos participantes, seus significados, suas múltiplas visões subjetivas	Sim	Sim	
Está situada dentro do contexto ou ambiente dos participantes/locais (social/político/histórico)	Sim		Sim
Envolve um projeto emergente e em evolução, em vez de um projeto rigidamente prefigurado		Sim	Sim
É reflexiva e interpretativa (isto é, sensível às biografias/identidades sociais do pesquisador)			Sim
Apresenta um quadro holístico complexo		Sim	Sim

Fonte: Creswell (2014, p. 51)

Creswell (2014), ao discutir sobre o ambiente em que deve ser conduzida uma pesquisa qualitativa, afirma que, geralmente, os dados são coletados no campo, onde os participantes vivenciam a questão ou o problema de estudo. Os pesquisadores qualitativos não enviam instrumentos aos indivíduos, não os levam a laboratórios; eles reúnem as informações, buscando-as bem próximo dos informantes, falando diretamente com as pessoas e vendo como

elas se comportam e agem dentro do seu contexto. O autor ainda afirma que, na pesquisa qualitativa, o instrumento de coleta deve ser criação do próprio pesquisador, não sendo recomendado utilizar instrumento de coleta de outros pesquisadores.

De acordo com Gil (2010), as pesquisas podem ser classificadas de diversas maneiras, permitindo, assim, conferir maior racionalidade às etapas requeridas em sua execução. Nesse sentido, é interessante classificar as pesquisas quanto a sua finalidade e segundo seus objetivos.

No primeiro ponto de classificação proposto por Gil (2010), a natureza, desta pesquisa pode ser classificada como aplicada, dado que, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas presentes no contexto das sociedades em que vivem os pesquisadores e é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.

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. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas (Gonsalves, 2001, p. 67).

Para Marconi e Lakato (2010), pesquisa de campo é aquela empregada com o propósito de obter informações e/ou conhecimentos a respeito de um contratempo, para o qual se busca uma solução; ou uma hipótese, que se anseie confirmar; ou, ainda, com o propósito de desvendar novos fenômenos ou as relações entre eles.

Quanto à coleta de dados, Creswell (2014) a descreve como uma série de atividades inter-relacionadas, elaboradas com o objetivo de reunir boas informações para responder às perguntas da pesquisa, conforme apresentado na Figura 19.

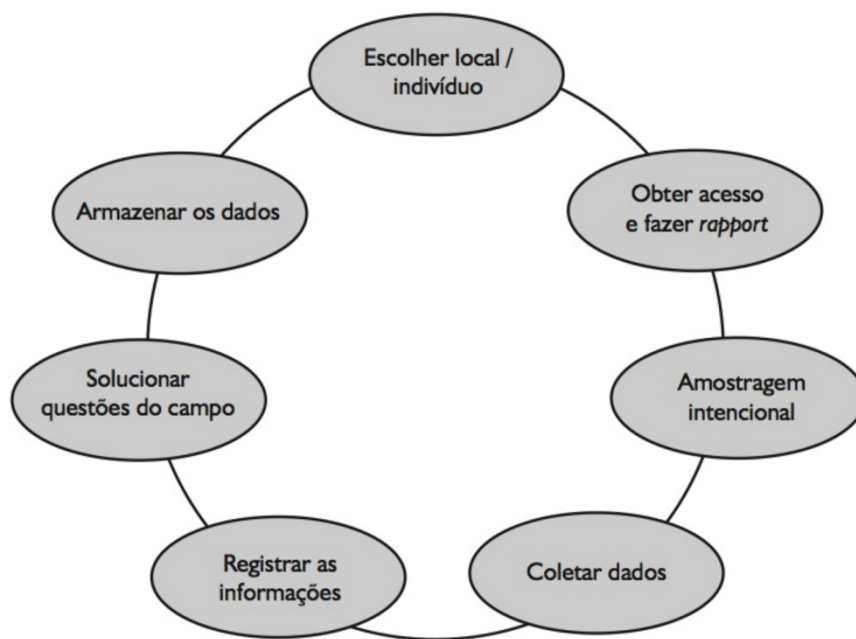


Figura 19. Atividades de coleta de dados.

Fonte: Creswell, 2014, p. 122.

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; forem necessárias oportunidades para aprofundamento; for importante ter uma boa taxa de retorno; e os respondentes não forem fluentes no idioma oficial do país, ou tiverem dificuldades com a linguagem escrita (Gray, 2012).

As entrevistas são um método de coletar dados que se vale do encontro entre pessoas. Uma dessas pessoas é a responsável pela pesquisa ou é alguém a quem o responsável delega a tarefa de entrevistar. É a entrevistadora. Do outro lado, tem-se uma ou algumas pessoas que se dispõem a prestar as informações necessárias à investigação em foco. São os entrevistados (Farr, 1982).

Gray (2012), ao discutir sobre a entrevista como ferramenta de coleta de dados no método qualitativo de pesquisa, assevera:

As entrevistas qualitativas podem ser usadas como o principal instrumento de coleta de dados ou em conjunto com observação, análise documental ou algum outro tipo de técnica de coleta. As entrevistas qualitativas usam perguntas abertas, seja em entrevistas informais, de conversação, entrevistas

semiestruturadas (onde se podem fazer outras perguntas de aprofundamento) ou entrevistas padronizadas, quando não o forem (Gray, 2012, p. 151).

As entrevistas poderão ser individuais ou coletivas, dependendo do número de pessoas. Entrevista individual é a que se estabelece entre o entrevistador e o entrevistado. Não há previsão de um número mínimo adequado de entrevistas para uma pesquisa, porém, para a obtenção de uma boa relação de pessoas, capazes de serem individualmente entrevistadas (Vergara, 2012).

Quanto à estrutura, as entrevistas podem ser classificadas de três tipos: estruturada, semiestruturada, e não estruturada. Em uma entrevista semiestruturada tal como a estruturada, o roteiro é focalizado. Porém, ao contrário da estruturada, a semiestruturada permite inclusões, exclusões, mudanças em geral das perguntas, explicações do entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra (Vergara, 2012).

A entrevista semiestruturada adotada para este trabalho, é entendida por Triviños (1987, p.137) como um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”. Alencar (2000, p. 34) afirma que “a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”. Gray (2012) comenta que o uso de entrevistas semiestruturadas também permite ao pesquisador “aprofundar” em busca de respostas mais detalhadas, em que o respondente deva esclarecer o que disse.

Ainda de acordo com Gray (2012), o pesquisador, na entrevista semiestruturada, pode ou não usar todas as questões, a ordem das perguntas pode mudar, dependendo da direção que tomar a entrevista, podem ser feitas perguntas adicionais à medida que surgem novas questões. A entrevista semiestruturada permite fazer aprofundamento das visões e das opiniões, sempre que desejar que os respondentes aprofundem suas respostas (Gray, 2012).

Vergara (2012) ressalta que as entrevistas realizadas pessoalmente permitem ao entrevistador obter informações além das verbais, ou seja, aquelas expressas pela postura corporal, o tom e ritmo da voz, os gestos, olhares, sinais faciais e outros que podem ajudar o entrevistador a perceber a disparidade de informações transmitidas pelo entrevistado. Nesse sentido ressalta-se

a importância do cuidado na formulação do questionário, o qual deve estar isento de tendenciosidade.

Para Goodman (1961), na técnica *snowball*, o entrevistado indica outros possíveis respondentes, que, de algum modo, estejam relacionados à prática em estudo. Esse método foi escolhido para ser aplicado devido a especificidade requerida para o desenvolvimento dessa atividade. Assim, a definição da amostra para este trabalho foi estabelecida pela técnica *snowball*, dos produtores rurais, cooperativas e IOFs selecionadas. Foram ouvidos os responsáveis pela fazenda, em sua maioria o proprietário, e, nas cooperativas e IOFs, o responsável mais próximo da relação com o produtor rural.

A aplicação desse método se justifica por ser já amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa, e por produzir uma amostra mediante referências feitas entre pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem algumas características, de interesse da investigação (Biernacki & Waldorf, 1981).

Quanto às técnicas de análise, existem inúmeras opções, dependendo da escolha do objetivo da pesquisa. Entre a análise do discurso e a análise de conteúdo, nesta pesquisa, as entrevistas foram analisadas pelo método de análise de conteúdo. No Brasil, é muito popular, na pesquisa contábil, a utilização da análise de conteúdo (AC), pois esta, apesar de ser uma análise qualitativa, guarda certa proximidade com o paradigma positivista e é utilizada para análise de relatórios de administração, notas explicativas, *releases* de companhia para os acionistas, entre outros. Dentre as obras seminais que tratam da análise de conteúdo estão a de Bardin (1979) e a de Krippendorff (2012).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), constitui um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoam constantemente e que se aplicam a discursos diversificados, principalmente nas pesquisas em contabilidade, com objetivos bem definidos e que servem para desvelar o que está oculto no texto, mediante decodificação da mensagem.

Ainda de acordo com o autor, o método da AC consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com: a pré-análise, nela se escolhem os documentos, se formulam hipóteses e objetivos para a pesquisa; a exploração do material, quando se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos; e o tratamento dos resultados e interpretações (Bardin, 1979).

Cada fase do roteiro segue regras bastante específicas, podendo ser utilizado tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas.

A Figura 20, a seguir, representa um resumo esquemático produzido por Laurence Bardin (1979) a respeito das fases de pesquisa descritas anteriormente.

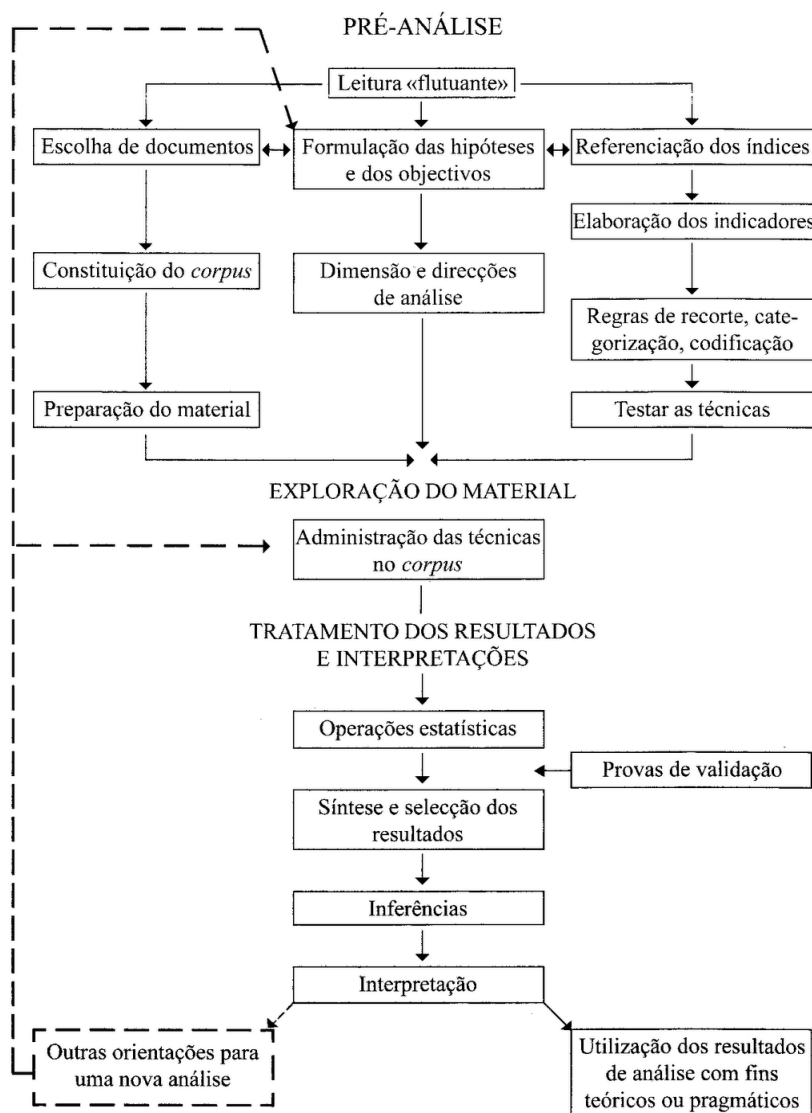


Figura 20. Desenvolvimento de uma Análise

Fonte: Bardin (1979, p. 102).

Já Krippendorff (1980, p.21) definiu a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”.

Weber (1990), ao discutir sobre a análise de conteúdo e suas inferências, afirma:

AC é um método de pesquisa que usa um conjunto de procedimentos para fazer inferências válidas do texto. Estas inferências são sobre os destinatários da mensagem, a própria mensagem, ou o público da mensagem. As regras deste processo de inferência variam com os interesses teóricos e substantivos do investigador (Weber, 1990, p. 9).

A análise de conteúdo pode ser brevemente definida como uma análise sistemática, objetiva e quantitativa de características de mensagem (Neuendorf, 2002).

Berelson (1952) cita alguns propósitos em que a AC pode ser usada:

- a) Divulgar diferenças intencionais no conteúdo da comunicação;
- b) Comparar mídia ou níveis de comunicação;
- c) Auditar o conteúdo da comunicação em relação aos objetivos;
- d) Codificar *open-ended question* em *survey*;
- e) Identificar as intenções e outras características do comunicador;
- f) Determinar o estado psicológico das pessoas ou dos grupos;
- g) Detectar a existência da propaganda;
- h) Descrever atitudes e comportamentos em resposta a comunicações;
- i) Refletir sobre padrões culturais de grupos, instituições ou sociedades;
- j) Revelar o foco da atenção individual, grupal, institucional, ou da sociedade;
- k) Descrever pendências no conteúdo de comunicação.

Quanto ao número de entrevista, conforme exposto por Vergara (2012), devem ser realizadas tantas até que as informações se tornem redundantes, chegando a um ponto de saturação.

3.2 Participantes e delimitação geográfica

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 incluídas 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, conforme representado na Figura 21.

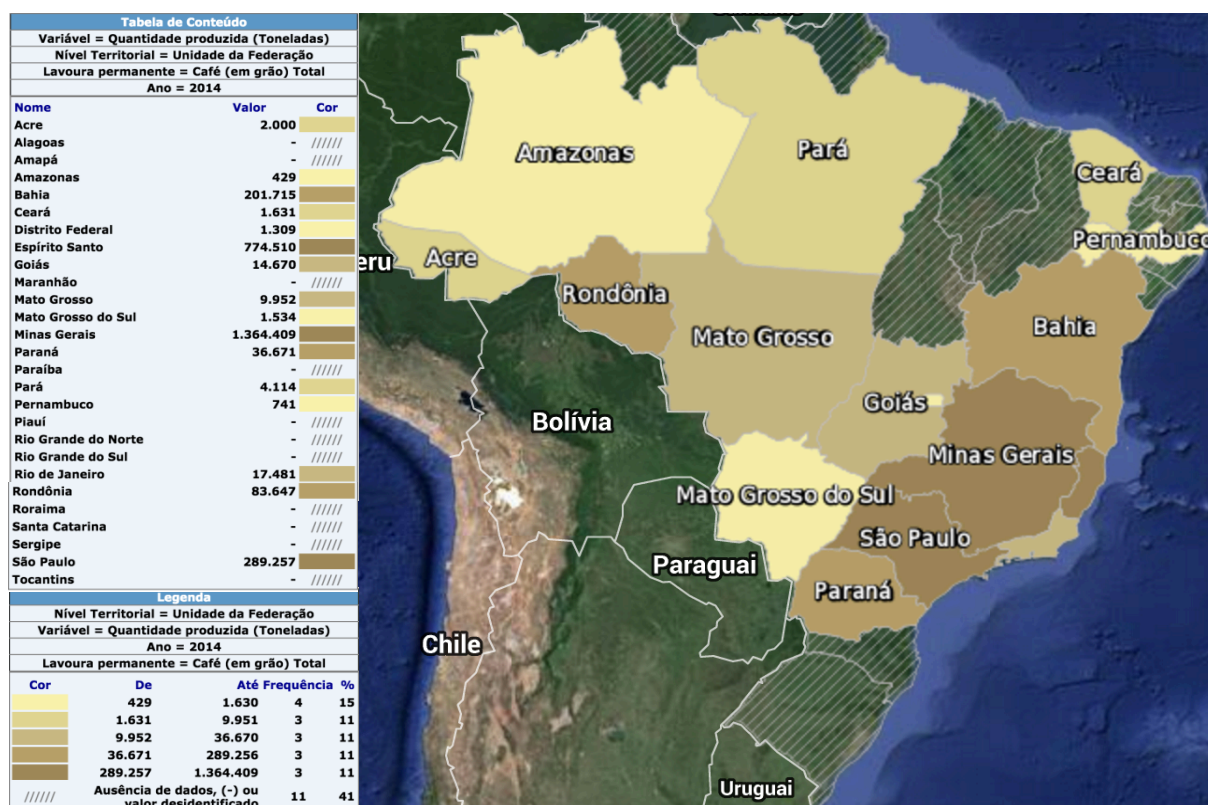


Figura 21. Mapa da produção de café no Brasil no ano de 2014

Fonte: Criado no ESTAGEO – Sidra (<https://sidra.ibge.gov.br/home/pimpfbr/brasil>)

Cabe destacar aqui que a escassez de chuvas no ano de 2016, no estado do Espírito Santo, ocasionou a perda das lavouras de vários produtores, levando a produção a uma queda de até 70%, conforme o Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce (<http://www.cbhdoce.org.br/geral/produtores-rurais-do-norte-do-espírito-santo-perderam-ate-70-da-producao-de-café-por-falta-de-agua/>). Portanto devido a queda da produção e possível redução no número de produtores, o estado do Espírito Santo foi retirado da pesquisa.

A escolha desses estados deu-se pela possibilidade de maior concentração de produtores rurais nestas regiões, consequentemente de cooperativas e IOFs.

Posteriormente, a escolha das cidades de cada estado para serem analisadas ocorreu via contato com cooperativas, associações e IOFs, inicialmente das cidades com maior produção, demarcadas com uma estrela na imagem da Figura 22.



Figura 22. Mapa das cidades pesquisadas

Fonte: Desenvolvido a partir do *google maps*.

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

O acesso aos participantes da pesquisa realizou-se em duas etapas: a) por meio de contato telefônico, procurando a pessoa responsável pelas informações gerenciais e informando sobre o interesse em realizar a pesquisa, bem como sobre os objetivos dela; e b) visita à propriedade rural, cooperativa e IOFs com o objetivo de explicar a pesquisa e convidar os agentes

responsáveis pelas informações gerenciais a participarem dela. Caso houvesse interesse em participar, a entrevista já era realizada logo em seguida, ou se agendava horário mais oportuno.

A Tabela 22, na sequência, mostra o número total de 15 produtores rurais, duas cooperativas e duas IOFs que foram contatadas para a entrevista, mas que não aceitaram participar. As justificativas dos produtores, quando forneciam, era não negociar com IOF ou cooperativas, medo de roubo, não interesse em responder perguntas sobre a fazenda ou até mesmo o não comparecimento quando agendavam. Já as cooperativas e IOFs, os motivos da negação foram desde o relacionamento somente com corretores até o desinteresse em participar.

Tabela 22. Cooperativas, IOFs e produtores rurais que não participaram da pesquisa

Agente	Cidade	Cargo	Motivo
COOP-A	Araguari	Gerente	Não quis participar
COOP-B	Franca	Gerente	Não quis participar
IOF-A	Monte Carmelo	Proprietário	Relacionamento somente com corretores
IOF-B	Patrocínio	Proprietário	Não compareceu após 3 tentativas
PROD-A	Monte Carmelo	Consultor técnico	Negocia somente com corretor
PROD-B	Monte Carmelo	Proprietário	Apenas 2 anos de safra
PROD-C	Monte Carmelo	Proprietário	Não quis participar
PROD-D	Monte Carmelo	Proprietário	Não compareceu para entrevista
PROD-E	Patrocínio	Gerente	Não quis participar
PROD-F	Araguari	Proprietário	Não quis participar
PROD-G	Araguari	Gerente	Não compareceu para entrevista
PROD-H	Araguari	Gerente	Negocia somente com corretor
PROD-I	Araguari	Agrônomo	Não quis participar
PROD-J	Araguari	Técnico rural	Negocia somente com corretor
PROD-K	Araguari	Proprietário	Não compareceu para entrevista
PROD-L	Araguari	Proprietário	Não quis participar
PROD-M	Altinópolis	Proprietário	Não compareceu para entrevista
PROD-N	Altinópolis	Proprietário	Não compareceu para entrevista
PROD-O	Franca	Proprietário	Não quis participar

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram formulados de acordo com os assuntos que compõem os objetivos e as hipóteses desta tese, abrangendo um total de 19 variáveis, nas quais se esperava estudar, separando as questões em blocos, por tipo de assunto e por tipo de agente entrevistado. As questões foram elaboradas pelo pesquisador, dentro das especificidades de cada agente e de acordo com o objeto do estudo (gestão de custos interorganizacionais e economia dos custos de transação), além de considerar a literatura que subsidiou a tese. O instrumento de coleta dos dados foi organizado em dois roteiros, um para o produtor rural (Apêndice III) e um para a cooperativa e IOFs (Apêndice IV).

3.3.1 Variáveis estudadas na tese

Utilizou-se a discussão na plataforma teórica para delinear as variáveis que seriam estudadas (Tabela 23), visando alcançar os objetivos e responder a questão de pesquisa da tese.

Tabela 23. Síntese das variáveis e seus respectivos autores

n.º	Variáveis	Autores	Síntese da variável
1	Qualidade Funcionalidade	– Cooper e Slagmulder (1999); Crosby (1994); Feigenbaum (1994); Souza e Rocha (2009); MAPA	As especificações do café e o cumprimento dessas especificações.
2	Preço	Cooper e Slagmulder (1999); Souza (2008); Hull (1994); Marques e Mello (1999)	Preço pago ao produtor rural e suas variações em mercado físico e futuro.
3	Custos	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	Todos os gastos envolvidos na produção.
4	(Inter)-dependência	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009); Camacho (2010); Dekker (2004)	A relação de necessidade por parte de um dos agentes, ou de forma recíproca.
5	Estabilidade	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	A negociação por mais de três safras já considera estabilidade na relação.
6	Cooperação	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	A cooperação poderá ser mútua ou compulsória, desde que haja um esforço conjunto em atingir um objetivo comum.

Continuação da Tabela 23

n.º	Variáveis	Autores	Síntese da variável
7	Confiança	Shapiro (1987); Dodgson (1993); blomquist (1997); Cooper e Slagmulder (1999); Child (2001); Souza (2008); Souza e Rocha (2009); Nyaga, Whipple e Lynhc (2010); Moeller, Windolph e Isbruch (2011); Windolph e Moeller, (2012)	A segurança no relacionamento, de modo a diminuir mecanismos de salvaguardas e a credibilidade no parceiro.
8	Benefício	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009); Kajuter e Kulmala (2005); Souza (2008)	De forma monetária ou não monetária concedido ao parceiro de forma mútua ou unilateral.
9	Tipos de Cadeia	Cooper e Slagmulder (1999); Souza (2008) Souza e Rocha (2009)	Identificados em cadeia tirana, oligárquica ou democrática.
10	Tecnologia	Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009)	O nível de restrição em algum processo ou etapa da produção que utilize tecnologia para sua melhoria.
11	Mecanismos Disciplinadores	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza e Rocha (2009)	Controlar a relação por meio de instrumentos gerenciais.
12	Mecanismos Capacitores	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza e Rocha (2009)	Meios para identificar e corrigir possíveis falhas no processo do parceiro.
13	Mecanismos Incentivadores	Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza e Rocha (2009)	Gratificação das partes, monetárias ou não.
14	Compartilhamento de Informações	Kulmala (2003);, Kajüter e Kulmala (2005); Hoffjan e Kruse (2006); Cooper e Slagmulder (1999); Souza e Rocha (2009); Windolph e Moeller (2012); Fehr (2015); Fehr e Duarte (2016)	Troca de informações entre os parceiros, verificando, posteriormente, a publicidade dessa informação.
15	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)
16	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.
17	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.
18	Racionalidade Limitada	Simon (1955); Williamson (1985, 1989); Zylbersztajn (1995); Farina et al. (1997); Schepker et al. (2014).	Informações incompletas sobre possíveis alternativas.
19	Frequência	Williamson (1985, 1989); Zylbersztajn (1995)	O número de transações realizadas entre os parceiros.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

3.4 Procedimento de Coleta de Dados

3.4.1 Aplicação preliminar

Uma entrevista preliminar, na forma de um pré-teste, foi realizada com o objetivo de corrigir possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. O pré-teste aplicado em um produtor rural, em uma cooperativa e uma IOF, teve como finalidade identificar possíveis divergências ou dúvidas quanto ao conteúdo, objetivo das questões apresentadas e se todos os objetivos e hipóteses foram contemplados.

As questões do pré-teste dos produtores rurais foram segregadas em dois blocos e relacionadas com as variáveis de pesquisa, os objetivos específicos e as hipóteses, conforme descrito a seguir, na Tabela 24.

Tabela 24. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do pré-teste aplicado ao produtor rural

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco I: Questões Gerais	1	Estabilidade, frequência e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	2	Oportunismo, incerteza, estabilidade, frequência, confiança e tipos de cadeia	OE ₁ , OE ₃ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	3	Oportunismo, racionalidade limitada, incerteza, preço, custos, (Inter)-dependência, estabilidade, frequência, cooperação, confiança, benefício, qualidade-funcionalidade, compartilhamento de informações e tecnologia	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
Bloco II – Configuração da GCI	4	Custos, cooperação, compartilhamento de racionalidade limitada, disciplinadores e tecnologias	confiança, informações, mecanismos OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₃

Continuação da Tabela 24

Bloco de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco II – Configuração da GCI	5	Oportunismo, incerteza, preço, custos, qualidade-funcionalidade, (inter)-dependência, cooperação, estabilidade, frequência, tipo de cadeia, tecnologias e mecanismos capacitores	OE1, OE2, OE4, OE5, OE6, OE7	H1 e H2
	6	Incerteza, oportunismo, (inter)-dependência, estabilidade, frequência e confiança	OE1, OE5, OE6, OE7	H1
	7	Benefícios, preço, custos, qualidade-funcionalidade, estabilidade, frequência, mecanismos incentivadores e oportunismo	OE5, OE6, OE7	H1
	8	Ativos específicos, mecanismos capacitores, interdependência, cooperação, confiança, benefício, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE1, OE3, OE5, OE6, OE7	H1 e H4
	9	Ativos específicos, oportunismo, incerteza, tipo de cadeia, benefícios, (inter)-dependência, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE1, OE3, OE4, OE5, OE6, OE7	H1, H2, H3, e H4
	10	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE4, OE5, OE6, OE7	H1, H2 e H3
	11	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE4, OE5, OE6, OE7	H1, H2 e H3
	12	Oportunismo, incerteza, estabilidade, frequência, cooperação, confiança, tipos de cadeia e mecanismos capacitores	OE1, OE4, OE5, OE6, OE7	H1 e H2
	13	Estabilidade, frequência, cooperação, confiança, benefícios, mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, mecanismos disciplinadores, oportunismo, compartilhamento de informações, tecnologia, racionalidade limitada e incerteza	OE1, OE2, OE5, OE6, OE7	H1 e H3

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Como as cooperativas e as IOFs possuem o mesmo questionário, a Tabela 25 representa os dois agentes. As questões do pré-teste foram segregadas, também, em dois blocos e relacionadas com as variáveis de pesquisa, os objetivos específicos e as hipóteses, conforme descrito na Tabela 25.

Tabela 25. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do pré-teste aplicados nas cooperativas e IOFs

Blocos de Questões	Questões	Variáveis abordadas	Objetivos específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco I: Questões Gerais	1	Estabilidade, frequência e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	2	Preço, custos, (inter)-dependência, Oportunismo e incerteza	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	3	Custos, incerteza e oportunismo	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
Bloco II – Configuração da GCI	4	Custos, cooperação, confiança, mecanismos disciplinadores e tecnologias	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	5	(Inter)-dependência, estabilidade, confiança, cooperação, benefícios, frequência, oportunismo, incerteza, mecanismos capacitores e mecanismos incentivadores	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	6	Benefícios, mecanismos incentivadores, custos, (inter)-dependência, cooperação, oportunismo e incerteza	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	7	Ativos específicos, mecanismos capacitores, interdependência, cooperação, confiança, benefício, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE ₁ , OE ₃ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₄
	8	Ativos específicos, oportunismo, incerteza, tipo de cadeia, benefícios, (inter)-dependência, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE ₁ , OE ₃ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ , H ₃ , e H ₄
	9	benefícios, preço, custos, qualidade-funcionalidade, estabilidade, mecanismos incentivadores e oportunismo	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	10	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	11	Oportunismo, incerteza, estabilidade, frequência, cooperação, confiança, tipos de cadeia e mecanismos capacitores	OE ₁ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	12	Estabilidade, frequência, cooperação, confiança, benefícios, mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, mecanismos disciplinadores, oportunismo, compartilhamento de informações, tecnologia, racionalidade limitada e incerteza	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₃

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

As questões do pré-teste na íntegra, do produtor rural, da cooperativa e da IOF, encontram-se nos Apêndices I e II.

A coleta de dados para o pré-teste foi realizada na cidade de Monte Carmelo, no estado de Minas Gerais. Os dados referentes aos entrevistados são apresentados na Tabela 26, a seguir.

Tabela 26. Dados das entrevistas do pré-teste

Estado	Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo*	Duração das entrevistas*	Quant. páginas transcritas
Minas Gerais	PROD-0	Proprietário	40 anos	21:44	18
	COOP-0	Agente Comercial	6 anos	27:33	20
	IOF-0	Proprietário	18 anos	14:39	14
Totais				01:33:56	52

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

* Tempo em minutos

Para análise do pré-teste foram transcritas, 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 é um software gratuito e desenvolvido sob a lógica da *open source*, licenciado por GNU GPL (v2) para análise lexicográfica. O IRAMUTEQ ancora-se no ambiente estatístico do software R e na linguagem python (www.python.org), que viabiliza uma investigação de dados textuais, desde lexicografais textuais até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude), organizando de forma clara e facilmente compreensível (Camargo & Justo, 2013).

Nesse programa os textos ou as tabelas devem ser, preferencialmente, gerados pelos softwares OpenOffice.org ou LibreOffice, para evitar *bugs* relativos à codificação. Sendo assim, inicialmente, para realizar a tabulação das entrevistas, foi utilizado o software *Writer*, retirando-se todos os caracteres especiais para posteriormente, incluir o arquivo de texto no software IRAMUTEQ.

O IRAMUTEQ faz diversas análises estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude e nuvem de palavras. Para o pré-teste, escolheu-se a análise de similitude, pois ser mais visual e contemplar, abranger maiores informações.

A análise de similitude se baseia na teoria dos grafos, possibilita identificar as ocorrências entre as palavras, e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um corpus textual, distinguindo também as partes comuns e as especificidades em função das variáveis ilustrativas (descritivas), identificadas na análise (Marchand & Ratinaud, 2012).

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

Esperava-se também que, com a análise do software, fosse encontrada alguma ligação entre as variáveis, além de conferir se existia alguma variável nova que poderia ser investigada.

Como resultado da análise de similitude pelo IRAMUTEQ, observou-se que as variáveis já estabelecidas na tese foram contempladas, porém foi necessário esclarecer melhor algumas perguntas e incluir outras para que houvesse uma abrangência mais completa. Nas entrevistas, e confirmado pela Figura 23, foi incluída, para ser analisada nos respondentes, a variável “fidelidade comercial”, que vai além da estabilidade e da frequência.

Para a variável “fidelidade comercial”, além do relacionamento ser estável e existir ou não uma frequência nas transações, o produtor tende a negociar somente com um agente, visualizando que esta relação lhe traga maiores benefícios. Assim, a pesquisa passou a contar com um total de 20 variáveis para análise.

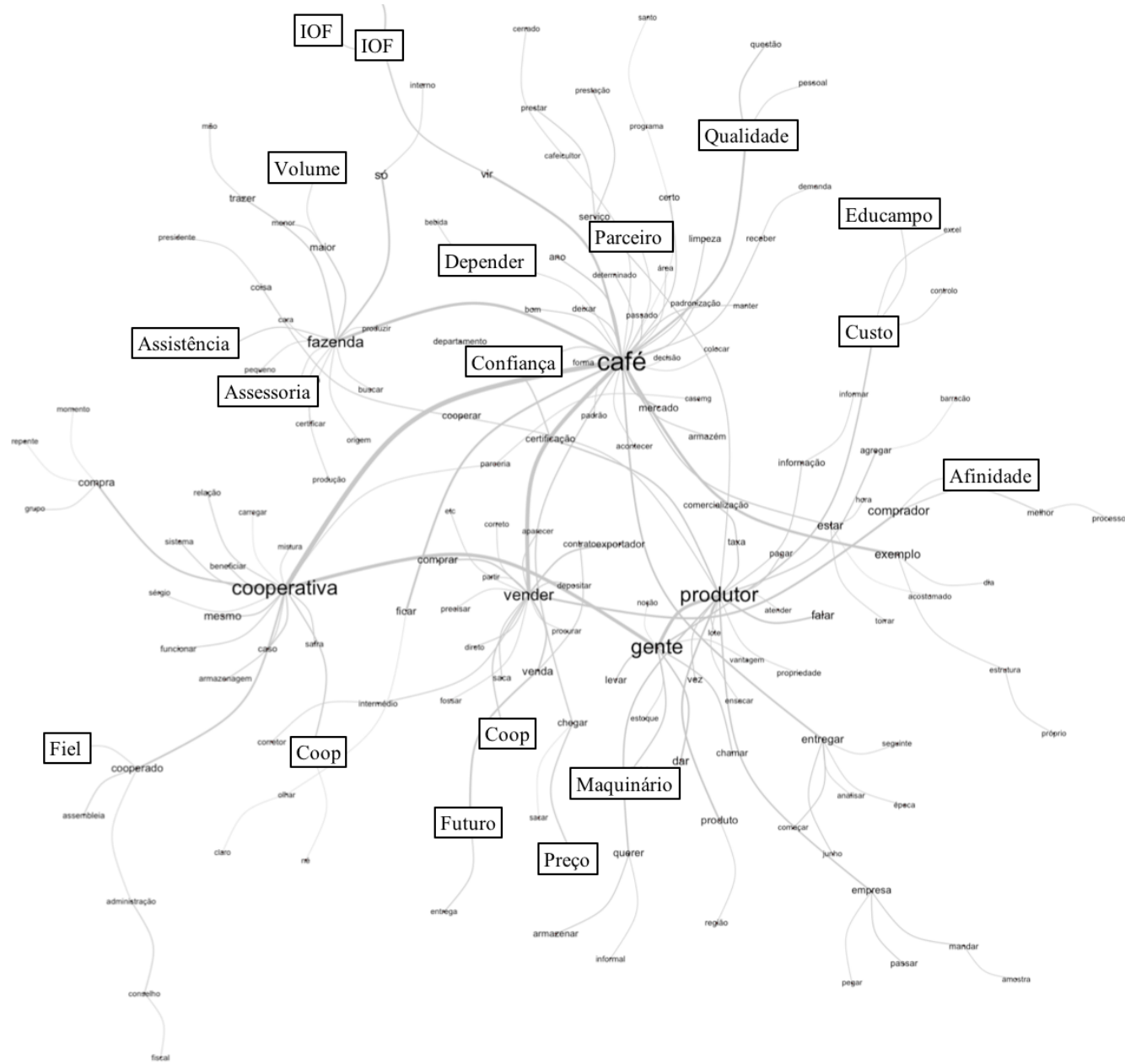


Figura 23. Análise de similitude do pré-teste dos produtores rurais, cooperativas e IOFs

Fonte: Dados da pesquisa.

Após análise pelo IRAMUTEQ, iniciou-se uma análise de conteúdo em cada entrevista. Nesse caso, cooperativas e IOFs foram apreciadas conjuntamente.

A primeira entrevista analisada, do produtor rural, com um total de 13 questões, totalizou 18 páginas, evidenciando, ao serem analisadas, alguns pontos de melhoria e acréscimo de algumas questões que não haviam sido abordadas na primeira versão do teste. Detalhadamente, foram adicionadas ao teste três novas questões: a primeira para tratar do volume de produção de café em sacas, negociadas anualmente pelo produtor rural, tendo como objetivo analisar o tamanho da produção da fazenda em relação ao nível de relacionamento com a cooperativa ou a IOF, e discutindo, assim, a interdependência associada ao tamanho da produção negociada; a segunda questão discutindo sobre os produtos advindos da fazenda, com vistas a analisar a importância do café na composição da receita para o produtor e conferindo possíveis variáveis no modelo conceitual da GCI; e a terceira e última questão foi incorporada ao teste a fim de avaliar as tecnologias recebidas ou disponibilizadas pela cooperativa ou IOF. A resposta desta última questão permitiu verificar o nível tecnológico, inclusive de ativos específicos, para relacionar possíveis variáveis no quesito componentes da GCI.

Ainda de acordo com o pré-teste realizado com o produtor rural, três questões foram divididas para melhor entendimento do respondente, o que, somado, levou ao aumento de quatro questões. Seis questões tiveram alterações em algumas palavras com intuito de clarificar o sentido da pergunta. Assim, a entrevista voltada ao produtor rural ficou com um número de 21 questões.

As entrevistas realizadas, individualmente, com o agente comercial da cooperativa e com o proprietário da IOF foram analisadas conjuntamente por se tratar do mesmo questionário, por motivo de comparação. O pré-teste contava com 10 questões, que, transcritas após respondidas, totalizaram 34 páginas para análise das respostas da cooperativa e da IOF.

Foram incluídas cinco novas questões que não tinham sido abordadas no pré-teste: a primeira tratando sobre os atributos a serem considerados na escolha de um parceiro, visando identificar quais aspectos são levados em consideração ao definir um produtor rural como parceiro no relacionamento; a segunda questão foi acrescentada no teste a fim de descobrir se a cooperativa ou IOF propicia tratamento diferenciado aos parceiros, dessa maneira pode-se estabelecer o tipo de relacionamento com as fazendas; a terceira questão foi incorporada ao teste buscando

analisar o volume de café processado ou armazenado na cooperativa ou IOF, dessa forma pode-se relacionar o volume de café negociado com a interdependência; a quarta questão buscava entender o processo de relacionamento desde a negociação até a entrega do café a um possível comprador, assim pode-se averiguar, nas transações realizadas entre os parceiros, possíveis variáveis de gestão de custos interorganizacionais; por último, a quinta questão foi inserida no teste objetivando compreender, na visão da cooperativa ou IOF, quais os benefícios da fazenda em manter o relacionamento, permitindo, desse modo, verificar, pela perspectiva da cooperativa ou IOF, como são enxergados os benefícios do produtor rural.

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. Assim, o número de questões finais destinadas às cooperativas e IOFs somou 21.

3.4.2 Aplicação do teste

As entrevistas ocorreram entre 08/06/2016 e 27/07/2016. Inicialmente foi relacionada cada questão com as variáveis pesquisadas na tese, seus objetivos específicos e as hipóteses a ela relacionadas. A Tabela 27, a seguir, mostra as questões dos produtores rurais.

Tabela 27. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do teste aplicado ao produtor rural

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco I: Questões Gerais	1	Estabilidade, frequência, fidelidade comercial e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	2	Estabilidade, frequência, fidelidade comercial e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	3	(Inter)-dependência	OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	4	Preço, custos, qualidade-funcionalidade, incerteza	OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁

Continuação da Tabela 27

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco II – Configuração da GCI	5	Oportunismo, racionalidade limitada, incerteza e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	6	Oportunismo, racionalidade limitada, incerteza, preço, custos, (Inter)-dependência, estabilidade, frequência, cooperação, confiança, benefício, qualidade-funcionalidade, compartilhamento de informações e tecnologia	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	7	Custos, cooperação, confiança, mecanismos disciplinadores e tecnologias	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	8	Compartilhamento de informações, racionalidade limitada e mecanismos disciplinadores	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁ e H ₃
	9	Compartilhamento de informações, racionalidade limitada e mecanismos disciplinadores	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁ e H ₃
	10	Oportunismo, incerteza, preço, custos, qualidade-funcionalidade, (inter)-dependência, cooperação, estabilidade, frequência, tipo de cadeia, tecnologias e mecanismos capacitores	OE ₁ , OE ₂ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	11	Incerteza, oportunismo, (inter)-dependência, estabilidade, frequência, fidelidade comercial e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	12	Benefícios, preço, custos, qualidade-funcionalidade, estabilidade, frequência, fidelidade comercial, mecanismos incentivadores, tipo de cadeia e oportunismo	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	13	Benefícios, preço, custos, qualidade-funcionalidade, estabilidade, frequência, fidelidade comercial, mecanismos incentivadores, tipo de cadeia e oportunismo	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	14	Oportunismo, incerteza, tipo de cadeia, benefícios, (inter)-dependência, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE ₁ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	15	Mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, benefícios, tecnologia, confiança, cooperação, (inter)-dependência, custos, preço, qualidade-funcionalidade, incerteza e oportunismo	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	16	Oportunismo, incerteza, estabilidade, frequência, fidelidade comercial, cooperação, confiança, tipos de cadeia e mecanismos capacitores	OE ₁ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	17	Ativos específicos, tecnologias, benefícios, confiança, cooperação, oportunismo e mecanismos incentivadores	OE ₁ , OE ₃ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁ e H ₄

Continuação da Tabela 27

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
	18	Tecnologia, benefícios, cooperação, mecanismos incentivadores, oportunismo, compartilhamento de informações e racionalidade limitada	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	19	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e oportunismo	OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	20	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e oportunismo	OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	21	Estabilidade, frequência, fidelidade comercial, cooperação, confiança, benefícios, mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, mecanismos disciplinadores, oportunismo, compartilhamento de informações, tecnologia, racionalidade limitada e incerteza	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₃

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Subsequentemente, realizou-se a correspondência também com o questionário das cooperativas e dos produtores rurais (Tabela 28).

Tabela 28. Questões, variáveis, objetivos e hipóteses do teste aplicado nas cooperativas e IOFs

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco I: Questões Gerais	1	Estabilidade, frequência, fidelidade comercial e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	2	Estabilidade, frequência, fidelidade comercial e confiança	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	3	Oportunismo, racionalidade limitada, incerteza, preço, custos, (inter)-dependência, estabilidade, frequência, cooperação, confiança, benefício, qualidade-funcionalidade, compartilhamento de informações e tecnologia	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	4	Oportunismo, incerteza, tipo de cadeia, benefícios, (inter)-dependência e mecanismos incentivadores	OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁ e H ₂
	5	(Inter)-dependência	OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	6	Preço, custos, (inter)-dependência, oportunismo e incerteza	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	7	Custos, cooperação, confiança, mecanismos disciplinadores e tecnologias	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁

Continuação da Tabela 28

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
Bloco II – Configuração da GCI	8	Custos, cooperação, confiança, mecanismos disciplinadores e tecnologias	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁
	9	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e oportunismo	OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	10	Oportunismo, incerteza, preço, custos, qualidade-funcionalidade, (inter)-dependência, cooperação, estabilidade, frequência, tipo de cadeia, tecnologias e mecanismos capacitores	OE ₁ , OE ₂ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	11	Mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, benefícios, tecnologia, confiança, cooperação, (inter)-dependência, custos, preço, qualidade-funcionalidade, incerteza e oportunismo	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	12	Mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, benefícios, tecnologia, confiança, cooperação, (inter)-dependência, custos, preço, qualidade-funcionalidade, incerteza e oportunismo	OE ₁ , OE ₂ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	13	Ativos específicos, tecnologias, benefícios, confiança, cooperação, oportunismo e mecanismos incentivadores	OE ₁ , OE ₃ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁ e H ₄
	14	Tecnologia, benefícios, cooperação, mecanismos incentivadores, oportunismo, compartilhamento de informações e racionalidade limitada	OE ₁ , OE ₅ , OE ₆ e OE ₇	H ₁
	15	Oportunismo, incerteza, tipo de cadeia, benefícios, (inter)-dependência, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e tecnologia	OE ₁ , OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	16	Benefícios, preço, custos, qualidade-funcionalidade, estabilidade, frequência, fidelidade comercial, mecanismos incentivadores, tipo de cadeia e oportunismo	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	17	Benefícios, preço, custos, qualidade-funcionalidade, estabilidade, frequência, fidelidade comercial, mecanismos incentivadores, tipo de cadeia e oportunismo	OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ e H ₂
	18	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e oportunismo	OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃
	19	Tipos de cadeia, compartilhamento de informações, racionalidade limitada e oportunismo	OE ₄ , OE ₅ , OE ₆ , OE ₇	H ₁ , H ₂ e H ₃

Continuação da Tabela 28

Blocos de Questões	Questões	Variáveis Abordadas	Objetivos Específicos Relacionados	Hipóteses Relacionadas
	20	Oportunismo, incerteza, estabilidade, frequência, fidelidade comercial, cooperação, confiança, tipos de cadeia e mecanismos capacitores	OE1, OE4, OE5, OE6, OE7	H1 e H2
	21	Estabilidade, frequência, fidelidade comercial, cooperação, confiança, benefícios, mecanismos capacitores, mecanismos incentivadores, mecanismos disciplinadores, oportunismo, compartilhamento de informações, tecnologia, racionalidade limitada e incerteza	OE1, OE2, OE5, OE6, OE7	H1 e H3

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na Tabela 29, estão apresentados o quantitativo de entrevistas das cooperativas, data e hora, as informações sobre os entrevistados (cargo, tempo no cargo e na empresa) e duração das entrevistas realizadas, num total de 02:26:56, as quais, após transcritas, de forma *ipsis litteris*, obtiveram 62 páginas. Em cada entrevista realizada era solicitado ao entrevistado que indicasse outra pessoa que pudesse participar da pesquisa, que passasse número de telefone ou endereço, para que se pudesse entrar em contato e agendar outra possível entrevista. Foi solicitado também, junto ao produtor rural, que informasse suas principais fontes de relacionamento em cooperativas e IOFs, com seus contatos.

Tabela 29. Dados das entrevistas do teste nas cooperativas

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

* Tempo em minutos

As informações das IOFs estão descritas na Tabela 30, com as mesmas informações das cooperativas, num total de cinco IOFs e um total de 01:21:03 de duração das entrevistas, gerando um total de 45 páginas transcritas de maneira *ipsis litteris*.

Tabela 30. Dados das entrevistas do teste nas IOFs

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

* Tempo em minutos

As informações das entrevistas dos produtores rurais (Tabela 31) também segue a linha das informações dispostas nas cooperativas e IOFs, sendo um total de 22 produtores rurais entrevistados, com duração total de entrevistas de 08:48:04, com um total de 256 páginas transcritas, *ipsis litteris*.

Tabela 31. Dados das entrevistas do teste nos produtores rurais

Quant.	Data	Horário		Nome Fictício	Estado	Cargo	Tempo (anos)		Duração
		Inicial	Final				Cargo	Empresa	
1	14/06/16	10:43	11:04	PROD-1	MG	Proprietário	5	5	00:21:12
2	16/06/16	08:22	08:43	PROD-2	MG	Proprietário	45	45	00:21:47
3	16/06/16	13:00	13:31	PROD-3	MG	Proprietário	21	24	00:31:58
4	17/06/16	16:13	16:34	PROD-4	MG	Proprietário	18	18	00:21:07
5	20/06/16	17:06	17:37	PROD-5	MG	Proprietário	9	9	00:31:35
6	21/06/16	15:54	16:13	PROD-6	MG	Proprietário	29	29	00:19:22
7	22/06/16	16:33	16:49	PROD-7	MG	Administrador	12	12	00:16:56
8	23/06/16	10:45	11:21	PROD-8	MG	Administrador	4	4	00:36:47
9	24/06/16	17:02	17:18	PROD-9	MG	Administrador	10	20	00:16:14
10	27/06/16	15:24	15:53	PROD-10	MG	Proprietário	2	19	00:29:08

Continuação da Tabela 31

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

* Tempo em minutos

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

Após transcrição, utilizou-se o software Atlas TI para fazer a contagem de palavras, verificar as variações das palavras e conferir quais estão relacionadas com cada uma das variáveis para, assim, organizar a análise de conteúdo. Este recurso propicia que o software estruture todas as palavras contidas nas entrevistas, em ordem alfabética, com o total e a frequência destas palavras, para posteriormente repassar para uma planilha no Excel.

Após análise no software Atlas TI, contou-se um total de 5.457 palavras diferentes e 102.980 palavras, apresentado, conjuntamente, a frequência dessas palavras. Como exemplo, seguem, na Tabela 32, algumas palavras.

Tabela 32. Exemplo da contagem de palavras com suas variações pelo software Atlas TI

Palavras	Quantidade	Palavras	Quantidade	Palavras	Quantidade
Afinidade	11	Cooperar	8	Melhorada	1
Amigo	6	Cooperasse	1	Melhorado	2
Amizade	7	Cooperativa	436	Melhorando	11
Confia	3	Cooperativas	37	Melhorar	32
Confiabilidade	10	Cooperativismo	1	Melhoraria	3
Confiam	1	Depende	31	Melhore	2
Confiança	55	Dependemos	1	Melhoremos	1
Confiar	5	Dependência	3	Melhores	15
Confio	2	Dependendo	7	Melhoria	39
Confiou	1	Dependente	1	Melhorias	4
Compartilha	31	Depender	4	Melhorou	7
Compartilhada	3	Exige	18	Oferece	12
Compartilhado	6	Exigem	19	Oferecem	5
Compartilhados	9	Exigentes	1	Oferecemos	1
Compartilham	3	Exigência	5	Oferecendo	5
Compartilhamento	2	Exigências	2	Oferecer	12
Compartilhamos	2	Exigido	2	Ofereceram	2
Compartilhando	1	Exigir	17	Oferecerem	1
Compartilhar	10	Fidelidade	15	Ofereceu	3
Compartilharia	2	Fidelização	1	Oferecido	2
Compartilhas	1	Fidelizado	1	Oferecidos	7
Compartilhei	2	Fidelizar	1	Ofereçam	1
Compartilho	4	Fieis	4	Oferta	2
Cooperação	4	Fiel	16	Ofertar	1
Cooperada	3	Frequente	2	Qualidade	215
Cooperado	155	Frequentemente	1	Qualidades	2
Cooperador	1	Frequência	23	Qualificado	1
Cooperados	84	Melhor	141	Qualificam	1
Cooperais	1	Melhora	7	Qualifique	1

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Sequencialmente foi feita a análise de conteúdo, satisfazendo os objetivos OE₁ ao OE₅, em cada grupo de respondentes, produtores rurais, cooperativas e IOFs, por variável e averiguando quais

relações havia entre elas, atendendo o objetivo OE₆. Posteriormente, realizou-se o comparativo entre cooperativas e IOFs para atender o objetivo OE₇ desta tese. Simultaneamente, foram examinadas as hipóteses relacionadas na tese para definir se confirmaram ou foram negadas.

4 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os seguintes itens: caracterização e descrição das cooperativas, IOFs e produtores rurais, objetos de estudo e investigação, interpretação e discussão dos resultados, e por fim realizou-se uma síntese dos resultados.

4.1 Descrição e caracterização dos respondentes

Com a descrição das cooperativas, das IOFs e dos produtores rurais entrevistados, busca-se, neste estudo, apresentar o volume de café processado e/ou armazenado e/ou torrefado, os produtos comercializados, a região de abrangência dos negócios e o relacionamento entre os participantes.

4.1.1 Cooperativas

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, conforme demonstrado na Tabela 33, a seguir. 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.

A COOP-1 tem um volume de comercialização e armazenagem de 200.000 sacas de café anuais, recebidas de 17 diferentes municípios, e são vendidas para no mercado interno e externo. Apesar de o café ser o produto principal desta região pesquisada, a cooperativa ainda trabalha com produtores de milho, soja, cana-de-açúcar, citrus e outros. Considerando as outras filiais, o café não é o principal produto na composição de sua receita. A cooperativa possui uma

loja para melhor atender o cooperado quanto a aquisição de insumos, defensivos e maquinário. Não processa torrefação de café, somente armazena e compra o café do produtor, para venda, principalmente, para exportação, com clientes mais fortes no Japão e Europa. Ao receber o café, é feito o rebeneficiamento para definir sua padronização, avaliando a qualidade do café do produtor. Na COOP-1, foi entrevistado o gerente, o qual participava diretamente das negociações e do relacionamento com os produtores.

A COOP-2, com volume de comercialização de 1.500.000 sacas anuais, é a cooperativa com maior volume de negociação desta amostra. Possui uma estrutura de armazenagem, rebeneficiamento, torrefação e de preparação do café para comercialização. Atende, na data desta pesquisa, tanto o mercado interno quanto o mercado externo, porém o maior volume é para exportação. Tem como produto principal o café, mas, para atender uma pequena parcela de cooperados, trabalha também com milho e ração. Oferece insumos e defensivos aos produtores com preço mais acessível que o mercado por meio de sua loja, facilitando, ainda, que o cooperado possa pagar o que adquiri com sacas de café. O gerente comercial foi escolhido para ser entrevistado, e ilustrou as respostas mostrando toda estrutura da cooperativa, com seus processos internos, de qualificação, torragem e armazenagem do café.

A COOP-3, que possui um volume de comercialização e armazenagem de café de 400.000 sacas anuais, é uma cooperativa basicamente regional, não possui filiais e tem, no seu quadro, um total de 82 cooperados. Na sua estrutura, trabalha somente com a armazenagem, o rebeneficiamento do café do cooperado e a venda para o mercado interno e externo. Não possui loja para venda de insumos, defensivos e maquinários para o cooperado. O café é o único produto da cooperativa. A entrevista foi realizada com o agente de comercialização, escolhido porque já havia trabalhado em diversos setores na cooperativa, o que lhe proporcionava amplo conhecimento dela.

A COOP-4, comercializando e armazenando somente café, movimenta, anualmente, um volume de 1.000.000 sacas. Possui em média 500 cooperados e vários clientes não cooperados. A cooperativa tem uma pequena torrefação, para atender a um comércio local, e, além de rebeneficiar o café do cooperado, faz a comercialização desse café. Diferente das outras cooperativas, possui um departamento para realizar compras conjuntas de insumos, facilitando para o cooperado, embora não possua uma loja para compra e venda desses produtos. O *Trader*,

com 15 anos de empresa, foi indicado pelo presidente da cooperativa, na época desta pesquisa, para nos dar a entrevista, como o funcionário que teria maior conhecimento da relação e gestão de custos com os produtores rurais.

A COOP-5, cooperativa que comercializa e armazena grãos em geral, num montante de 840.000 sacas por ano, tem o café também como principal produto. Possui uma loja com diversos produtos, como ração, material veterinário, ferragem etc., para atender o produtor da região. Não faz o rebeneficiamento do café, somente armazenagem e comercialização. Nesta cooperativa, a entrevista foi realizada com o gerente.

A COOP-6 é a cooperativa com menor volume de armazenagem e comercialização de café da amostra, movimentando 120.000 sacas por ano. Comercializa e armazena somente café e não possui processo de rebeneficiamento, nem torrefação. Não possui loja de insumos ou defensivos na região, mas, caso o produtor solicite, a compra pode ser realizada para um grupo de produtores via cooperativa. A entrevista foi realizada com o coordenador, que se encontra há 18 anos na empresa.

4.1.2 IOFs

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.

Do mesmo modo que as cooperativas, em sua apresentação, as IOFs serão identificadas pela inserção da sequência numeral.

A IOF-1 possui um volume processado de café de 15.000 sacas, e tem o café como único produto de comercialização. Não possui armazenagem, somente torrefação para atender a um mercado interno. A entrevista foi realizada com o proprietário, que possui a empresa há 12 anos.

A IOF-2 é maior IOF entrevistada em relação ao volume de armazenagem e comercialização de café, com um montante de 250.000 sacas anuais. Desse montante, 90% é destinado à exportação, para países com: EUA, Suécia, Dinamarca, Japão, Alemanha e Itália; e 10% para o mercado interno. A empresa não faz torrefação de café, mas comercializa algodão, aqui no Brasil; e, fora do Brasil, ela negocia cacau, algodão, café, suíno e outras variedades. A entrevista foi realizada com o gerente da empresa.

A IOF-3 atua com armazenagem e torrefação de café, com um volume processado anualmente de 80.000 sacas. Possui negociação com uma média de 300 produtores rurais e seu processo de produção é somente com café. Atende somente o mercado interno e tem quatro tipos de produto derivado, de acordo com a qualidade do café. A entrevista foi realizada com o proprietário, que tem a empresa há 14 anos.

A IOF-4 processa anualmente 6.000 sacas de café. A empresa realiza o rebeneficiamento e a torrefação do café, que é seu único produto, para atender o mercado interno. A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa, que a possui faz nove anos.

A IOF-5, da amostra, é a com o menor volume de café processado, 5.000 sacas de café anuais, possui processo de torrefação, moagem e empacotamento para distribuição no mercado interno. A entrevista foi realizada com três funcionários conjuntamente, uma contadora, um gerente de produção e um analista administrativo.

Para resumo desses dados informativos, segue a Tabela 33, com as principais características passados pelos respondentes das cooperativas e IOFs.

Tabela 33. Principais características das cooperativas e das IOFs

Organização	Volume (sacas)	Produção	Lojas de Insumos	Atuação no Mercado
COOP-1	200.000	Café, milho, soja, cana-de-açúcar, citrus e outros	Sim	Interno e externo
COOP-2	1.500.000	Café, milho e ração	Sim	Interno e externo
COOP-3	400.000	Café	Não	Interno e externo

Continuação da Tabela 33

Organização	Volume (sacas)	Produção	Lojas de Insumos	Atuação no Mercado
COOP-4	1.000.000	Café	Não	Interno e externo
COOP-5	840.000	Grãos em geral	Sim	Interno e externo
COOP-6	120.000	Café	Não	Interno e externo
IOF-1	15.000	Café	Não	Interno
IOF-2	250.000	Café, algodão, cacau, suíno e outros	-	Interno e externo
IOF-3	80.000	Café	-	Interno
IOF-4	6.000	Café	Não	Interno
IOF-5	5.000	Café	Não	Interno

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

É importante destacar a diferença do volume de sacas processadas entre as cooperativas e as IOFs pesquisadas. Enquanto a COOP-2 tem o maior volume de sacas processadas anualmente, 1.500.000; a IOF-2 é a maior do grupo de IOFs com 250.000. Uma justificativa para isso envolve um dos requisitos da entrevista com as IOFs, qual seja, que elas trabalhassem diretamente com o produtor rural, evitando terceiros, para permitir estudar a relação direta entre eles. As maiores IOFs hoje no mercado utilizam a compra do café, via corretagem ou via cooperativa.

Todas as cooperativas atendem tanto o mercado interno quanto externo; já sobre as IOFs, a sua grande maioria atende somente o mercado interno, até pelo volume de sacas processadas se pode relacionar essa abertura de mercado, no qual os menores investidores atendem somente o mercado interno, enquanto os maiores buscam também, ou até somente, o mercado externo.

Apesar de as cooperativas e uma IOF trabalharem com outros produtos além do café, todas o têm como produto principal e de maior receita.

Foi constatado que o oferecimento de insumos aos produtores pelas cooperativas faz com que a relação seja mais ampla e, de certa forma, mantém uma dependência daqueles com estas, por meio da venda, via mercado futuro de café, e pelo crédito oferecido na troca do fornecimento de insumos por sacas de café.

4.1.3 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. Todos os produtores rurais mantinham relacionamento, com a cooperativa e/ou com a IOF, e, aqui, da mesma forma serão identificados pelo numeral acrescido após a abreviatura PROD.

O PROD-1, com cujo proprietário foi realizada a entrevista, possui a fazenda há cinco anos e tem produção de café, criação de gado e manejo de esterco, sendo este último o principal produto de composição de sua receita. Possui relacionamento tanto com a cooperativa COOP-1 quanto com a IOF-2.

O PROD-2 tem um volume de produção de 20.000 sacas de café anuais e sua produção é exclusivamente de café. A entrevista foi realizada junto com o proprietário, que possui a fazenda há 45 anos, e seu assistente administrativo. O produtor rural mantém todo o seu relacionamento com a cooperativa COOP-3, da qual, na data da entrevista além de cooperado era também vice-presidente.

O PROD-3 tem produção de mogno, soja, café e criação de gado de corte, mas o café continua sendo o seu principal produto na composição da receita, com volume de produção anual de 6.000 sacas. A entrevista foi realizada com o proprietário, que está na produção de café há 21 anos. O produtor mantém relacionamento com duas cooperativas: a COOP-2 e a COOP-3, e nunca manteve transação diretamente com IOF.

O PROD-4 tem um volume de produção de 1.700 sacas anuais de café, sendo este o seu único produto de comercialização. Foi realizada a entrevista com o proprietário, que tem sua produção de café há 18 anos, e todo esse tempo manteve relacionamento com a cooperativa COOP-2.

O PROD-5 está produzindo café há nove anos. Sempre manteve relação com a cooperativa COOP-3, para a qual entrega, anualmente, 5.000 sacas de café. Sua produção é exclusivamente de café e possui duas certificações de qualidade. A entrevista foi realizada com o proprietário.

O PROD-6, com a produção anual de 1.800 sacas, produz café há 29 anos e não possui outro tipo de produção. Sua relação principal também é com a cooperativa COOP-3, pois tem relação com a COOP-2, mas via COOP-3, não diretamente. O produtor rural da PROD-6 faz parte da diretoria da COOP-3, tendo dela recebido apoio no processo de certificação da fazenda.

O PROD-7 concedeu entrevista via administrador das fazendas, envolvendo, atualmente, em três municípios. O entrevistado está nesse cargo já há 12 anos e participa de todo o processo de gestão das fazendas. Cada uma das fazendas administradas tem uma produção distinta: uma de eucalipto, uma de soja e outra de café, sendo que esta última tem uma produção anual de 30.000 sacas de café, principal produto na composição da receita. Sua relação é estritamente com a COOP-3.

O PROD-8 tem um administrador, com quem foi feita a entrevista, está há quatro anos no cargo e na empresa. O volume médio de produção de café é de 4.500 sacas anuais. Além do café, há também a criação de gado de corte e plantação de eucalipto em uma pequena área, porém o café é o principal produto para composição da receita. A produção de café é repassada integralmente para a COOP-3.

A PROD-9 teve, em sua última safra, uma produção de 4.500 sacas e, neste ano de 2016, estão esperando uma safra de 9.000 sacas e, para o próximo ano, terão mais 48 hectares já com árvores cultivadas, que farão a primeira colheita. 100% da safra é entregue para a COOP-3. Não produzem nenhum outro produto além do café, conforme informado na entrevista realizada com o administrador, que se encontra há 20 anos na empresa, sendo os últimos 10 anos dedicados à administração.

O PROD-10, com o arrendamento de duas chácaras com plantio de café em plena produção, vem colhendo uma média de 800 sacas anuais. Produz somente café e mantém relação com duas cooperativas, porém, como arrendatário, não pode ser cooperado da COOP-2, sendo cooperado somente na COOP-3, onde entrega todo o seu café produzido. Utiliza a COOP-2 e algumas IOFs específicas em venda de insumos para compra de insumos e defensivos. A

entrevista foi realizada diretamente com o produtor que está há 19 anos no ramo de plantio de café.

O PROD-11, cujo proprietário concedeu a entrevista, está há 24 anos trabalhando com café e 13 anos como proprietário do sítio. Atualmente, com uma produção média anual de 600 sacas de café, não possui outro tipo de produção. Sua relação hoje é integralmente com IOF-2, por desentendimentos com a COOP-2.

O PROD-12 tem um volume de produção anual de 30.000 sacas de café, que são produzidas em duas fazendas, conjuntamente com feijão, soja e milho. O gerente administrativo, que concedeu a entrevista, está há 15 anos na empresa e realiza a gestão administrativa e de produção das fazendas. 75% do café colhido na fazenda é destinado à exportação, e o café de varrição, que representa 25%, é destinado ao mercado interno, por meio das cooperativas COOP-2 e COOP-3, bem como pela IOF-3.

O PROD-13, com uma fazenda de 510 hectares e 360 hectares de café produzindo, tem previsão de colheita de 10.000 sacas anuais. A entrevista foi realizada com o administrador da fazenda que está no cargo há oito anos e há 19 anos na empresa. Com relacionamento com a COOP-2 e a IOF-5, e mais duas IOF, foi a fazenda entrevistada com o maior número de relacionamentos. Além da produção de café, produz, também, soja, porém em outra fazenda no estado de Goiás.

O PROD-14 adquiriu a propriedade há 28 anos, já havia café plantado e foi substituído ao longo dos anos alguns talhões. Com um volume de produção anual de 9.000 sacas de café, possui ainda plantações de milho e soja, além de uma granja de suínos, principal produto na composição da receita seguido pelo café. O proprietário, que concedeu a entrevista, possui relacionamento com a cooperativa COOP-4, considerada por ele sua principal parceira, com a IOF-4 e com outra IOF.

O PROD-15, cuja entrevista foi realizada com o proprietário, iniciou a produção na fazenda há 19 anos, com soja e milho. Três anos depois da aquisição começou e passou a manter somente o plantio de café. Hoje, o volume de produção de café é de 5.000 sacas por ano, entregue, total e exclusivamente, para a COOP-4.

O PROD-16 tem a fazenda com maior volume de produção entre todos os entrevistados, com um total de 100.000 sacas anuais. Mesmo o café sendo o principal produto na composição de sua receita, há também o plantio de soja e milho. Mantém relacionamento somente com IOF, sendo uma a principal para exportação e outra que atende o mercado interno, com um volume menor, a IOF-1. O gerente técnico que concedeu a entrevista, está há 17 anos na empresa e 6 anos no cargo.

O PROD-17, que teve a entrevista concedida pelo proprietário, possui a fazenda há 50 anos, na qual, além do café, principal produto na composição da receita, tem criação do gado leiteiro. O volume anual de café é de 1.300 sacas, entregue parte para a COOP-6, e parte para um corretor da região.

O PROD-18 tem volume médio de produção de 10.000 sacas anuais de café e, assim como o PROD-17, entrega parte da produção para a COOP-6 e parte para um corretor da região. Produz exclusivamente café. O encarregado, que concedeu a entrevista, está há 11 na empresa e no cargo.

A PROD-19, única produtora da pesquisa, herdou a fazenda de herança há 5 anos, mas já ajudava na produção do café da família há 20 anos. O volume médio de café produzido chega a 3.500 sacas e é sua única produção. Relaciona-se com a COOP-4 e a IOF-2, sendo este último um relacionamento mais recente, negociando nos últimos três anos.

O PROD-20 há 25 anos também herdou a fazenda. Possui relacionamento com as cooperativas COOP-5 e COOP-6 e com um corretor da região, para entrega da produção do seu café, com um volume médio de 25.000 sacas anuais. Além da produção de café, que é o produto principal na composição da receita, também tem a produção de eucalipto, cana e a criação de gado. O proprietário foi quem concedeu a entrevista.

O PROD-21 tem um volume médio de produção de 7.000 sacas anuais de café, que corresponde a basicamente 91% de sua receita, o restante provém da criação de gado e do plantio de eucalipto. Seu relacionamento é com a COOP-6 e um corretor da região. Esta começando a conhecer a COOP-5 para manter um relacionamento. Ainda mantém cerca de 5% do seu café com colheita manual devido a oscilações no terreno.

O PROD-22, último desta apresentação, tem um volume médio de produção de 6.000 sacas anuais de café, nos 200 hectares plantados, e mantém também uma produção de cana-de-açúcar, mas o café ainda é seu principal produto na composição da receita. Seu relacionamento é com as cooperativas COOP-5 e COOP-6, mantendo maior contato com esta última.

Para resumir as informações sobre os produtores rurais, elaborou-se a seguinte Tabela 34, com suas principais características.

Tabela 34. Principais características dos produtores rurais

Produtores	Volume (sacas)	Produção	Tempo no cargo do respondente (anos)
PROD-1	1.200	Café, esterco e gado	5
PROD-2	20.000	Café	45
PROD-3	6.000	Café, gado corte, soja e mogno	21
PROD-4	1.700	Café	18
PROD-5	5.000	Café	9
PROD-6	1.800	Café	29
PROD-7	30.000	Café, eucalipto e soja	12
PROD-8	4.500	Café, gado de corte e eucalipto	4
PROD-9	9.000	Café	10
PROD-10	800	Café	2
PROD-11	600	Café	13
PROD-12	30.000	Café, feijão, soja e milho	15
PROD-13	10.000	Café e soja	8
PROD-14	9.000	Café, milho, soja e suíno	28
PROD-15	5.000	Café	16
PROD-16	100.000	Café, soja e milho	6
PROD-17	1.300	Café e Leite	50
PROD-18	10.000	Café	11
PROD-19	3.500	Café	5

Continuação da Tabela 34

Produtores	Volume (sacas)	Produção	Tempo no cargo do respondente (anos)
PROD-20	25.000	Café, eucalipto, cana-de-açúcar e gado	25
PROD-21	7.000	Café, gado e eucalipto	30
PROD-22	6.000	Café e cana-de-açúcar	15

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Os níveis de produção dos produtores são bastante miscigenados, com produtores com 600 sacas anuais e outros com até 100.000 sacas anuais. Esse dado é importante para analisar o tamanho em relação às variáveis da GCI.

O café é o principal produto na composição da receita da maioria dos produtores rurais, para apenas dois não seria o principal, facilitando na escolha do produto para análise da GCI quando há mais de um tipo de produção.

É importante, também, salientar a experiência dos produtores na produção do café, principalmente por facilitar no entendimento de alguns termos mais técnicos das questões.

4.2 Relacionamento entre os respondentes

Para melhor entender a análise quanto ao relacionamento entre os produtores rurais e as cooperativas e as IOFs, esquematizou-se, na Figura 24, a relação de cada produtor rural, na sua visão, com os seus principais parceiros. Alguns produtores mantêm parcerias com algumas IOFs que não foram entrevistadas. Assim, na Figura 24, elas aparecerão apenas como IOF.

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.

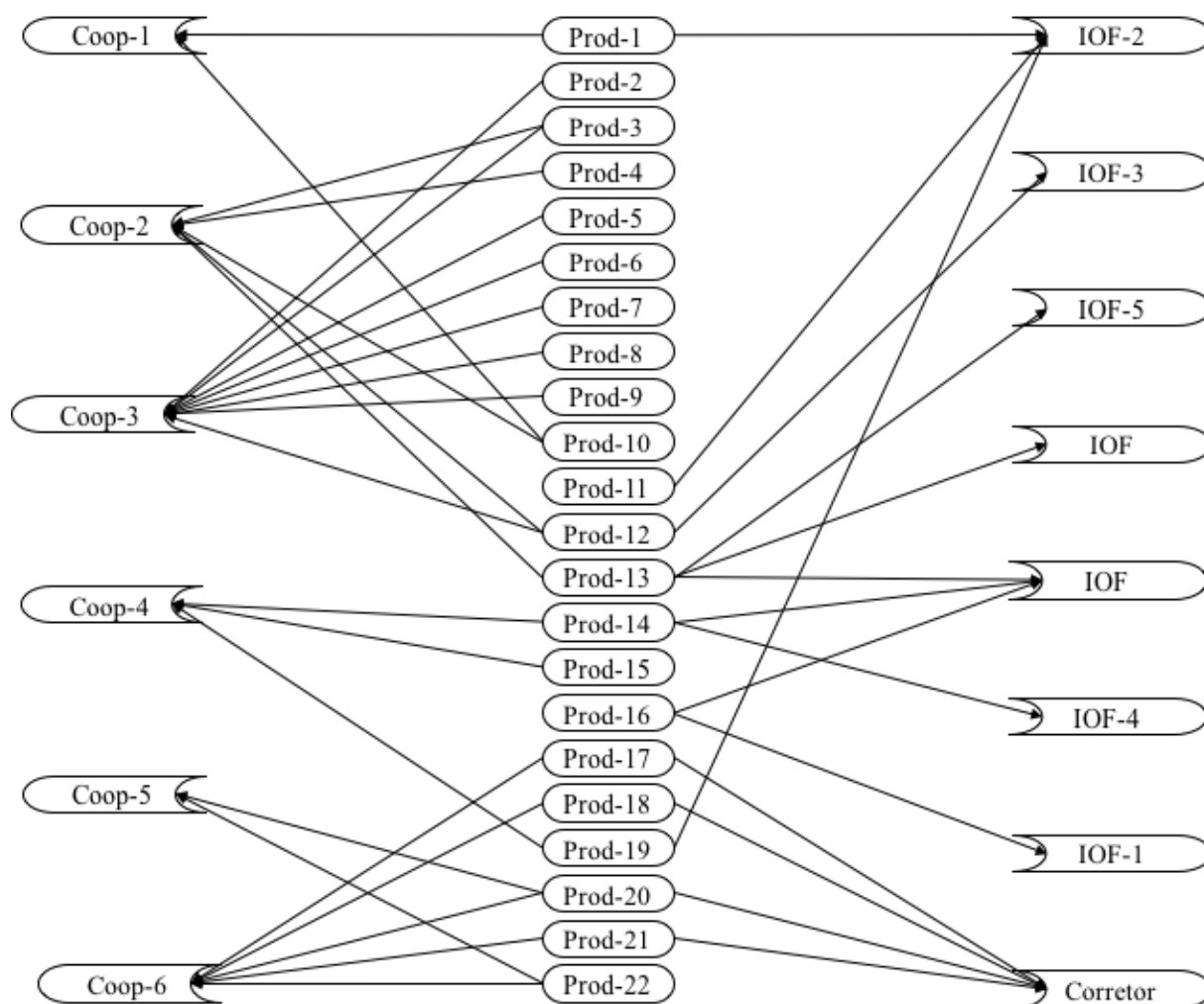


Figura 24. Relacionamento entre os respondentes

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Todos os produtores rurais que mantêm relacionamento somente com um parceiro focaram que, para terem uma relação de parceria mais forte, precisa haver confiança, que isso acontece ao longo do tempo de parceria.

[...] mercado de café é estritamente em cima de confiança, ou você tem ou você não tem, perdeu uma vez, você perdeu para sempre, mercado de café é violento [...] e a confiança também no padrão de qualidade, eles têm o teste de qualidade deles, eles fazem esse teste na cooperativa. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] eu confio neles porque eles são extremamente corretos, extremamente competentes, extremamente justos e eles jamais exploram o produtor, eles são parceiros do produtor, tá então a classificação deles eu sei que é a correta, eu já fiz isso no começo [...] para averiguar, até você adquirir essa relação de confiança leva um certo tempo, você vai checando e tal, chega um ponto que você não precisa checar mais, é extremamente correto... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Esses relatos demonstram a importância dada na confiança como meio de fortalecimento da relação. Somente um produtor, que hoje está com uma única relação com IOF, o PROD-11, desfez a parceria com a cooperativa, por perder a confiança, mas já se percebe um esforço em buscar uma nova parceria.

A relação de confiança será uma das variáveis analisadas posteriormente, sendo assim, não se tratará dos aspectos relacionais e comparativos desta variável neste tópico.

4.3 Análise das variáveis de estudo

Apresentam-se e discutem-se, nos próximos tópicos, os resultados encontrados acerca das entrevistas analisadas, à luz do arcabouço teórico que norteia este trabalho. A análise envolve as questões a respeito da GCI, seu modelo conceitual, a relação com a ECT nesse ambiente e a comparabilidade da GCI nas cooperativas e IOFs que se relacionam com os produtores rurais, a fim de responder à questão de pesquisa norteadora desta tese.

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

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

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

Em cada tópico, analisou-se, conjuntamente, cada uma das variáveis que fazem parte da GCI e da ECT e, posteriormente, foram realizadas comparações entre elas no âmbito da cooperativa e da IOF. Efetuou-se a análise das variáveis na visão de cada um dos agentes, bem como, comparativamente, entre cooperativa e IOF.

4.3.1 Qualidade-funcionalidade

A GCI, na amplitude do modelo conceitual do produto, é discutida sob quatro quesitos: qualidade; funcionalidade; preço; e custos. A qualidade e funcionalidade são analisadas em conjunto, pois, conforme discutido na plataforma teórica, o cumprimento e a quantidade de especificações, no caso do café, não apresentam diferenças.

Espera-se que produtos que tenham uma menor qualidade tenham maiores oportunidades de gerenciamento para se buscar um aumento no cumprimento das especificações, uma vez que, produtos com qualidade maior, tende o gerenciamento a se tornar menos necessário, nesse quesito de cumprir ou não as especificações.

Sendo assim, considera-se a qualidade como o cumprimento das especificações (Crosby, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999). No caso específico do café, essa qualidade parte do seu processo de classificação, segundo sua espécie, formato do grão e granulometria, o aroma e o sabor, a bebida, a cor, testadas seja eletronicamente ou manualmente, seja quanto à prova de degustação. No Brasil, a Instrução Normativa n. 8, de 11 de junho de 2003, define as características em relação à qualidade, observando padrões internacionais.

As cooperativas e as IOFs foram questionadas sobre quais critérios adotam, que características buscam na escolha dos parceiros. Duas IOFs citaram qualidade, a primeira disse não haver um critério específico, dependendo, assim, somente da qualidade; e a segunda elencou também a honestidade e o compromisso com a entrega do produto. As cooperativas, por seu lado, não citaram essa variável como critério de parceria.

É importante salientar que, na maioria das questões, as variáveis pesquisadas não foram citadas; apenas quando o respondente as mencionava é que se questionava mais sobre cada uma. Neste sentido, procurou-se manter o máximo de integridade nas informações obtidas dos respondentes.

Ao mesmo tempo, os produtores rurais, as cooperativas e as IOFs relacionaram a variável qualidade com outras variáveis, objeto de pesquisa desta tese, conforme se pode verificar na Figura 25, em que cada uma das variáveis citadas se relaciona com a qualidade em algum aspecto, positiva ou negativamente.

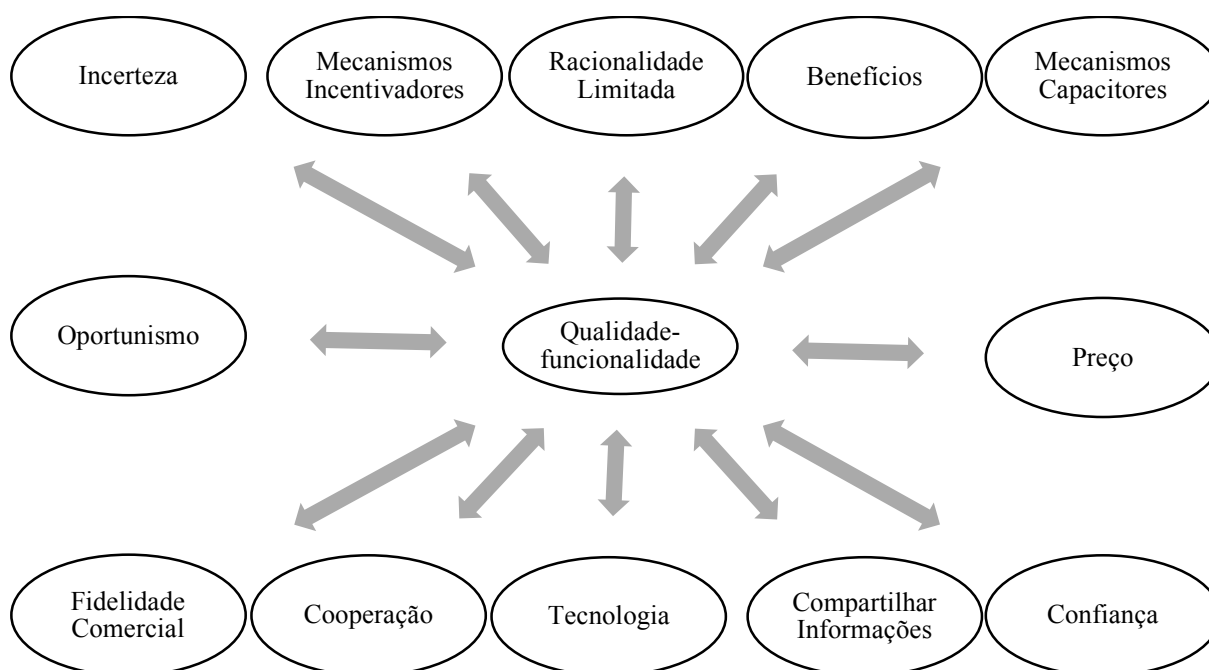


Figura 25. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Qualidade”

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A variável qualidade-funcionalidade surgiu em diversos aspectos, nos três agentes entrevistados. Todos mencionaram mecanismos incentivadores, oferecidos ou recebidos ao produto como café de melhor qualidade, conseqüentemente, os benefícios, além de comentarem sobre as especificações técnicas para se chegar no nível de qualidade necessária. É importante ressaltar que, na literatura sobre gestão de custos interorganizacionais, ainda não foram contempladas variáveis que possam influenciar no quesito qualidade-funcionalidade, tanto positiva quanto negativamente.

4.3.1.1 *Produtores rurais*

A variável qualidade-funcionalidade foi citada pela maioria dos produtores rurais, sendo que cinco produtores, dos 22 analisados, não mencionaram sobre qualidade: os PROD-7, PROD-11, PROD-17, PROD-21, PROD-22. Desses cinco, três são parceiros da mesma cooperativa COOP-6 e apenas um tem relacionamento com IOF. Não se pode, contudo, afirmar que esses produtores não tenham preocupação, informação ou gestão em relação à qualidade, uma vez que não se questionou isso diretamente a eles, apenas se essa variável não estava no foco de sua importância. Ainda mais, o PROD-1 não tratou da qualidade específica do seu produto, não relacionando a nenhuma das variáveis ou informações pertinentes à pesquisa. Do mesmo modo, o PROD-15 apenas qualificou a qualidade do café, não gerando informação relevante.

Para os produtores PROD-8 e PROD-9, a qualidade está diretamente relacionada à certificação da fazenda, certificada com auxílio da equipe da COOP-3. O PROD-9 ainda ponderou que a certificação fez melhorar a qualidade e, com isso, houve um aumento significativo no preço do seu café.

O PROD-14 descreveu sua atuação para manter a qualidade do café e a ajuda da cooperativa nesse processo, com subsídios e técnicas para aumentar a qualidade do café, conforme narração transcrita a seguir:

[...] dedicação de trabalho de pós colheita né, minha cabeça...todo produtor interessado em qualidade começou a cuidar disso de forma a ter um processo de pós colheita mais eficiente para manutenção dessa qualidade, então é terreiro bem trabalhado, é um processo de cereja descascada com lavador e despulpador para fazer um cereja descascado de melhor qualidade; é uma atenção aos equipamentos de secagem, para não deixar vazar fumaça, para não deixar ter cheiro no café, uma sequência de cuidados que você tem no processo. Além disso, a cooperativa passou a dar muita atenção para a gente não pegar um café, antigamente um secador esse café boia é, joga em cima desse aqui as vezes esse boia aqui não era tão bom quanto aquele que já estava lá e você vai piorar a qualidade do café que está bom. Então a cooperativa te dá condição de secador por secador, eu tirar uma amostra trazer aqui bebe, esse tem 80 pontos. É bom? É, então joga naquela tulha ali que está os cafés de 80 pontos boia... então eu comecei a filtrar as coisas boas para um lado e as coisas ruins para o outro. Com isso eu otimizoo as coisas boas. Se você pegar um coisa ruim e jogar no meio do bom você não melhora o ruim, você piora o bom... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Na visão dos produtores, a qualidade é trabalhada como meio para aumentar o preço do café, que é rigidamente determinado pelo mercado, conforme Mesquita, Reis, Reis, Veiga e Guimarães (2000), que concluíram, em seu trabalho que, no modelo de formação de preços, o

resultado indica que as variáveis oferta e demanda são fortes indicativos para explicar a determinação do preço pago ao produtor brasileiro.

[...] o problema é o seguinte, [...] a gente fala assim ó, quanto você me paga neste café... agora você vai no comércio: quanto que custa esse remédio? Ai o preço lá, então quem põe o preço muita das vezes não é a gente que é uma *commodities*, mas o produto tem que mudar, porque o café de qualidade eu quero é tanto neste café, porque ele tem aceitação, ele tem mercado para isso. Lógico que a gente não vai pedir uma coisa estrondosa, mas ele tem que sair além do mercado, ele tem que ter um ágio, uai. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] quem pagar mais é para quem entregamos o café. Como a qualidade do café é boa, não podemos vender por qualquer preço, o preço de mercado já não é interessante, por isso olhamos o diferencial. Quem vier e pagar mais, entregamos. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

Nota-se com esse relato que o produtor rural relaciona diretamente a possibilidade de aumento do preço do café com a qualidade, ou seja, mesmo tratando-se o café de uma *commodities*, o seu valor pode sofrer alteração de acordo com a sua qualidade; quanto melhor a qualidade do café, melhor será o preço oferecido por ele, e, ainda, o seu valor pode variar de comprador para comprador. Na GCI, com a separação de qualidade e funcionalidade, o que não ocorre no café, contrariando a literatura, quanto maior a qualidade maior será o preço pago ao produtor, e não terá um ponto máximo que o cliente estará disposto a pagar, conforme exposto por Cooper e Slagmulder (1999).

Ainda, relacionado à melhoria de preço pela qualidade, quanto ao café para exportação, relatam os produtores, conforme PROD-3.

[...] para melhorar eles acompanham, para eles (cooperativa) quanto mais eu produzir café de qualidade melhor para eles e para mim, porque, para mim, o preço é maior e, para eles, eles exportam, quanto mais café de qualidade eles tiverem melhor para eles. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

Destaca-se, também, que todo o empenho quanto à análise e preparação físico-química do solo, com correções e adubações, medidas de controle fitossanitários de pragas e doenças do café, melhoria em práticas de cultura e outros, colheita, secagem, acompanhamento do clima etc. é necessário para que se possa alcançar uma melhoria na qualidade do café.

[...] nós temos cada vez tendo mais consciência de que a qualidade é superimportante, agora, você fazer a qualidade nem sempre depende só de você, depende do clima, mas, se você tem consciência disso e as coisas estejam ruim pra todo mundo, você tem que estar acima da média sempre. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] o café da planta normalmente é de excelente qualidade, o do chão é que cai a qualidade. O da planta, se pegar chuva aí derruba um pouco a qualidade, tá, porque café é um conjunto de ações, extremamente complexo, se você falhar em um item daqueles, a qualidade vai lá para baixo a produção vai lá para baixo, tem os defensivos, tem os adubos, adubação foliar, adubação de solos, entendeu? Tem uma série de

parâmetros que entra nessa questão (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

A qualidade é fundamental na GCI pelo valor máximo que a empresa pode obter sem induzir penalidades significativas nas outras características (funcionalidade, preço e custo) (Cooper & Slagmulder, 1999). No caso do café, existe um nível mínimo de qualidade, definido pelo produtor como café de varrição, já esperado em toda colheita, conforme mencionado pelo PROD-10, e necessário para que não ocorra a infestação de pragas na lavoura.

[...] todo café tem 70% de qualidade boa e 30% de qualidade mais fraca. Às vezes passa de 30%, às vezes não dá 30 %, mas é mais ou menos isso. Aí tem que o chamado café de varrição né, ele é mais inferior. (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Esse café de varrição pode, no final da colheita, ser comercializado normalmente, porém ele perde qualidade e, conseqüentemente, terá um preço menor. A qualidade também está ligada ao tempo que ocorrerá a varrição, sendo que, quanto maior o tempo que ocorrer, menor será a qualidade do grão do café, afetando, assim, diretamente o preço.

[...] eu vou entregando durante a safra nos vários lotes, ela vai classificando. Aí, para mim vender, eu sei o café de baixa qualidade, o de qualidade melhor, entendeu? Normalmente, eu parto para vender os cafés de mais baixa qualidade, o café do chão. Como eu comercializo ele primeiro, parto para minhas dívidas; eu quito minhas dívidas e, à medida que eu vou necessitando de recurso, eu vou vendendo o café. Eu faço uma venda por média, não chego e não vendo tudo de uma vez só. De acordo com minha necessidade financeira, eu vou vendendo o café... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

[...] bom, eu me considero um produtor de café especiais, então eu procuro fazer cafés que atendam o mercado de café especiais, que, no meu conceito, são cafés que bebam acima de 80 pontos e eu tento tirar mais do que 50% da minha colheita bebendo mais de 50 pontos [...] toda fazenda tem um café ruim, que é o café de chão, o café verde que você colheu. Toda fazenda tem, o que você precisa é tentar otimizar faixas de cafés bons no maior patamar possível; eu tento que mais de 50% dos meus cafés bebam acima de 80 pontos. Ele pode ser um café natural pode, se ele for bem cuidado, um bom natural vai beber mais de 80 pontos, e os que são os cerejas descascados, quase todos eles bebem acima de 80 pontos, mas se eu fizer bobagem com ele no pós colheita ele não vai beber 80 pontos, então eu tenho que cuidar.... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Conforme discutido na literatura, Souza e Rocha (2009) não relacionaram qualidade, porém, ao destacarem funcionalidade (quantidade de atributos), afirmam que, quanto maior o nível de funcionalidade, mais viável é a aplicação da GCI, o que se diferencia desta tese, pois ao relacionar qualidade-funcionalidade, generaliza que café de baixa qualidade sempre terá um baixo preço, viabilizando a aplicação da GCI, com intuito de melhorar a gestão e, conseqüentemente, a lucratividade. Assim, analisando conjuntamente qualidade-funcionalidade, confere-se oposição à literatura, pois se espera que o café de menor qualidade-funcionalidade tenha maior viabilidade de aplicação da GCI.

É importante salientar que o café de varrição é evitado pela maioria dos produtores, com técnicas e diferenciações no trato para manter o café no pé por mais tempo e não o deixar cair no chão. Como a qualidade no café tem um patamar mínimo, um patamar máximo também pode ser buscado, desde que não afete, significativamente, a lucratividade final do produtor.

Com certeza, eu tenho investido pra melhorar, tenho usado produto químico, aplicado em produto que possam às vezes acelerar alguma colheita de café para mim aproveitar o período de colheita, dar uma esticada, começar a colher antes, aplicando produto que possa reter o café no pé pra ele não cair no chão pra não virar café de varrição, que é sinônimo de má qualidade. Então a gente tem feito tudo aí, procurado medir isso né, os resultados com esses produtos, quanto menos café cai no chão e se não cair melhora a qualidade, então nós temos feito muito disso aí, e não só usado isso pra nós, temos disseminado isso como tecnologia. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

Com a venda no mercado futuro atrelada a uma qualidade específica de café, os produtores 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 tese procura traçar um paralelo entre essas variáveis, nos relatos dos produtores.

Normalmente a gente espera, assim, rodar um pouquinho a colheita. Vamos supor, chegar desde julho que aí você já tem 60% a 70% do volume do armazém, aí que já começa a olhar os tipos de café que você tem, os compromissos de qualidades que você tem, e ver que lote de café encaixa com o compromisso que você tem, aí a gente começa a direcionar os pagamentos. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

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

A entrega de um café de qualidade garante ao produtor rural um preço maior pelo seu café, proporcionalmente, quanto maior a qualidade melhor o preço e o poder de negociação do produtor. Assim, a cooperativa oferece um benefício ao produtor para ajudá-lo a conseguir o processo de certificação do café e, desse modo, melhorar a qualidade dele para que o café seja melhor avaliado. Nas entrevistas, pode-se notar que o diferencial pago a mais pela cooperativa aos produtores rurais (mecanismos incentivadores), no quesito qualidade, pode ser diferente de produtor para produtor, podendo isso ser justificado pelo nível de avaliação do café e o número

de certificações da fazenda, considerando aí a influência também das variáveis benefícios e mecanismos incentivadores para a qualidade.

Na plataforma teórica, ao se discutir benefícios e mecanismos incentivadores, os autores não os relacionam com qualidade-funcionalidade, ficando a discussão em torno de um benefício que seja mútuo (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008, Souza & Rocha, 2009; Kajuter & Kumala). Tal discussão não condiz com os resultados encontrados nesta tese, a qual, ao relacioná-los, verificou o benefício unilateral da cooperativa para o produtor.

[...] ao manter o relacionamento com a cooperativa conseguimos vender melhor o nosso café, com um preço melhor. A cooperativa ajuda com melhorias na fazenda, no processo para que possamos obter a certificação e oferecer um café de qualidade. A COOP-2 nos pagou todo o processo de certificação. Quando oferecemos um café de qualidade, a COOP-2 nos paga R\$ 9,75 a mais por saca [...] e isso nos faz cada vez mais melhorar a qualidade do café. Acabamos então entregando uma maior parte do nosso café para a COOP-2. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

[...] é na verdade na COOP-2 a gente nem é cooperado, a gente vende pra eles como terceiros, só que eles têm uma necessidade muito grande de café fino, tanto a cooperativa quanto a exportadora. Então, quando eles buscam algum café assim, muito fino, de mais qualidade, a gente consegue uma facilidade melhor pra vender pra eles. A fazenda aqui ela tem o certificado UTZ, então eles dão muito valor nisso né, principalmente quem está lá fora valoriza se você cumpre as normas trabalhistas, ambientais, que diz respeito à segurança do trabalho, então isso aí agrega valor aí, R\$ 10,00 até, às vezes, R\$ 20,00 por saca. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

Vai ser bom pra todo mundo, inclusive, nós vamos conseguir com isso fazer com que a COOP-3 receba os melhores cafés de qualidade, porque, depois da entrega com a IOF, se ele entregou uma qualidade superior com a que está no contrato ele começa a ganhar descontos, bonificações, reconhecimento. No ano passado, quem ganhou o maior desconto, chegou a receber quase 10% de desconto, ou seja, quem tinha uma troca de 100 sacas de café, entregou só 90, isso pelo ganho de qualidade, em peneiras superiores no tamanho que estava no contrato, e pontuação de bebida dentro da norma da ESCAPE - Associação Americana de Cafés Especiais. Então, quanto mais pontuação der mais desconto tem. Então, quem ganhou essa maior premiação ganhou 10% de desconto, ou seja, já tinha sido feito um negócio vantajoso lá atrás, quando fez a troca por insumos, depois do negócio já finalizado ainda teve o benefício de 10% de desconto. E a nossa média é 5% aqui, entre todos os produtores, que são clientes da plataforma IOF, em torno de 80 produtores. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

Também se deve observar que a meta dos parceiros é atingir um café de melhor qualidade para alcançar melhor preço e, assim, ambos ganham no final, traduzindo, aqui, a cooperação na parceria com o intuito de atingir um objetivo comum.

Ainda há uma diferenciação na entrega do café de boa qualidade e o de qualidade ruim nas cooperativas, ou seja, o produtor tem critérios de escolha pelo preço para diferenciar a relação com as cooperativas.

[...] porque no café bom, no café de qualidade a COOP-2 agrega um pouquinho mais de valor do que a COOP-1, agora, no café de qualidade mais inferior, aí eles (COOP-2) são mais ruim; aí se mandar para COOP-1 é melhor... (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

O café é nosso principal produto na composição da nossa receita. Para você ter uma ideia, nós precisaríamos produzir, anualmente, 130.000 sacas de soja para equiparar às 30.000 sacas de café que colhemos. E o nosso café tem um padrão de qualidade maior, o que nos rende um valor melhor de venda. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

Confere-se que a aplicação da GCI se mostra viável no quesito qualidade-funcionalidade quando há necessidade de gestão dos processos e dos custos para melhoria da lucratividade. O cafeicultor demonstrou, pela sua parceria com a cooperativa e a IOF, a importância do treinamento oferecido para melhoria da qualidade do café.

[...] tem treinamento da IOF, eles trazem um profissional para a parte de qualidade do café, parte de benefício... (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

No preparo, então, como eu tinha um sistema, eu só tinha o terreirão, então eu não tinha toldo. Quando eu comecei a construir, então eu já comecei a pensar no secador rotativo, não esta tulha, não este benefício, não esta mesa dessimétrica, visando a melhor qualidade. Então eu fui montando toldo, a partir do pós colheita, já pensando nisso, com a assessoria deles, eles assessorando de alguma maneira, com as máquinas, como que deveria ser feito pra melhorar [...] eles dão treinamento pós colheita, né, você tem palestra, melhor qualidade, o EDUCAMPO é através da COOP-4, eu certifiquei minha fazenda este ano, através da COOP-4. Então, assim, ela me ajudou muito. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

De acordo com o PROD-4, porém, essa 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.

[...] mas normalmente a COOP-2, ela presta assistência agrônômica, e, por sinal, de excelente qualidade... então ela presta essa assistência agrônômica mas a entrega do café tem que ser lá para eles. Até a compra de insumos não é tão exigido, mas se eu deixar de vender o café para eles; depositar lá para eles, eu perco a assistência agrônômica e é uma assistência agrônômica de excelente qualidade, então, eu não abro mão de comercializar lá na COOP-2. Eles são muito corretos, viu, muito corretos... às vezes, por exemplo, eu deposito parte do café da planta lá, um determinado lote que é igualzinho, eu deposito aquele café parte lá, daqui a duas ou três semanas eu vou e deposito a outra parte, a classificação que eles fazem é exatamente igual, muda nada... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

A relação qualidade-funcionalidade com mecanismos capacitores, racionalidade limitada e oportunismo não é contemplada pela teoria sobre GCI. Pela visão dos produtores rurais, existe sim a ajuda com assistência para melhoria da qualidade-funcionalidade, 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.

O PROD-16 entendeu como importante manter o relacionamento com a IOF devido seu padrão de qualidade e atendimento às exigências internacionais.

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, 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.

[...] o primeiro ponto para mim vender para COOP-4, na realidade, por ser a minha cooperativa, eu me sinto mais forte participando de uma cooperativa forte e que desenvolveu um trabalho aí de qualidade, que hoje é reconhecido no mundo todo. Então eu acho que essa marca café do cerrado e essa amarração feita com nossa, a nossa região em termos de qualidade é isso para mim me dá muito peso, na minha relação com a cooperativa... é, mas eu também tenho vendas fora da cooperativa. Essas vendas fora então levo em consideração o reconhecimento da minha qualidade e a minha, vamos falar assim, o meu relacionamento futuro (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

O PROD-2 afirma, ainda, que, com a fortificação da relação, a confiança passa a garantir que a cooperativa avalia o café corretamente, não precisando, assim, fazer uma retestagem para garantir a qualidade.

Para o PROD-6, a melhoria da qualidade do seu café está relacionada à exigência do consumidor, que tem aumentado ao longo do tempo, fazendo com que se busquem alternativas e ajuda junto à cooperativa para garantir a melhoria da qualidade.

4.3.1.2 Cooperativas

A maioria dos entrevistados das cooperativas relacionou a qualidade aos treinamentos (mecanismos capacitores), oferecidos por elas aos produtores, com intuito de melhorar os tratos culturais e/ou manejo. Apenas em uma entrevista, da COOP-5, não foi citada a variável qualidade, mas, como já citado na análise dos depoimentos dos produtores rurais, não significa que a COOP-5 não tenha preocupação, ou não se importe com a questão da qualidade, apenas não foi foco no conteúdo da entrevista para ela. As cooperativas possuem, em sua estrutura organizacional, departamento específico para atender os produtores quanto à qualidade do café.

[...] então, aqui tem um conselho de administração, formado pelos cooperados. Ele é em eleição de assembleia que eles determinam quem vai coordenar a, então tem o conselho de administração, depois tem o superintendente, e os órgãos de comercialização, o setor comercial, de qualidade, que é a classificação, o administrativo, o RH, e o pessoal do fiscal. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Conforme essa narrativa, as cooperativas que negociam café possuem o departamento de comercialização, responsável por informar que o café negociado já possui um comprador específico para cada qualidade comercializada, tanto no mercado nacional quanto para exportação. São necessárias algumas especificações para a sua comercialização, que devem ser cumpridas pelo produtor para que a cooperativa possa revender, vender ou comprar o café, conforme relatado por alguns entrevistados.

[...] a cooperativa já tem as vendas travadas, toda específica. Por exemplo, temos exportação de um tamanho de grãos que é chamado peneiras, devido ao tamanho que realmente uma peneira que passa. Temos exportação 17 e 18, nós temos uma exportação da moca. Moca é aquele redondinho. Entrou, o café é comprado. Nós já sabemos onde é para exportar, qual a qualidade, e já fazemos *blend* certo e deixamos no tipo. Mês de setembro a gente já exporta esse café. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016)

[...] isso, pegamos essas amostras que chegam... determinadas empresas a gente já sabe a qualidade que atende ele e manda amostras pra eles, esses compradores. E ela fica no estoque lote, numa prateleira. E produtor quer vender o café, ou o exportador quer comprar determinada, a intermedia essa parte entre comprador e vendedor. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Para a venda desse café de qualidade, as cooperativas precisam incentivar, com alguns benefícios, os produtores rurais a produzi-lo. Nesse aspecto, os entrevistados mencionaram mecanismos incentivadores, que tem como intuito estimular o produtor rural a melhorar a qualidade e, assim, aumentar o preço recebido pelo café comercializado. Cada cooperativa trabalha com um programa específico de bonificação pela qualidade comercializada. Não há relação, na GCI, da qualidade-funcionalidade, benefícios e mecanismos incentivadores.

[...] a gente tem um programa específico, a gente tem o programa [...], parceiro nosso aqui, dentro desse café [...] as pessoas que participam dentro do programa, pela qualidade recebe aí de \$ 7 a \$ 9 por saca de prêmio, é um prêmio interessante, isso também agrega muito para o cooperado. O programa [...] é a bebida e percentual de peneira, e um café de altíssima qualidade, é o melhor café que a gente tem aqui é o que a gente fornece programa [...], é um café de primeira qualidade. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] temos diversos programas, mas hoje a gente tem um fluxo que o café, por exemplo, entrou dentro da COOP-2, se ele for considerado um café diferenciado, né, aí ele vai para [...], que é um braço da COOP-2, uma empresa da COOP-2, essa empresa, por sua vez, trabalha só com cafés especiais, aí ela consegue no mercado colocar esse café melhor e conseguir um ágio pra esse parceiro aí. [...] a gente tem troca de café em produto e várias campanhas durante o ano, que ela permite que o cooperado faça, compre o produto que ele tem necessidade na hora certa, no momento certo, né, as campanhas são oportunas para aquele momento que ele precisa, e essa campanha ele faz em dinheiro, por exemplo, fica devendo lá R\$ 20 mil reais, e permite com que ele trave isso em café a hora que o café der um pico aí. No dia da campanha o café pode não estar muito legal, aí ele precisa comprar, comprou, amanhã o café sobe aí R\$ 50,00, R\$ 60,00, ele resolveu trava, falou oh: sabe aquela campanha que nós temos? Tem que vir aqui com nosso

comercializador vamos travar em café, vou te entregar então em café, trava aquela quantidade de café e pronto. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

A relação da qualidade-funcionalidade, benefícios e mecanismos incentivadores, na visão da cooperativa, oferece aos produtores pagamento de prêmios, para melhorar a qualidade do café do produtor e, assim, incluir a cooperativa no âmbito de cafés especiais.

Quanto aos mecanismos capacitores, que objetivam fornecer capacidades, competências, as cooperativas disponibilizam aos produtores recursos humanos, para que possam melhorar a qualidade do café, com assistência técnica especializada e também para aumentar seus ganhos, por meio da certificação.

[...] são vários treinamento, a gente tem, a gente chama de [...] né, então a gente faz todo ano, cada núcleo faz e a gente chama várias empresas, são várias palestras, e têm as palestras (...), a gente faz palestra em cima de qualidade café, a gente faz palestra em cima de adubação, a gente arruma um parceiro comercial né, por exemplo, pode ser uma Bayer, uma Syngenta, uma empresa de adubo, né uma Yara, qualquer outro tipo de empresa, que a gente tem interesse que acha que assunto seja interessante, que faz a palestra junto com o cooperado, então, a gente pode fazer uma palestra maior aqui na cidade, como a gente pode fazer umas palestras tipo bairro, na própria Fazenda, na zona rural, chama o pessoal da região. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] a gente orienta na questão de limpeza, de não misturar uma qualidade com a outra, de contaminação. Vamos falar assim, o café do solo com o café de colheiteira, tem sempre essas orientações, geralmente fala em reuniões que a gente faz, geral com os produtores, como foi mês passado. Trouxe um técnico na área de qualidade, da empresa [...], que sempre fala nessa questão de qualidade, então a gente sempre traz pra estar lembrando nessa questão de qualidade. Geralmente assim, o pessoal que está acostumado a fazer, geralmente se teve alguma mudança que irá beneficiar vai lá e fala, geralmente com o pessoal do terreiro, questão de fermentação, quanto à qualidade, uma mudança que teve, a maioria é feita trazendo uma amostra para acompanhamento durante a secagem, então os produtores e os gerentes das fazendas trazem a amostra e o laboratório finaliza. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] a COOP-4 tem um programa de qualidade contínuo no pós-colheita, aonde nós fazemos em torno de 15, 20 workshops durante o ano, nas microrregiões, próximo à cooperativa para fornecer pra eles informações relativas ao preparo do café no pós-colheita, armazenagem, ao benefício na fazenda, toda a parte de qualidade no pós-colheita. A gente passa isso para os nossos cooperados. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

[...] bom, então vamos lá, oferece assistência técnica gratuita, a gente tem, ele fica isento de pagar corretagem [...] esse outro objetivo, a gente tem laboratório de análise de solo próprio, a gente faz análise de água, também tem convênio com laboratório que faz análise de água, de potabilidade, a gente tem todos esses programas de cafés especiais, café [...], esse negócio da qualidade que eu falei pra você, quando é identificada a qualidade passar pelo [...], a gente tem há 4 anos já, há 3 ou 4 anos que a gente vem, e isso aí já se concretizou né [...] a gente procura orientar para ele não armazenar na fazenda, né, procura orientar pra eles não armazenar na fazenda, primeiro que, tem dois pilares aí ruim pra gente, quando armazena na fazenda, um é a questão de qualidade que de repente esse café perde a qualidade, for mal armazenado, pegar umidade, e outra é questão que hoje tá muito perigoso né, questão de roubo, enfim mais tem, tem principalmente esses grupo grande, que eu falei pra vocês, eles têm, armazena, armazena na fazenda. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

As cooperativas tendem a oferecer também recursos tecnológicos aos produtores para melhoria da qualidade na produção cafeeira, por diversos meios, como tecnologia em maquinário,

produção, etc. Nesse caso abaixo específico relatado pela COOP-4, relaciona a tecnologia da produção.

[...] tecnologia de qualidade né o que a gente faz, a COOP-4 tem bem um *benchmarking* que é grande, porque você, lembre de um produtor pro outro essas informações, em relação à tecnologia de produção a região do cerrado na região privilegiada em função da mecanização aqui que é muito fácil né, função do nosso relevo. E sempre têm palestras e workshops promovidos pela cooperativa para levar aos produtores o que tá tendo da mais alta tecnologia de produção relacionada ao café. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, Julho 06, 2016).

Conforme exposto na literatura referida nesta tese, o OBA ocorrerá quando o processo de compartilhamento de informações não for público (Fehr & Duarte, 2016). No caso das cooperativas, as informações relativas à qualidade do café do produtor não são públicas, sendo assim, ocorre o OBA entre cooperativa e produtor, no quesito qualidade, que é outro tipo de informação além de custos (Alenius, Lind & Strömsten, 2015; Fehr, 2015).

[...] além dessa informação de custo qual outra informação que a fazenda te repassa é qualidade, produtividade, seria mais ou menos isso. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

Após a classificação do café do produtor rural, caso ele não esteja satisfeito e deseja vender este café a outro, ele pode retirar o café da cooperativa e revendê-lo, porém, isso acarretará na cobrança de algumas taxas e algumas perdas, como, por exemplo, a assistência técnica, já comentada no item produtor rural.

[...] aí esse café entrou lá, no que ele entra é tirado uma amostragem desse café, se de repente ele não estiver satisfeito com a qualidade que a gente classificou o café dele, ele tem todo direito de tirar esse café, de vender pra outro, você entendeu, mas isso aí parece que dentro da COOP-6 é coisa de 2%, é muito pouca coisa que acontece. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

Ainda de acordo com esse último relato transcrito, observa-se que a grande maioria dos produtores rurais é fiel à cooperativa, independente da classificação realizada por ela, confirmando, assim, que eles aceitam a classificação realizada pela cooperativa (Confiança).

4.3.1.3 IOFs

Ao contrário das cooperativas e dos produtores rurais, a qualidade não foi uma variável bastante discutida no núcleo das IOFs. Das cinco pessoas entrevistadas, apenas duas relataram alguma

informação referente à qualidade e, dessas duas, uma relatou unicamente como faz a classificação do café.

[...] ele traz uma amostra, como essa daqui, traz uma amostra do café já beneficiado, não em coco, assim, em grão cru. Eu pego essa amostra peso cem gramas, classifico, faço a classificação, passo nas peneiras para a gente ver porcentagem de cada, do quem tem de cada grão, põe na mesa de prova, faço a degustação e nos temos o padrão. Nós temos cinco tipos de padrão. Então eu olho em qual padrão que ele se encaixa, o a, b, c, d, e, f, padrão a é o melhor preço, então eu dou uma ideia para ele de preço, baseado no que eu recebo no dia a dia em que a empresa me manda. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

No questionamento referente à escolha de parceria, o entrevistado da IOF-5 fez o seguinte relato:

[...] uai Honestidade, qualidade do café é, compromisso com a entrega do produto, são requisitos para termos uma parceria. (Entrevistado IOF-5, comunicação pessoal, junho 11, 2016).

Já da IOF-1, em relação ao critério de parceria, foi referido se basear apenas na qualidade e, quando confrontado se seria realmente apenas a qualidade, demonstrou sua insatisfação na falta de confiança, comentando que:

[...] porque café não tem muita confiança, assim algum tem, igual esse [...] que tem confiança, eu com ele e ele comigo, adianto dinheiro para ele, mas, normalmente, a relação é muito, mais desconfiando um do outro, ninguém vende sem receber antes, na hora do caminhão carrega que libera o caminhão, não; na hora que dinheiro chega na conta que libera o caminhão, e eu só pago na hora que o caminhão está carregado, 99% é assim. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

Ainda de acordo com o representante da IOF-1, a qualidade é verificada diretamente pela empresa, por eles, que recebem uma amostra do café e passam a classificação para o produtor, para negociação e pagamento do diferencial pela qualidade.

Já no depoimento do entrevistado da IOF-5, apenas é mencionado que a qualidade como quesito importante para manter a parceria, mas afirma, antes disso, que se trata também da amizade e do prazo dado pelo produtor.

4.3.1.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Para entender a variável de qualidade, do grupo “produto” da GCI, comparativamente entre cooperativa e IOF, utilizou-se também a visão do produtor para esta relação, conforme Figura XX, que mostra as variáveis estudadas na tese, que se relacionam com a qualidade.

É importante deixar claro que a análise desse tópico refere-se somente à qualidade, e não a todas as variáveis estudadas, da mesma forma que a qualidade não será ponto de análise nas próximas variáveis.

A cooperativa tende a focar mais em relação à qualidade que a IOF, o que fica claro ao longo das entrevistas, principalmente ao considerar as assistências técnicas oferecidas pelas cooperativas visando a melhoria da qualidade, bem como os incentivos/prêmios oferecidos pela melhoria da qualidade apresentada.

A hipótese H1, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e dos mecanismos, não pode ser rejeitada, pois foi confirmado que a cooperativa é mais favorável que as IOFs nesse quesito. A hipótese H1 vai ser confirmada ao longo de cinco conjuntos de variáveis.

A Figura 26, mostra, dentre as variáveis que influenciam a qualidade, quais agentes as citaram. A variável preço, dentro da perspectiva de qualidade, foi a mais discutida entre os produtores e as cooperativas, que a relacionaram diretamente com a sua oscilação. Já a variável confiança foi discutida entre IOF e produtor; no caso da IOF de forma negativa, atribuindo falta de confiança nesse mercado de café. As cooperativas recebem dos produtores informações acerca da qualidade e compartilham tecnologias com os produtores.

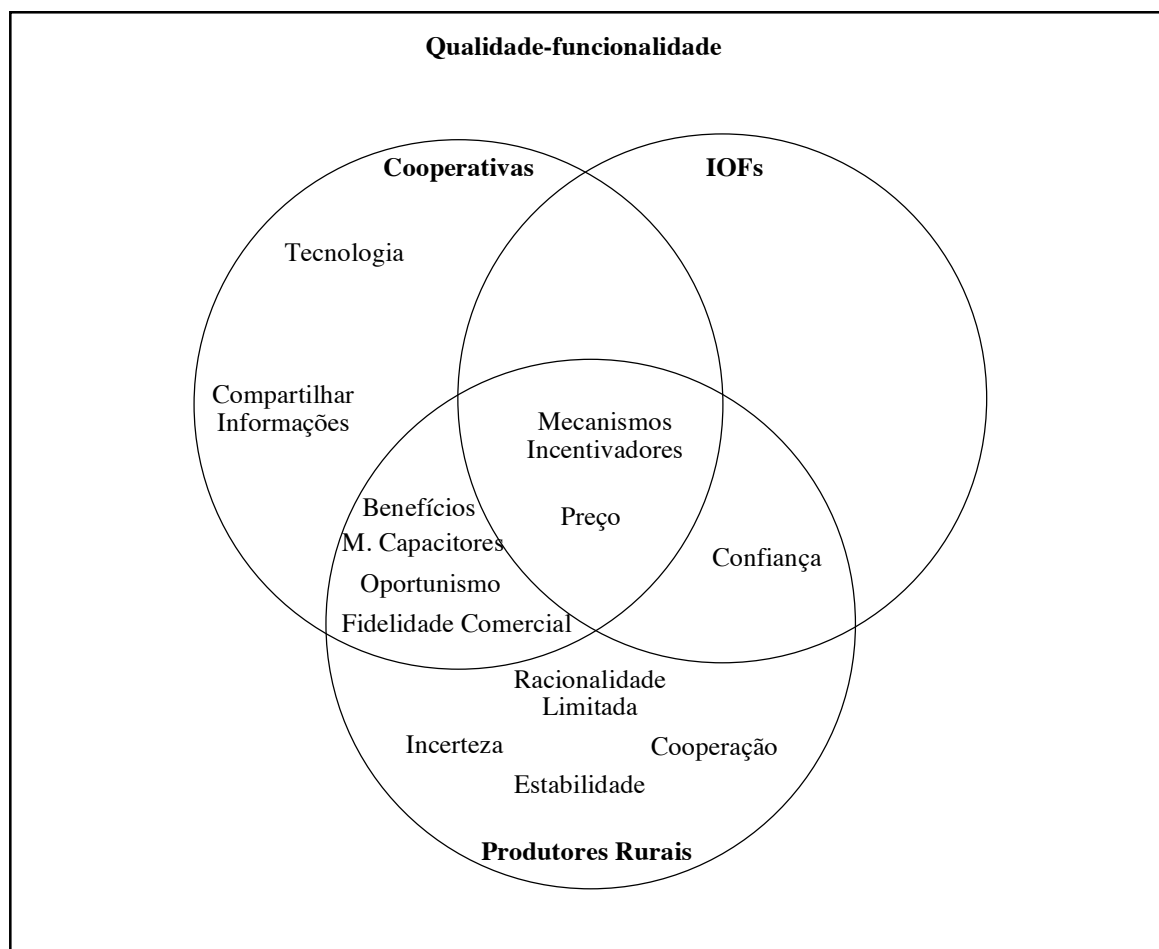


Figura 26. Separação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Qualidade” por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Deve-se observar que, como a variável qualidade-funcionalidade não foi diretamente questionada aos respondentes, cada um relatou sua posição e sua relação quando a considerou importante. Os três respondentes são conscientes, ao perceberem que o café de qualidade deve ter mecanismos incentivadores, como pagamento de prêmios, por isso relacionaram as duas variáveis. Na relação produtor-IOF houve a citação de mais uma variável, mas de sentido oposto, enquanto a IOF relaciona a desconfiança do produtor na classificação do café, o produtor relata a confiança na cooperativa em sua classificação.

As variáveis preço, benefícios, mecanismos capacitores, oportunismo e fidelidade comercial foram mencionadas, tanto pelas cooperativas quanto pelos produtores, como variáveis que intervêm na qualidade funcionalidade, demonstrando, assim, a capacidade de gestão dessas variáveis entre elas. O entrevistado da cooperativa, ainda, relatou mais duas variáveis: a

tecnologia e o compartilhamento de informações; enquanto o produtor apontou a racionalidade limitada, a incerteza e a cooperação.

O reconhecimento de ambos agentes da visão diferenciada entre eles pode fazer com que a relação melhore e se busquem meios para gerenciar essas intervenções de variáveis na qualidade-funcionalidade.

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.

É importante enfatizar que a variável qualidade está, nesta pesquisa, considerada conjuntamente com a funcionalidade, pois, no campo cafeeiro, as especificações ou critérios, não se diferenciam ou podem ser ampliadas considerando o café um produto imutável e suas classificações parametrizadas.

4.3.2 Preço

Nos estudos relacionados com a GCI, a variável preço tem sido estudada em conjunto com a variável custos, analisando-se a margem que o produto traz para a empresa (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008). Porém, para este estudo, pelo café se tratar de uma *commodities*, pelo preço e os custos apresentarem singularidades diferentes de outros produtos, optou-se por estudar essas variáveis separadamente, para que se possa entender como elas se comportam, isoladamente, nos três agentes pesquisados.

É importante salientar que grande parte do estoque do café é negociado como mercado futuro. O contrato futuro é um compromisso de vender um ativo numa data futura, com um preço previamente estabelecido (Hull, 1994), facilitando a minimização dos riscos, permitindo, então, uma melhor gestão e diminuição dos custos de transação, e protegendo os agentes de possíveis oscilação do mercado (Marques & Mello, 1999).

Para Cooper e Slagmulder (1999), a variável preço na GCI está entre dois patamares, o preço mínimo que a empresa está disposta a aceitar, quando o produto estiver nos seus níveis mínimos de funcionalidade e qualidade, e o preço máximo permitido, que é o preço máximo que o cliente está disposto a pagar, independente das outras variáveis.

No caso do café, como já visto, o preço está diretamente relacionado com a qualidade do café. No decorrer das entrevistas, foram verificadas outras variáveis de estudo relacionadas com o preço, que podem afetar ou são afetadas pelo preço do café. Essa relação está representada na Figura 27, a seguir.

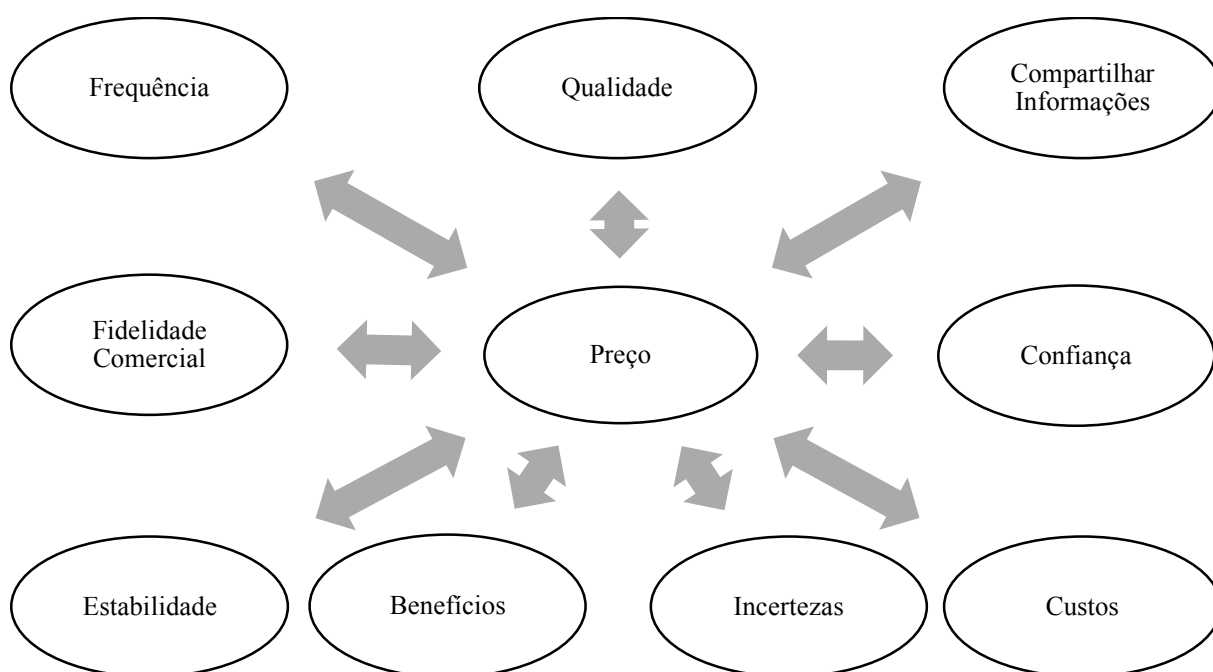


Figura 27. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Preço”
Desenvolvida pelo autor.

Não será analisada a relação preço x qualidade neste tópico, uma vez que já foi estudada no tópico 4.3.1.

Do total das vinte variáveis analisadas diretamente nesta pesquisa, o preço mantém relação direta com nove dessas variáveis, pela visão dos produtores, das cooperativas e das IOFs. Não se pode afirmar que as outras onze variáveis não interfiram no preço, porém as citadas pelos respondentes, no segmento cafeeiro, são de sua maior preocupação ou de maior interesse.

4.3.2.1 *Produtores rurais*

Dentre os critérios citados pelos produtores necessários para se ter uma parceria, tanto com compradores quanto com fornecedores, um deles foi o preço. Apesar de algumas variáveis interferirem no processo de GCI, como confiança, riscos e incerteza, benefícios, estabilidade e frequência, fidelidade comercial, a qualidade e outros, o produtor rural ainda considera o preço como um dos principais fatores da relação.

[...] transparência, preço, porque você não vai comprar de uma empresa assim, que abriu ontem, você sabe lá se... O que ela tem para vender lá dentro, se é coisa boa, se é original, porque hoje falsificador tem para todo lado né... (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

[...] é preço, não existe assim uma fidelidade relacionada, vamos dizer assim, ao comportamento deles com relação a questões, vamos imaginar, ambientais, de departamento pessoal, cumprimento de questões trabalhistas, não, o que interessa pra nós nesse momento é ter a receita né, então a gente manda a amostra, e vão analisar, fazem a classificação, bebe o café, eles classificam de acordo com o critério deles, às vezes esse critério difere de empresa para empresa, uma empresa classifique o café um pouco melhor ou um pouco pior, depende muito pra onde eles vão mandar esse café, A COOP-2, pelo que a gente sabe, exporta muito para os Estados Unidos e Europa, agora alguns países têm critérios diferentes, então pra nós que interessa na verdade é o preço, né. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

[...] é o preço, não tem jeito, a gente tem internamente, até por questão da certificação, objetivos direcionados para a questão social, ambiental, trabalhista, porque senão a gente até perde o certificado, mas se não fosse o certificado antes da gente ter a certificação, isso não era um foco. Vamos imaginar, vamos falar um português bem claro, não faz porque a gente é bonzinho, mas a gente faz porque a gente sabe que a gente vai ter o certificado e que no final de tudo isso vai ter um retorno financeiro. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

Conforme esses relatos, observamos, pelo depoimento do PROD-13, que não existe uma fidelidade comercial, que a variável observada é somente o preço. Analisando conjuntamente o relacionamento atual desse produtor, ele negocia com a COOP-2, a IOF-5 e mais duas outras IOF, confirmando, assim, sua não fidelidade a um único comprador (fidelidade não exclusiva), o que é contemplado pela literatura de GCI.

O PROD-14, que também negocia com mais agentes (COOP-4, IOF-4 e mais uma IOF), foi direto ao dizer que o único aspecto avaliado por ele para vender seu café seria o preço, e ainda complementa:

[...] A IOF tem um pouquinho além de preço que um certificado de qualidade, você ser fornecedor da IOF [...] dá um status de produtor de qualidade, então a gente também tem, às vezes, só o preço, com o caso IOF. Agora, no segundo caso Programa [...] também é a mesma chancela de qualidade, então hoje a gente tem duas linhas que chancela a qualidade, IOF e [...], então eu procuro sempre pelo menos um lote

vender para IOF e um lote vender para [...] todo ano, para mim ter esse reconhecimento que eu sou um produtor de qualidade (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

O produtor, mesmo tendo o preço como variável principal na escolha para quem irá vender o seu café, leva também em consideração a fidelidade comercial, de forma não exclusiva, quando existe confiança na relação com o parceiro, conforme relatado pelo PROD-19, quando questionado sobre o que o leva negociar com a IOF-2, além da amizade e confiança.

[...] eles sempre me passam informações de mercado, então eu tenho futuro com eles, às vezes eles me ligam, eu achei que era um bom preço, aí fechei futuro com eles. Hoje eu vou fazer a entrega, entende? Então, como eles sempre estão me informando, como a COOP-4 também faz, mas é uma questão de oportunidade [...] às vezes no momento não. Sabe, então é uma coisa assim, às vezes é melhor eu ter o café a preço tal, então eu acho assim que é um bom negócio no momento, eu fecho, mais preço, a oportunidade que eu vou ter naquele momento. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Quando o produtor mantém relacionamento com dois ou mais parceiros e precisa decidir para quem entregar o café, e não existe outra variável para comparação, a variável final levada em consideração é o preço, corroborando com a literatura, que diz ter um preço mínimo aceitável pela empresa (Cooper & Slagmulder, 1999)

[...] a clareza do negócio, é mais isso, e o preço lógico, a gente dá no mínimo para dois para fazer uma comparação e quem pagar mais. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

[...] vende para quem quiser comprar, oferecer o melhor preço. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] vamos supor, mando as amostras para os exportadores, para 5, 6, 8 exportadores, aí passo para ele (COOP-3) e ele vai trabalhar esse café, e o cara já até mostra lá, se a COOP-2 estiver pagando melhor preço (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

Respalado por essa narração, pode-se entender que o PROD-21 leva em consideração somente o preço, afirmando não ter nenhuma outra variável que o influencie. Os produtores, como meio de melhorar o ganho na venda do café, muitas vezes, postergam a entrega, mantendo o café armazenado na espera de uma reação do mercado, com um aumento do preço, como apontado pelo PROD-1 na narrativa:

[...] a essa parceria da moda do outro, é ela é boa quando tem igual eu te falei. O comerciante lá faz um serviço bom para o produtor né, que geralmente, vamos supor a COOP-1 é uma compradora também, como a IOF-2 é uma compradora entendeu? Aí, às vezes, na classificação do seu café, é você tem que vender ele mais barato, tem que vender ele, esperar um preço realmente, o que vale preço hoje de tudo quanto é mercadoria, é oferta e procura. E tiver procurando muito, o preço geralmente sobe, né, mas a parceria da gente com eles é boa em termos assim de ganhos eles é mais ou menos tudo igual, não foge muito um do outro não, você entendeu? [...] mas, às vezes, a gente fica aguardando um preço melhor, que geralmente final de ano o preço sempre dá uma reagida, né, aí deu uma reagida você já vende [...] a firma ter um bom corretor, esse é o ponto chave, né, pra você estar sempre em contato e ele sempre em contato

com a gente, mostrando preço diariamente, né, se você tem interesse de vender, se não tem, esperar se o preço vai subir, então da cooperativa lá é isso... (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

Dessa forma, a fidelidade do produtor é ligada diretamente ao preço oferecido pelo café, que tende a vender para quem oferecer o melhor preço, que nem sempre é o oferecido pela cooperativa, e sim por alguma exportadora que pode oferecer um preço melhor.

A gente nós pegamos café depositamos em algum armazém, ou da cooperativa ou de terceiros, aí a gente tem acesso as amostras, a gente pega essas amostras, a gente distribui essas amostras, e aí vê qual é o melhor preço, a empresa que precisa, às vezes existe uma colocação, uma exportadora que precisa daquele tipo de café, entendeu? E aí gente vê quem tá pagando mais naquele determinado dia, naquele momento e a gente comercializa para esta empresa está pagando mais. Não tem uma certa, vamos fala assim. Ah, eu sou fiel a COOP-6 na comercialização, não, o produtor, ele precisa sobreviver, ele precisa de dinheiro e rentabilidade, nem sempre a cooperativa ela consegue, às vezes paga o preço de uma exportadora porque, uma exportadora, o problema da cooperativa o que que é? Ela tem que ter liquidez todos os dias, que ela tem vários cooperados, a exportadora não, ela pode se dar ao luxo de entrar no mercado, buscar a mercadoria que ela quer e sair, então ela pode pagar um pouquinho a mais. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

[...] mas só que o particular é diferente da cooperativa, você já põe o café lá com o jogo aberto, olha eu vou armazenar, porém eu tenho tantas sacas de trava com outro corretor, eu tenho tantas sacas com a COOP-6, não, ok. E chega na hora o café já está com eles ou estou vendendo o lote 10: o que você me paga, fulano? Aí você abre o jogo, você trabalha aberto: corretor tal ou cooperativa tal está me pagando X, você tem esse preço? o café é seu te dou preferência, o café está aí, não, não consigo pode vender para o outro [...] na cooperativa você não consegue manter esse jogo aberto, a COOP, na época, só para você ter uma ideia, a COOP trabalhava em média de 10 reais abaixo, preço de mercado [...] ela, se você pegasse o mercado hoje do café e soltasse as suas amostras nos corretores todos aí, um exemplo, vamos arredondar o número, 500 reais o mercado, a COOP te mandava 490 reais [...] essa parceria eles vão me dar suporte na parte de certificação, eu vou tentar certificar. eles vão me dar esse suporte, e eu vou tentar trabalhar com a linha de café mais especial. Quero ver se eu consigo trabalhar com a linha de café pelo menos um pouco de um café de um padrão melhor e, através disso, junto com a certificação, você tem uma bonificação melhor no seu café, só que ela se encarrega na comprar também, ela te dá esse suporte te assessora esse suporte na parte de certificação, na parte da melhoria do seu produto, porém ela quer essa contra partida, você dar a preferência para ela de venda, mas nada impede um assunto bem aberto, bem claro, nada impeça que se você tiver um preço melhor que ela, devido a tua certificação, a outra empresa leva, mas ela sempre, deixou claro isso que vai cobrir, que não quer perder...(Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

Sendo o preço uma variável que interfere na fidelidade comercial do produtor, o PROD-6, ao ser perguntado sobre que levaria a perder a fidelidade comercial, por ele citada, respondeu que seria o preço, e, ainda, complementou:

[...] às vezes você fica dois a três anos sem vender para uma firma, aí, naquele ano, ela vem naquele momento ela quer aquele café, porque o café enquadra o preço que você precisa eles paga [...] você tem o produto na mão, a mesma coisa de você ter esse telefone: quero vender. Tá, para você ele vale quanto, você sabe o quanto ele te custou, qual foi o custo dele para você for viável X e você pedir e vir alguém pagar ele vai levar [...] você vende para quem quiser, você não tem obrigação com ninguém [...] é por preço. (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

[...] é uai, se o meu vizinho pagar... tanto é que eu tenho essa liberdade de tirar o meu café de lá e vender fora, se eu quiser fazer isso eu posso. (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] você é dono do seu produto, se eu chegar lá hoje, igual eu te falei, a gente deixa nas mãos deles porque eles são pessoas que têm um mercado exterior, um mercado na mão. A COOP-2 já te força a você entrar com o café com eles, eles (COOP-2) te compra e te paga talvez o mesmo preço que o mercado está te

pagando, mas você tem que vender para eles (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

O PROD-13 confirma esse relato, afirmando que os produtores tendem a perder a fidelidade comercial assim que têm a variável preço inclusa na relação. Conforme dito, escolhem quem oferecer o melhor preço.

[...] não existe isso assim de vou direcionar, vamos imaginar que dois compradores ofereçam o mesmo preço, vamos imaginar, é quem chegar primeiro [...] às vezes está no mercado hoje, a bolsa está em alta, a gente está acompanhando, e me liga, acabou de me ligar um comprador: oh, te pago R\$ 550,00 no café. Acabei de desligar o telefone, me liga outro também tinha o preço, mas aquele que falou primeiro já foi embora. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

Entretanto, com cooperativas que mantêm relação e que não são compradoras, a fidelidade comercial é mantida até por não envolver diretamente a variável preço com o agente.

[...] 100% do café da fazenda aqui entrega na COOP-3, e 100% é comercializado por lá, agora a questão de compradores e os compradores são variáveis, a questão de definição de quanto vai vender parte da Fazenda, aí, o mercado tá assim, o a gente quer que vende, o preço que tá querendo é x, aí, logicamente, lá tem um departamento de comercialização que entra no mercado e faz essa negociação. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] é eu vou atrás do preço [...] para a COOP-1 eu pago o frete, eu que pago o frete, eu arrumo o caminhão e pago o frete para chegar até lá; a COOP-2 eles falaram que não cobra armazenagem. Não é que não cobra, eles não te cobram todo mês, mas quando você vende, você liga lá: que preço que vale meu café hoje? Eles te passam lá, 500 reais livre. Eu lá quero saber o quanto é que gastou de armazenagem de frete do que que foi? Eles estão pagando o preço de mercado que os outros estão pagando, talvez até mais, talvez menos, é o preço de bolsa, café tá na bolsa, o dólar vai acompanhando, aí, então, é 500 livre, vai depositar 500 reais livre na minha conta por saca. A COOP-1 eles mandam boleto todo mês, para você ter o café lá depositado e todo mês eles te mandam a boleto, você levou o café, paga para descarregar, depois paga para carregar, (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

A negociação, mesmo no âmbito familiar, é pensada com foco no resultado final, focando no melhor preço que receberá pelo produto.

[...] não como uma regra, vamos dizer assim, né, é pai e filha, eles tentam, quando entra e envolve família negócio de complexo, então eles tentam assim ajudar por ser família. Mas, vamos dizer sim, tem que haver também um retorno financeiro, se não tiver, não vende. A gente tenta adequar, preço a preço, a gente acaba vendendo sim para eles, mas vamos imaginar que: oh não, dessa vez eu só posso pagar tanto, e a gente sabe o café vale mais. Então, a gente, às vezes, até ajuda eles, orienta comprar de outro produtor ou, às vezes, até da cooperativa. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

Os produtores utilizam diversas estratégias para minimizar o risco da oscilação de preço dado pelo mercado (Marques & Melo, 1999), cumprindo, inicialmente, os contratos de venda futura, e o restante do café vai dando saída, à medida que há aumento no preço, quando há necessidade de aporte de caixa, e outros.

[...] eu cumpro primeiramente os contratos que eu tenho que venda futura, e depois os demais eu vou trabalhando conforme eu vou precisando de recurso ou bate um preço bom eu vou fazendo as vendas (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] aí eles ligam, não, pode mandar, ah, não esse café vamos fazer uma liga nesse café nesse outro aqui pra ver se dá certo. Eles orientam e a gente entra falando: não vamos fazer isso, e, se nós fizéssemos isso não daria certo. Dá, não, não dá... tem essa troca de informações e aí, com esses lotes na mão, entregou venda futura isso, isso e isso, oh tem esse e esse café pra vender, aí que a gente vai ver se nós vamos fazer comercialização dele, se vai ser naquele momento, se vai ser pro futuro, se vai esperar, se o preço está bom, aí vai ser uma avaliação de fluxo de caixa o que você vai precisar pra manter a sua safra futura, o que você pode esperar. Você pode guardar, quais são as previsões de mercado, se o mercado vai cair, se o mercado a tendência é cair, se é baixar, tudo isso aí você vai avaliar. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] frente, então é dessa forma que a gente faz, isso pra cumprir as entregas. Por outro lado, é pegar essa amostra e você distribuiu as amostras, a cooperativa já vai ter um exemplo, a COOP-5 já vai ter esse café lá, aqui tem um corretor que trabalha pra COOP-6, que é o Beto, aí eu levo a amostra pra ele, levo para os outros corretores, cada um trabalha com uma empresa. Aí, o dia que eu quero comercializar esse café: oh, gente eu quero vender esse café, eu quero R\$ 550,00, se alguém atingir o preço, está comercializado. Ah, se não atingiu e tiver mais próximo disso. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

A utilização de vendas futuras ajuda na gestão de riscos para minimização de perdas com a oscilação do mercado, com a melhor compreensão e o controle das operações nos mercados futuros (Silva Neto, 1998). De acordo com os produtores, é comum deixarem parte da colheita para negociação no mercado futuro; a grande maioria entre 30% a 50% da colheita é destinada à venda futura. Com essa estratégia, o produtor minimiza a incerteza de ganhos, podendo, assim, melhorar sua gestão a longo prazo, pois há contratos que chegam a ser negociados com dois anos de antecedência.

[...] essa venda futura, ela veio em uma hora que tá fazendo esse papel aí. Você entendeu porque antigamente nós não tínhamos venda futura, né? Você colhia e punha lá e ia vender. Agora não, por exemplo, eu vendi café futuro esse ano, vendi o ano passado já para entregar agora em outubro e receber em outubro, é vendi a 530,00, um preço bom entendeu, mas aí, por isso que essa venda futura foi boa. Hoje eu tô vendendo ele a 500,00, 490,00, 480,00, é. Então você vê, não foi ruim, mas esse coisa precisava tá lá no campo, te orientando e não tá, isso não vai no campo... (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] à medida que vai vencendo os contratos, nós vamos entregando inicialmente essas vendas que fizemos. A venda futura não significa que é obrigatório, inicialmente, o seguinte tem a data da entrega, normalmente agosto ou setembro, no entanto podemos ter café lá amanhã e aparecer um preço razoável nada nos impede a vender antecipadamente, venda antecipada não venda fora do Futuro, venda futura um compromisso que você já tem, certo? (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] o processo de venda hoje, a gente já começa a montar o processo de venda antes até da lavoura florir, antes de plantar. Mercado futuro, hoje pelo menos, às vezes até dois anos antes, a gente já começa a vender um volume, né, que não mais do que 10% 20% do que a gente normalmente produz e, se for muito bom negócio, a gente já começa a fazer isso antes, já quando começa a falta menos tempo, menos de 1 ano, a gente pode ir aumentando isso para 30%, quando está na véspera da colheita, vamos supor de janeiro até maio, que é véspera de colheita, eu posso chegar até 50% porque daí eu já tenho noção do preço, do volume que está no pé, que realmente eu posso confiar na estimativa que está ali, porque eu sou agrônomo, eu faço a minha estimativa, aí eu posso arriscar até vender antecipado antes de colher pra garantir um preço se eu perceber que comercialmente é interessante. e então, mas aí, entrando no processo de colheita mês de maio, a gente começa a colher buscando a melhor qualidade possível, cumprir os compromissos de venda antecipado pra depois o que sobrar a gente comercializar. Aí, dentro do restante do ano, se for possível se não for necessário vendedor em agosto, setembro, pra pagar conta os custeio, financiamentos. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

A frequência 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). Constatado com a literatura, o produtor tende, ainda, a relacionar o preço com a fidelidade comercial, a ponto de gerar uma confiança na relação.

[...] é não sei quem vem, mas hoje, assim, ou é COOP-2, ou é COOP-3. Então, por afinidade, a gente... mesma coisa que muita gente não gosta da COOP-3 [...] assim já uma trajetória de muitos anos, e diferenças de preços final, eles têm brigado mais em prol do café do meu pai, então, assim [...] tem uma confiança maior, exatamente.... (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

O produtor tende a ter confiança para que seja fortalecida a relação e aumente a credibilidade, que também é afetada pelo preço. Assim, relacionam a confiança na melhoria do preço pago pelo seu produto.

[...] é eu que é preço e confiabilidade, você tem seu produto lá dentro, então eu penso o desconforto seria a falta de confiança e na cooperativa, é isso nós não temos aqui dentro.... (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] ué eu acho que uma relação de confiança, tendo uma confiança que a cooperativa me serve no sentido de desenvolver cliente para mim, que valorize a qualidade, que me dê melhor preço pelo meu produto e desenvolvendo mercado externo, porque eu acho que nosso negócio é exportar café... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Com o aumento da credibilidade, além das vendas futuras, das informações sobre as condições do mercado, é afetada, também, a afinidade entre os produtores e os parceiros, caracterizando a confiança na relação.

[...] a ganha.... vai ganhando afinidade para fazer umas vendas mais segura, mais... umas vendas futuras... tá mais informado sempre, eles mantêm a gente mais informado sobre as condições do mercado, briga melhor pelo preço, então, assim, você vai criando mais afinidade, você vai melhorando uma relação com eles (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] não lá é muito bom, assim, você tá andando direitinho com eles, vende bem, eles têm o preço até bom, da moda do outro pelo que eu conheço e estou junto com ela. Nós vai longe do jeito que tá, mas eu sou só cadastrado, porque ela é uma particular, só tem meu cadastro lá dentro. (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

O produtor relaciona a estabilidade da relação de acordo com o preço do mercado. Então, a manutenção do café nas cooperativas ou IOFs dependerá diretamente da melhora do preço, gerando uma especulação em torno dele, buscando, assim, obter lucros com a oscilação do mercado.

[...] geralmente eu consigo vender o café na safra inteira [...] é depende de preço, tudo é relativo, já chegou de eu ficar um ano e meio com café guardado [...] é a gente vai especulando muita das vezes, não é muito bom brincar neste mercado não... Porque a gente tem que pensar no financeiro, eu deixo de ganhar um juro, se eu vender ele depois né, paga armazenamento. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] em meados de janeiro, mas já teve ano de nós acabar em dezembro, se os preços for muito interessante você não pensa, você já faz o negócio. (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

[...] as notas tudo para agosto, mas eu, por exemplo, eu não vou dizer que não vai ficar alguma. Às vezes, hora fica, mas, por exemplo, esse ano, por exemplo, meu café tá livre, eu ponho no depósito lá, quando for lá... o adubo chega, vamos supor em setembro, outubro chega, aí eu vou mantendo, café tá ruim, vai, vai, dezembro, janeiro, café deu preço, eu vou lá fecho um lote. Ainda elas fala: não, isso aí é para agosto, jurinho barato, lá tem uma tal [...] uma miudinha, que é ela que faz: não, senhor Antônio, isso é para agosto. Falei: não quero nem saber, vê o que dá aí hoje para mim. Aí ela faz aquele juro da hora que ele foi faturado, até aquele dia que eu fui lá, ela faz o jurinho ali que vai cobrar, né: da tanto até hoje senhor [...] então tá bom, esse ano mesmo, então tá, aí faz o cheque. Fez o cheque tal, até ela não fez, vai lá para o caixa, ela tira a notinha, aí nós dois conversando: não, senhor Antônio, a gente fala, mas o senhor está certo, o senhor pagar hoje dá mais que o juro de poupança. É, então porque eu vou pôr o dinheiro na poupança, depois pagar juros. Então pronto, acabou, não te devo, vou embora de cabeça erguida, você não está pensando em mim, você não está pensando que eu não vou te pagar... (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Os produtores que utilizam a gestão de custos na sua lavoura de café relacionam o custo com o preço do café, na intenção de saber por quanto podem vendê-lo para alcançar uma maior margem de lucro.

[...] gestão, hoje eu sei o quanto que estou gastando, quanto custa minha saca de café e até quanto que eu posso vender, de repente eu tenho um preço bom e de repente esse preço não é tão bom, eu não sei meu custo, então com essa ferramenta eu sei o quanto que eu... qual que é o custo do meu saco de café. (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] não, a COOP-4 participando do EDUCAMPO ela trouxe para a gente uma visão de eficiência interna na fazenda, que agente não tinha não. Isso foi um ponto importante; o segundo ponto importante que eu acho que a EDUCAMPO trouxe para a gente, com bastante clareza na minha cabeça, é sabedor do que eu quero no final, e o que eu quero é uma taxa de retorno sobre capital aplicado; eu quero é dinheiro no banco, se eu sei o meu nível de custo e sei o meu nível de expectativa do que que eu... porque, antigamente, a gente queria no banco o melhor, mas o melhor para nós nunca acontecia, porque você não sabia o que que era o melhor, você queria, você vendia pelo melhor preço, o que que é o melhor preço, o que que você quer mesmo? Ah, eu não sei; eu quero é vender caro. Hoje a gente sabe que as melhores fazendas do cerrado têm 25% de taxa de retorno sobre o capital investido, e eu sei, para mim ter 25% de taxa retorno sobre o capital investido, eu tenho que vender meu café hoje por 520 reais a turma, o preço médio de venda. Então, sabedor disso tudo, quem me oferecer acima de 520 reais, eu estou [...] criou-se uma nova facilidade comercial que a gente não tinha no passado; você nunca sabia o que queria, agora a gente sabe o que a gente quer, então, isso na minha cabeça mudou até a minha forma de comercializar café. Antigamente eu colhia o café, punha no saco, trazia para cooperativa e saía procurando quem me pagasse aquilo que eu considerava o melhor preço. Hoje, não eu procuro o melhor preço até antes de ter o café e o melhor preço é aquele preço que me remunera a 25% da taxa de retorno de capital investido na fazenda...

[...] e a cooperativa teve uma grande... teve uma participação grande nas duas pontas, na ponta de me mostrar que número que é esse, e teve uma participação agora na possibilidade de me vender, para 2018, um café e me garantir um preço que eu vou receber lá, que vai me dar essa taxa de retorno aí...Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Sendo assim, um dos benefícios esperados pelos produtores na parceria seria o preço, um diferencial pago pelo produto oferecido, como fortalecimento da relação.

[...] seguro do armazém, então, você pôs a mercadoria ali, aconteceu o que aconteceu, 500 reais seu por saca está garantido; se você vendeu ou não vendeu, 500 reais está no bolso, pois se acontecer um incêndio ou um roubo, 500 reais é o preço de mercado que o seguro paga. Então está pago e a questão de comercialização, que já é um pessoal, que está no mercado já faz tempo, tem os compradores de fora, então é um pessoal que.... (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

4.3.2.2 *Cooperativa*

Na visão da cooperativa, um dos benefícios oferecidos aos produtores é a possibilidade de utilizar o café como moeda de troca e de crédito, podendo adquirir desde insumos a maquinário com o café para pagamento futuro, o que faz com o que o produtor transacione com a cooperativa por um longo prazo (estabilidade) e a cooperativa mantenha a fidelização com o produtor.

Não há, na literatura, a relação entre preço, mercado futuro, estabilidade, benefícios e fidelidade comercial, sendo este um achado da pesquisa.

[...] a cooperativa ela é muito forte em insumos, máquinas, equipamentos, então o cooperado não precisa buscar em outras empresas, a COOP-1 tem preço para isso, além do preço ela tem a troca, então você é produtor você vai comprar um trator sem desembolsar, você faz troca em café, ai eu quero pagar este trator em três anos, então a troca sai em saco então vamos dividir 100 sacos em três anos, Isso não só com máquinas, é em tudo. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

[...] você pode pegar esse insumo que você comprar aqui pode trocar em café pra pagar lá na safra. Você não precisa fixar na hora, você comprou aqui R\$ 20.000,00 de adubo, beleza, aí hoje o preço de troca do café está R\$ 500,00, não, não, está bom não tem preço, amanhã esse preço de troca vai pra R\$ 550,00 quinhentos e poucos, você fala agora é o momento, você vai lá e fixa na hora, já fica trocado em café. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] A cooperativa se você for olhar ela é uma extensão do produtor rural isso aqui é dele, se tem uma cooperativa forte, o produtor também tá forte e você foi onde tem cooperativa o mercado de comercialização ele é mais forte, por quê? Por que dá um balizamento de preços pra cima na região onde ela se encontra, então é um benefício grande produtor e a cooperativa também fica forte se o produtor tiver forte. [...] Melhoria da média dos preços comercializados, é a parte também que eu te falo de certificação que ele tem acesso muito mais fácil, mais barato, tá trabalhando em grupo, é, compras em grupo, também igual a gente faz aqui, os custos que a gente faz também, consegue preços relativamente bem melhores do que os preços tu compraria individualmente no mercado, ele tem uma assistência técnica é independente, do que uma coisa tem uma assistência técnica de um agrônomo que ele não está ligado a nenhuma fabricante de defensivo ou revenda outra coisa é você ter essas tendenciosas. O cara vai te dar uma assistência e te leva alguma coisa pra você comprar, então essa uma das vantagens que ele tem. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

Nesse processo de troca, a cooperativa atua também como intermediária entre outras empresas parceiras os produtores, usando desse meio como benefício para fidelizar o produtor, bem como para conseguir a isenção de taxas, créditos, garantia de preço etc.

[...] fundamental é o preço e condição. Então produtor não pode ficar descapitalizado agora, ele vai ter o melhor preço, o melhor prazo e o melhor produto. Vou te dar um exemplo. A [...], que é uma bela de uma empresa, ela é parceira na COOP-1. Essa semana o café chegou R\$ 500, R\$ 505, a [...], como ela é parceira da COOP-1, o que ela tem para o produtor? O plano Safra. Todo produto da [...] que o produtor, através da COOP-1, pode fazer a troca X café por x controle, esse café estava saindo a 590. Ele não estava entregando o café hoje, entrega só o ano que vem só que ela já comprou o produto que precisava hoje, pagando melhor preço, tocando no produto que ele tem naquele café no maior preço. [...] Volta no benefício, a gente tenta fornecer o melhor benefício para eles, tanto na condição de lavoura quanto no preço do café.

[...] Exemplo: Está 500, mas eu vou pagar 510 pra você e você é cooperado, o cooperado já está ganhando no insumo nos maquinários, você está jogando fora aqui porque estou comprando seu café, aí o outro já não estou comprando, do outro já comprou mais baixo, daí no caso eu estou beneficiando apenas um produtor, quando for o dia dos dividendos não tem, vai dar prejuízo. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

[...] Bom, então vamos lá, oferece assistência técnica gratuita, a gente tem, ele fica isento de pagar corretagem. Ele não paga corretagem pra nós, ele elimina esse custo. Aí, a gente tem diversas modalidades de comercialização, CPR, CPR pra levar dinheiro, CPR pra garantia de preço pra 2017, pra 2018, daqui uns dias começo a fazer até 2019, entendeu? A gente tem troca de café em produto e várias campanhas durante o ano, que ela permite que o cooperado faça, compre o produto que ele tem necessidade na hora certa, no momento certo, (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

A cooperativa associa, ainda como benefício, as vendas futuras, com objetivo de minimização do risco com a oscilação do mercado e também a oportunidade de o pequeno produtor igualar no preço do grande produtor.

[...] fazer vendas futuras, mercado a termo, venda futura no mercado a termo, ele tem um diferencial na tabela de preço para serviço, para armazenagem, ele participa dos projetos da COOP-4, da cooperativa com o Sebrae que é o EDUCAMPO café, ele pode participar de grupos de certificação como *Fairtrade*, Redford então isso é interessante para ele. [...] A vantagem da cooperativa é que o pequeno ele se iguala ao grande na hora de comercializar a safra, na hora armazenar, então, é um preço só pra todo mundo. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

As cooperativas, assim como os produtores rurais que detêm algum sistema de custos, os utilizam o para determinar o custo de armazenagem para agregar ao preço do café.

[...] nós trabalhamos com a TOTVS e temos outros controles internos também, no qual a gente sabe pra balizar preço de compra de café em relação a Nova York diferencial, BM&F, e outras ferramentas que nós utilizamos aqui na área comercial. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

A cooperativa que adquire café do produtor realiza o pagamento no dia seguinte à entrega e tem mercado todo dia para o produto, recebe a amostra e efetua armazenagem e/ou compra.

[...] o cooperado, qualquer hora que você chegar aqui agora e fala assim eu quero vender 10 sacos de café e quero receber amanhã, eu falo pra você. Aí você vem aqui no preço de mercado você vende e recebe amanhã. Daí, fora você vai pegar eles vão ter que mandar uma amostra pra arrumar um comprador, aqui não, aqui a gente, a gente já adquire o café do cooperado, então a gente tá no mercado todo dia, toda hora, esse é um lema da cooperativa a gente tem mercado pro seu café todo dia. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Para realizar a precificação do café há todo um processo (classificação, entrada do lote no sistema, pesagem, precificação pela classificação, venda e pagamento) realizado pelas cooperativas e, conseqüentemente, inclui sua armazenagem e compra ou venda.

[...] classificação com o mesmo código de barra, o Cesar aqui não sabe de quem que é o café do Sergio, chegou aqui pra mim só via código de barra, aí o César classifica esse café, prova, faz tudo, e alimenta no sistema, a partir desse momento já está na sua posição como se fosse um extrato bancário já cai esse lote na tua posição, o peso, com tudo, toda informação do lote tá lá e o padrão do café, em cima desse padrão de café que a gente tem os padrões, por exemplo, se é RA1, RA2, RA11, cada café desse aqui tem um preço, então vamos supor o RA1 são R\$ 500 e até 15% de catação. O que que é catação. É os defeitos que estão no café. É R\$ 500, aí o que acontece, se for mais de 15%. A cada 1% você perde aí R\$ 1,50 R\$ 2,00 por saca; se for pra cima, você ganha R\$ 1,00 ganha R\$ 2,00 por saca, entendeu? É móvel. Então a gente forma o preço em cima do padrão de café. Aí a gente tem uma tabela de preço, a gente acompanha mercado e passa esses preços para os comercializadores. Aí o Sérgio viu lá, o café dele é RA1, tem comercializador lá na loja, tem 3 comercializadores lá, você chega lá e vai pegar, vai abrir no sistema seu padrão de café. Ela falou: Sergio, seu RA1 com 15 hoje está na faixa de R\$ 500,00. Você fechou. Fechou, ele vai no sistema fecha pagamento normal, são 7 dias para pagar o café, se você precisar que antecipa o pagamento para com 5 dias com 4 dias ele antecipa, mas o normal é 7 dias. Aí, feito isso, você pode fazer tanto pessoalmente como via telefone, lá onde ele está consultando seu café ele menciona foi pessoalmente ou foi via telefone, como é que foi o contato pra ter um controle. Faz o fechamento aí já lança no sistemas, já emite nota, emite tudo que já caiu no eletrônico, lá já tem a sua conta bancária cadastrada. Daí você pode ter 2 contas cadastradas, você pode ter uma do Bradesco, uma do Banco Brasil, aí você fala eu quero do Banco do Brasil, vai lá e clica Banco do Brasil, já cai tudo eletrônico, tá tudo tá todo processo feito, entendeu? Não tem negócio, não tem cheque, não tem nada, a gente só paga, a gente só paga em conta, entendeu? A gente não faz cheque só paga em conta, e na conta da pessoa não adianta você falar me passa na conta da minha esposa, do meu filho, não adianta, só faz na sua conta. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Algumas informações compartilhadas pela cooperativa são informações de cunho público (clima, tempo, bolsa, preço em bolsa), assim, não estão enquadradas no OBA.

[...] O clima, o tempo, a bolsa, preço de café, commodities em geral são informações que repassamos. (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

Nas cooperativas deve-se seguir uma estratégia para manutenção da parceria, incluindo benefícios e não exigindo fidelidade na compra de insumos, conforme exposto pela COOP-6.

A gente foca muito no relacionamento com o cooperado, a gente tenta ter os melhores preços de mercado para [...] que ele não tira o café dele pra traz pra vender pra outro, entendeu? Tenta vender um insumo pra ele em melhores condições ou assim se não for melhor, mas que seja igual, porque nem sempre a gente consegue, né? A gente também, às vezes, tem dificuldades, porque a concorrência apertada também né? Então, às vezes, a gente tem que dar liberdade pra ele perder o negócio, entendeu, mas a gente procura ter um bom relacionamento na verdade e eu acho que o pilar disso daí é a transparência, é chegar e falar, oh conseguimos, não conseguimos, tal, tal, isso é ser transparente, não está concordando com seu café? (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

4.3.2.3 IOFs

Para as IOFs, o preço tem relação direta com os seus estoques. Diferentemente das cooperativas, todas as IOFs têm função de compradora, assim organizam a manutenção do seu estoque de acordo com o preço do café.

[...] mantem, hoje não porque café está muito caro, eu vou mais pelo preço do café; barateia eu aumento o estoque, café sobe, igual agora, eu já paro, só que eu já parei de comprar, já acabou, aí vou ter que comprar de novo, estou comprando já. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

Organizando assim os custos de acordo com a oscilação de mercado, fica-se de certa forma, dependente do mercado para analisar ou não uma compra.

[...] não, melhoraria com certeza, mas aí vai ser um custo que eu vou ter que não, porque o café como todo produto né, mas o café é um pouco diferente, eu não consigo, por exemplo, o mercado que manda no preço do meu café, eu não consigo pôr preço nele, por causa da concorrência. Tem o [...], se o [...] está vendendo, por exemplo, R\$ 20,00 o quilo de café, se eu colocar R\$ 18,00 eu não vou vender, porque ele tem 80 anos de mercado, eu tenho, na verdade, a gente tem a empresa 12 anos, mas que a marca da gente é forte tem 6, 7 anos só, que o trabalho foi mais bem feito, então você coloca muito perto, eu não consigo vender, então o meu preço é pelo preço dele, não adianta. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

O nível de compartilhamento de informações entre IOFs e produtores é baixo. E não se trata de informações não públicas, uma vez que os produtores não exercem muita influência nas IOFs. Uma das informações que são repassadas refere-se a questões de preços, que não são públicas, conforme explicitado pela IOF-1.

O processo de venda da IOF é narrado pela IOF-2, e demonstra uma flexibilidade maior de negociação que nas cooperativas, sendo que o pagamento ao produtor ocorre cinco dias após a emissão da nota fiscal.

[...] eu preciso vender 100 sacas que tá aí dentro. Tenho 500, mas quero vender só 100, aí eu vou no armazém pego a amostra que está no estoque, olho, já tenho a classificação dela feita, porque tudo que entra dentro do armazém é feito a classificação, olho e já passo uma base de preço para ele. Neste momento, com a bolsa de NY que a gente olha na tela NY, eu posso pagar 500,00 reais. Não dá para pagar 510,00? O senhor me deixa o preço por uma hora na minha mão para trabalhar? Deixo. Aí, eu vou na mesa em Santos, eu tenho o preço de 510,00 no lote assim. Assim, é preço firme, tem meia hora para trabalhar, aí o trade lá liga para mim, ou fez ou não fez. Fez, ficou fechado, pagamento 5 dias após a emissão da nota fiscal, pronto, mata o processo. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

Apesar dessa flexibilidade em negociação da IOF, percebe-se que, dificilmente, conseguem competir com a cooperativa, tanto por preço quanto pelas dificuldades dos produtores em retirar o café já armazenado.

[...] não precisa não, preço que ele acha lá ele não acha em outro lugar [...] mais é impossível, você não consegue chegar [...] primeiro que a estratégia que ele usa é totalmente diferente, entendeu? Você colocou o café lá, para tirar de lá, você não tira.... (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

As IOFs buscam, através de alguns programas, oferecer um preço melhor ao produtor pelo seu café, focando diretamente na melhoria de qualidade, e entendem que isso seja um benefício a mais ao produtor.

Nós temos um programa de sustentabilidade hoje. Nós já cadastramos vários produtores nesse programa, então esse cara hoje quando ele vende ele tem um prêmio no café. Eu pago um pouco mais para ele, a medida que ele me vender, que eu exportar café dele eu pago um prêmio para ele, hoje gira aí, mais ou menos, em torno de 2 a 3 dólares por saco. Então já um preço legal que o cara pode receber, então esse cara não é diferenciado, a gente procura comprar o dele porque têm muitos compradores lá fora agora, que só fala no negócio de sustentabilidade, no negócio de sustentabilidade, quer comprar com o certificado de sustentabilidade, então a gente procura ir atrás destes produtores. Quer vender, hoje eu te pago um preço X. Às vezes o cara não quer vender, eles falam não, não, eu não preciso vender, estou com dinheiro em caixa, eu peguei dinheiro no banco do Brasil para colheita, para a pré colheita, para secagem; que eles têm dinheiro aí, a vontade, nos bancos, mas a gente sempre procura nesses caras da sustentabilidade, ir primeiro, para depois ir nos outros ou no físico, ou no mercado físico, a gente chama é balcão, o cara traz amostra. E compro de cooperativa também. Tem cooperativa que põe um lote grande a venda; eu vou lá e compro, COOP-1, COOP-2, da [...], da [...], às vezes mando, que às vezes a [...], o produtor deposita lá dentro e ela vende com a nota dela, que aí ela paga, ela não recolhe o imposto rural do produtor, então ela dá um prêmio para o produtor, para ele vender lá dentro. Então, como ela ganha uma comissão, ele vende para mim e eu pago também, quando eu vendo para um através de um corretor eu pago 0,5% para ele do valor da venda e o vendedor, que seria o produtor, teria que pagar mais 0,5%, é 1%. É a negociação de praxe no café a vida inteira, mas tem produtor que a não o corretor só pega o meu lado do comprador na corretagem, mas, como ele vende e faz volume, aí ele ganha uma grana boa né, no bom sentido. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

Contudo, observa-se que parceiros que têm confiança maior afastam-se um pouco das negociações normais da IOF, mantendo um tratamento diferenciado com o produtor.

[...] bom o preço, o prazo para nós também às vezes, que geralmente a compra de café ela é feita à vista, então a gente vai se programando aqui, ele é um dos parceiros nossos que ele como se diz ele entrega de olho fechado, não precisa travar o caminhão e esperar pagar para poder vir, então tem um vínculo aí de confiança também, muitos anos já que ele serve a gente, tanto o pessoal da [...] também, então a gente é mais assim por esse vínculo, amizade, prazo e qualidade do café também [...] a questão de confiança, ele nunca pisou na bola, preço e prazo (Entrevistado IOF-5, comunicação pessoal, junho 11, 2016).

A IOF confirma a falta de fidelidade comercial quando o preço está envolvido, mas, quando o preço está igual, confirma a preferência do produtor parceiro para entrega na IOF.

[...] não, porque, às vezes, eu estou no mercado a 500,00 reais, entra um concorrente meu a 530,00 reais

ele vai lá e vende para o cara e não tem muita fidelidade, não tem muita não, não tem muita não. Quando tá preço a preço, estamos todo mundo igual no mercado, às vezes ele prefere vender para gente aqui, porque tá aqui dentro o café, mas quando... hoje eu pago 500,00 reais, a COOP-2 paga 540,00 reais ele não vai vender para mim porque eu sou mais bonito, vende para COOP-2. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

[...] você procura cobrir, eles dão preferência pra você que está acostumado a vender para você, e hoje já tem mais ou menos uma tabela de preço, você chega no produtor na roça, às vezes você não está sabendo do preço, mas ele já sabe do preço lá. Que é informado toda hora na fazenda, o cara tem um celular, daí ele já sabe o preço do dia, então hoje ninguém fica... às vezes nós estamos aqui na cidade e nem sabemos, e quando chegamos lá o cara já sabe. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Caso o produto esteja armazenado na IOF e ainda não tenha sido negociado para compra, a IOF afirma que o produtor pode fazer a retirada para venda a outra empresa, porém garante que há uma fidelidade comercial por parte do produtor, caso o preço seja o mesmo.

[...] Pros menores também, mas maior você tem essa vantagem, mas que nem a gente faz aqui na região, eu já faço assim, eu tenho a região que eu compro, então já compro de vários produtores pequenos que a gente já tem uma certa amizade ou já faz muitos anos que eu estou comprando; ele já me liga falando que o produto está lá, e você já dá uma noção de preço que nos comprando, é mais ou menos uma noção de preço. E às vezes, ele já confia na gente, então eu mando os caminhões, eles vão, buscam nas fazendas, passam nos pequenos e vai recolhendo todo mundo, traz aqui para empresa, chegando aqui nós classificamos e damos o preço, e a confiança é tão grande, que eles já dizem: pode pegar o produto aqui, mesmo o produto deles estando aqui dentro da empresa, nós aceitamos eles olhar outros concorrentes. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] não o produtor vem, hoje o produtor ele passa ou para os corretores, ou ele vem direto pega preço de 3 ou 4 empresas, preço que pagar melhor ele vende, não tem um compromisso, não tem mais... tinha, né [...] não tem aquela fidelidade [...] hoje é quem paga mais (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

4.3.2.4 *Comparação entre Cooperativas e IOFs*

A variável preço foi pesquisada também na vertente dos três agentes, para verificar comparativamente sua relação entre produtores e cooperativas e produtores e IOFs. As informações obtidas apresentaram-se de acordo com a Figura XX, que relaciona a variável preço com as outras variáveis pesquisadas nos agentes envolvidos.

Observa-se que essa variável preço afeta diversas outras variáveis no âmbito da GCI, contudo a estratégia de venda futura pelos produtores ajuda a minimizar os riscos em uma oscilação no mercado, mostrando-se relevante na perspectiva do produtor rural.

Apesar da maior flexibilidade de negociação do preço nas IOFs, o produtor enfrenta certa dificuldade em retirar seu café armazenado na cooperativa, principalmente por taxas cobradas

pela armazenagem, o que acaba alterando o preço do café quando negociado diretamente com a cooperativa.

A Figura 28 mostra a relação das variáveis por agente pesquisado. Apesar de considerar que algumas informações, como o preço, podem ser compartilhadas entre os agentes, esta informação possui caráter público, não sendo assim considerado OBA.

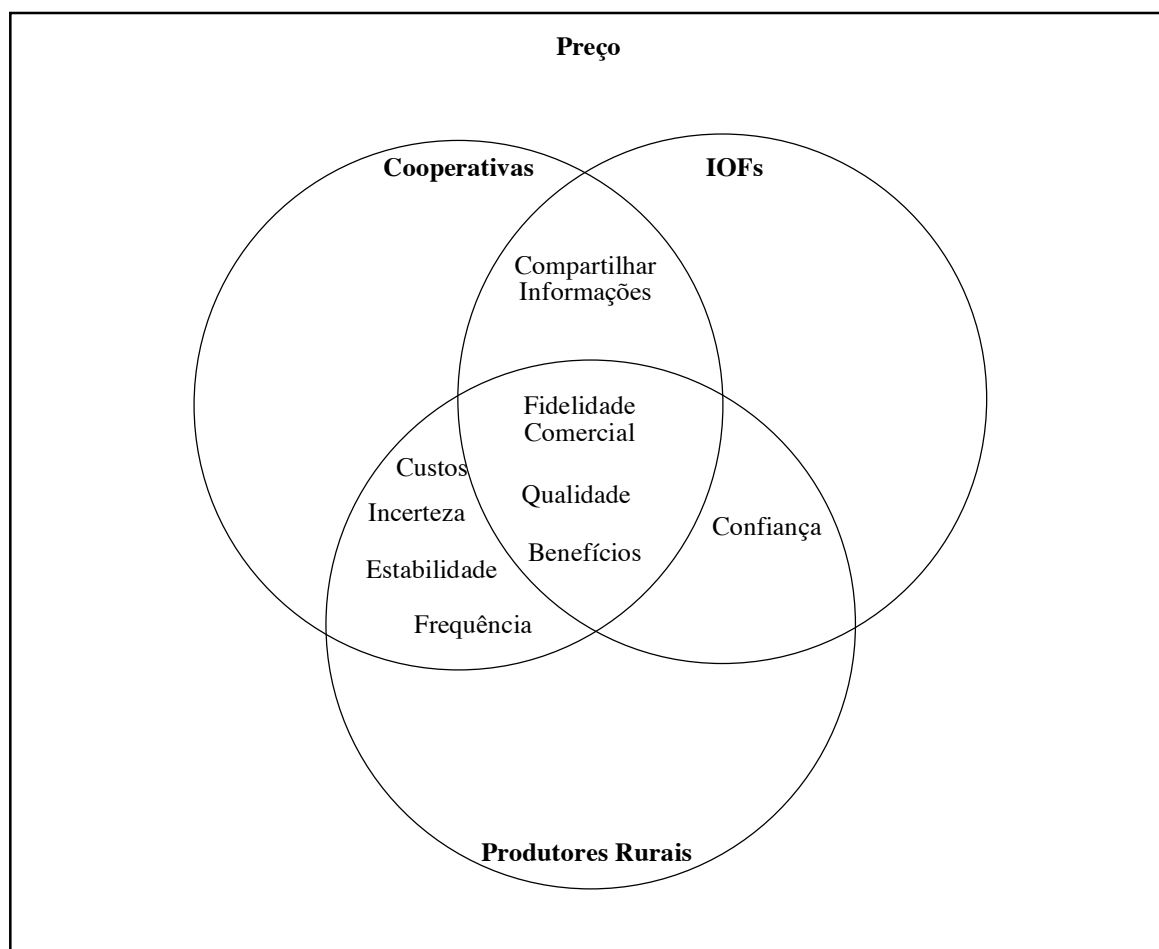


Figura 28. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Preço” por agente entrevistado
Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A visão dos respondentes em relação às variáveis que influenciam o preço foi similar, a ponto de todos as terem citado de forma conjunta. As cooperativas e os produtores veem que os custos, a incerteza, a estabilidade e a frequência podem afetar o preço; enquanto os produtores e as IOFs percebem a confiança como variável de influência no preço, já as cooperativas e as IOFs entendem que o compartilhamento de informações seja relativo ao preço, o que não condiz com a literatura ao referenciar que as informações não possam ser públicas. Os três respondentes

entendem que a fidelidade comercial, a qualidade e os benefícios podem atuar na variação do preço.

É significativo notar que nenhum dos respondentes relacionou uma variável diferente um do outro, o que pode ajudar na gestão interorganizacional pela similiaridade de conhecimento entre eles.

As IOFs afirmam faltar aos produtores fidelidade comercial quando se trata de preço, que procuram quem paga mais, não sendo relevante para uma estabilidade mantida no relacionamento. Também, nota-se que uma diferença entre as IOFs e as cooperativas é que todas IOFs exercem uma função de compradora, enquanto as cooperativas podem manter apenas a função de armazenadora e intermediadora.

Nesse sentido, a hipótese H1, que diz que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produtor, do relacionamento, dos componentes e mecanismos, não pode ser rejeitada totalmente na variável preço, uma vez que é mais favorável sua aplicação nas cooperativas do que nas IOFs.

4.3.3 Custos

A última variável do item produto a ser analisada foi o custo, pesquisada separadamente do preço para investigar, nos três agentes, se e como eles apuram, controlam, gerenciam e compartilham as informações dos gastos de produção, armazém, benefício, rebenefício, torragem e moagem do café.

No primeiro momento, indagou-se aos respondentes se havia algum controle dos gastos de produção. Em caso afirmativo, questionava-se como esse gasto era calculado e se esse cálculo era feito manual ou eletronicamente, para, então, se verificar se e como essa informação era compartilhada com os parceiros.

Nesse contexto, todos os itens analisados nesta variável e ilustrados na Figura 29, a seguir, têm relação direta com os instrumentos de controle gerencial e o compartilhamento de informações pelo OBA.

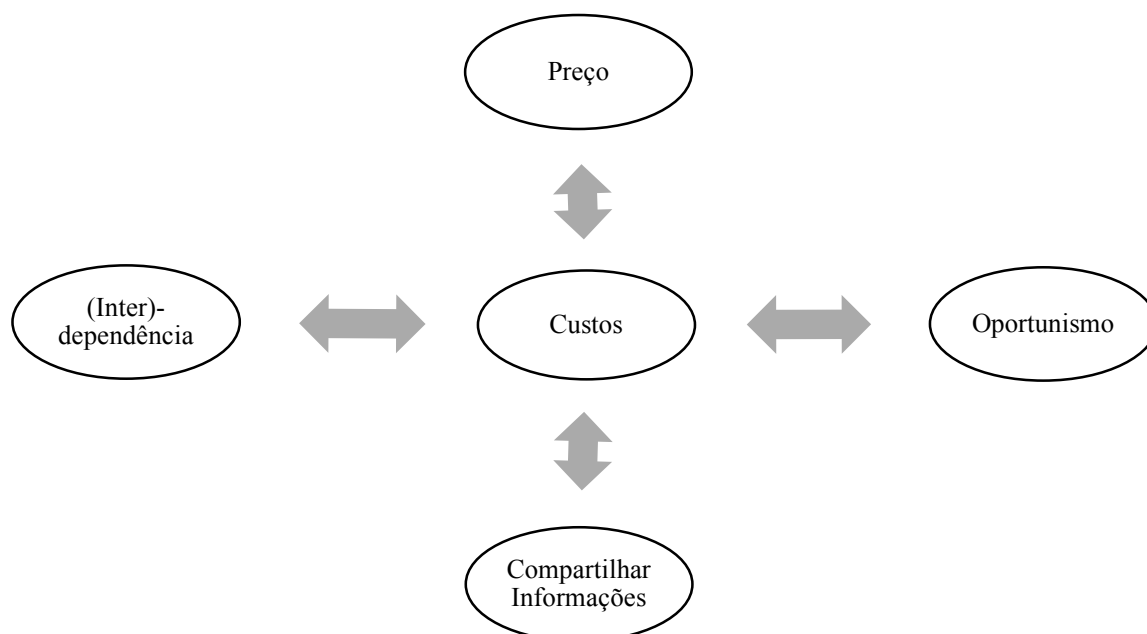


Figura 29. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Custos”

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

As empresas que competem também devem gerenciar custos de forma agressiva, para sua redução, utilizando três maneiras primárias: primeiro, gerir o custo dos produtos futuros; segundo, gerir o custo dos produtos existentes; e terceiro, explorar a idade do custo dos produtos existentes, aproveitando o espírito empreendedor da força de trabalho.

Enquanto uma série de fatores determina a quantidade de esforços que uma empresa gasta em cada um desses métodos de redução de custos, três parecem dominantes, quais sejam: o ambiente competitivo (em particular, aquele em que a empresa compete, usando o tripé de sobrevivência); a maturidade da tecnologia do produto; e a duração do ciclo de vida do produto (Cooper & Slagmulder, 1999).

4.3.3.1 Produtores rurais

Observou-se, inicialmente, no relato dos produtores PROD-9, PROD-14, PROD-17 e PROD-18 rurais sobre a variável de custos, uma forma implícita de GCI entre os produtores rurais e as

cooperativas, em que modificaram o processo de recebimento do café de sacaria para *bag* nas cooperativas, o que minimizou os custos para ambos os agentes envolvidos, corroborando com a literatura (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003; Souza, 2008, Lorandi & Bornia, 2009; Souza & Rocha, 2009, Camacho, 2010; Faria 2015).

[...] porque assim, antes era só ensacado, nós mesmo ensacava. Desde o ano passado, em virtude deles receberem a granel, nós transformamos todo projeto nosso, nós não entregamos mais ensacado, só a granel [...] reduz custo sim, não sei te falar quanto [...] redução de tempo, redução de pessoal, até custo, sacaria [...] com certeza, isso foi um benefício que veio, que alterou internamente a fazenda, em função deles terem melhorado o sistema de recebimento lá... (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] ah eu acho que tudo que eu falo aqui eu sou bem ouvido, a turma presta atenção no que eu falo e acompanha, tipo é mudanças estruturais, precisamos ampliar o armazém, a gente precisa mudar de sacaria para big bag foi sugestões e ideias minhas, a gente precisa granelizar, a gente precisa criar padrões... [...] porque antes tinha que mandar era sacas de 60kg [...] aquilo não fazia sentido, né... [...] vou comprar uma saca de 3 reais a saca para jogar aqui para eles, para eles cortarem com a faca na hora da chegada, para jogar a saca dentro maquinário para pôr em outra saca para pôr no chão, para depois, às vezes cortar de novo... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

[...] lá eu não mexo com saco, tudo *bag* [...] na minha estrutura deu uma economia de 2 reais por saca e outros benefícios, né, que você tem em renda de beneficiamento, agilidade e praticidade isso você ganha muito... (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

[...] tanto em sacaria quanto a granel na entrega, se os caminhões encostar agente vira o saco no caminhão leva a granel ou se quiser vai a sacaria também [...] a diferença, portanto tem projeto para o ano que vem fazer essa modificação [...] armazenar em *bag*, por causa da estrutura que nós temos, pois a estrutura para granel você tinha que fazer um investimento muito grande, então, de início, a estrutura que tem em sacaria modifica muito pouco para armazenar em *bag* [...] reduz, nós calculamos em torno de 5 reais a saca, porque hoje trabalha assim com mão de obra no benefício para poder armazenar esse café aqui embaixo e a hora que vende paga dobrado para os chapas... (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

A reestruturação do processo para reduzir um serviço, que era realizado desnecessariamente, faz com que reduza o custo para todos os envolvidos. Nesse caso, em especial, observa-se que os custos não foram reduzidos somente pela sacaria, mas também pela redução do tempo empregado, pelo custo de armazenagem, aumentando a agilidade do processo, entre outros itens apontados pelas narrações seguintes.

[...] há 5 anos que eu venho montando todo o sistema eu já programei pra não usar sacaria, porque é mais gente que você precisa. O transporte é mais difícil, a descarga é mais difícil, então, há cinco anos, eu já comecei fazer um sistema pra não usar. Eu tenho dois sistemas, eu posso pôr em deck e a granel, mas eu tenho mais a granel do que em deck [...] na minha fazenda, sim, mas até cinco anos atrás eu vendia só em sacaria [...] Ela (a cooperativa) incentivou bastante. [...] sacaria é muito caro, eu acho que sacaria é caro, eu acho assim, o transporte sai caro, porque você precisa de alguém pra pôr a saca do café, e hoje não, hoje eu simplesmente abro uma, eu tenho uma armazenagem uma tulha lá, cabe um caminhão de café, o meu funcionário abre, caiu, depois toca um pouquinho sabe, acaba de cair, não preciso de ninguém pra carregar o café. [...] porque quando você beneficia, você já ensacava, aí você tem que deixar as sacas até completar umas 300 sacas, que é uma carga de um caminhão. Aí você tem que ensacar, você tem que costurar, empilhar, depois, quando o caminhão vai pra carregar, tem que carregar o caminhão, aí você precisa de um pra pôr a saca numa esteira lá, outro pra arrumar a carga, então é muita mão de obra. [...] hoje não, na hora que estou beneficiando o café, eu estou jogando no balão que uma tulha de metal, uma armazenagem de metal, quando estiver mais ou menos que eu sei que quando enche aquilo lá, eu sei que são umas 300 sacas, se eu paro caminhão embaixo eu puxo uma corrente, e caiu tudo, o máximo que tem

que fazer é tocar o caminhão um pouquinho pra frente cai na frente. [...] eu acho que a armazenagem, que foi a granel, diminuiu bastante o custo, ela sai bem mais barata para armazenagem também [...] é, porque lá eu acho que consegue mais espaço, entende, acaba que uma coisa leva a outra, e eu acho assim que quando é pra descarregar a granel, é rápido, e aí o que que acontecia? Quando era em sacaria demorava demais pra descarregar, eu já fiquei dois dias com caminhão parado. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

A mudança de processos por parte da cooperativa fez com que proprietários passassem a armazenar, na cooperativa, atraindo, assim, novos cooperados. A mudança atual está ocorrendo de *bag* para granel, o que reduzirá ainda mais os custos para os agentes.

A gente guarda na cooperativa, eu guardava em armazém próprio, depois que passou para *bag* nós estamos guardando na cooperativa. [...] a maioria é *bag*, o ano que em já vai passar para a granel. [...] dois anos para trás, foi ótimo. [...] diminuiu na sacaria e na mão de obra do saco, né? [...] é, tá muito fácil né, o caminhão fica basculante, fica tudo a granel. (...) nós mesmos, os produtores. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

A gente troca muita informação aqui no sindicato. [...] não, as privadas não, as privadas o relacionamento é o seguinte é naquele momento ela veio comercializar café, comprou acabou. [...] na cooperativa tem sim, tem um respaldo, é tem até um lema que o pessoal fala que é o seguinte: existe uma área desenvolvida, ela não é desenvolvida sem uma cooperativa forte ao seu lado, porque a cooperativa ela te dá respaldo, uma cooperativa funcionando e trabalhando é gostoso negócio funciona. Claro que existe n cooperativas, uma partindo por um lado e outra pra outro, mas, a grosso modo, é convidativo sim. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Essa descoberta reforça a hipótese H1 de que a aplicação da GCI é mais favorável nas cooperativas do que nas IOFs, uma vez que todos os relatos de gestão de custos interorganizacionais envolveram produtores e cooperativas.

A variável custos no produtor rural foi analisada por três vertentes: se possuíam algum instrumento de coleta de dados e, posteriormente, análise dos custos cafeeiro; e, caso possuíssem, verificou-se como era realizado esse controle, manual ou eletrônico e, por último, investigou se esses custos eram compartilhados e com quem.

Primeiramente investigou se os produtores possuíam ou não alguma apuração e/ou controle de custos, para, após, indagar como eram realizados esses controles.

Alguns produtores ainda não possuem nenhum sistema de custos ou controle dos gastos de sua fazenda, percebendo-se, inclusive, que confundem a contabilidade de custos com a contabilidade fiscal, como se pode perceber nos seguintes relatos:

[...] está meio precário isso aí, já foi melhor [...] não hoje, como que fala, meio no empurrar com a barriga mesmo [...] na contabilidade, tudo que é feito é registrado na contabilidade, notinha, nota fiscal, compra,

tudo [...] não consigo te responder exato o custo por saca de café [...] exato não, a gente tem uma noção [...] só uma noção, infelizmente [...] não detalhado, controla assim as conta que têm a vencer, a conta paga manda para contabilidade [...] só para controle financeiro de imposto [...] gerencial não (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Não temos controle dos gastos [...] vai meio na bruta [...] assim, anoto, eu sei o quanto que eu devo, isso aí eu sei, mais eu ir controlando assim certinho eu não faço não [...] não eu sei o quanto que eu gastei tudo [...] Tenho, alguma coisa eu tenho, assim registro manual tenho, mas não de veneno, insumo, essas coisas não... [...] ah, que nem esse ano ô, eu estou calculando de colher 800 sacas, eu vou gastar umas 400 sacas para liquidar, isso aí entra em tudo, entre arrendo, entre alguma coisinha que sobrou do ano passado, que vem de um ano de safra baixa, e energia, e tudo, dinheiro que tirei no banco tudo vai me sobrar aí 400 sacas [...] Não, eu sei o quanto que eu produzi, não no final dá para saber, no final [...] É, não porque assim, eu sei, eu tenho minha previsão de safra, então eu calculo o que eu vou jogar é em cima da previsão de safra, o fertilizante, é calculado em cima da previsão de safra, então, no final da conta eu sei quanto que eu gastei, mais eu antes deu, deu fazer eu fazer a conta eu não faço não... [...] Eu sei se sobrou ou não, né [...] mas isso aí é complicado, não tem como você reduzir, você, às vezes, reduz, a praga entra aí você não produz, então o que adiantou a reduzir o custo? (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Olha, isso aí é muito falado em palestras de técnico, aí, que a gente vai, que você tem tudo dentro do controle, eu não tenho nenhum controle, porque tem cabloco aí que é mais assim, como diz ele faz até no computador, tudo o que entrou, o que saiu. Eu não, se no fim do ano, a minha conta sabe como eu faço ela? No fim do ano sobrou, sobrou [...] eu vou acertando sabe, no fim do ano, porque sempre eu trago dentro dos meus limites, aqui igual eu estou falando para você, que eu larguei ela, eu comprei os adubos meu, 20 e tantas toneladas de adubos, tudo na COOP-1, vai lá e pergunta se eu devo um centavo para COOP-1 [...] tudo pago, café melhorou, eu vendi fui, lá acertei tudo. Então eu não devo nada, a minha lavoura vai ser livre para mim (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

É importante, na aplicação ou prática da GCI, que os parceiros utilizem o mesmo instrumento de custos, os métodos de custeios, sistemas de informações, para que haja comparabilidade entre eles, conforme descrito por Souza e Rocha (2009).

O problema de falta de padronização ou harmonização dos sistemas de informações, ou seja, cada organização possui um sistema com características próprias, o que gera uma dificuldade na aplicação da abertura dos livros. Um exemplo disso é a questão do uso de diferentes métodos de custeio no âmbito gerencial. Mesmo em se tratando da contabilidade societária, na qual o custeio por absorção predomina, ainda assim há diferença de tratamento de custos, sua classificação, etc. (Souza & Rocha, 2009, p. 109)

E há aqueles produtores que, apesar de manterem uma contabilidade de custos, afirmam que não a tem totalmente apurada.

É a gente já, eu já tive isso mais apurado, agora eu estou passando por uma fase de transição por causa da sociedade e eu estou trazendo um TI pra loja, e que também vai fazer um acompanhamento dos custos da fazenda, mas eu já tive isso mais apurado. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

Entende-se que esses produtores não utilizam nenhuma ferramenta de custos para gestão de suas fazendas, o que pode impossibilitar a GCI, uma vez que não conseguem nem enxergar a importância de manter um controle interno, ou, também, pode ser uma oportunidade para as cooperativas ou IOFs iniciarem um processo de controle de custos semelhante aos seus, sem necessidade de alteração de um processo já existente.

Mesmo os produtores percebendo a importância em realizar o cálculo e/ou controle dos custos, essa atividade é repassada a profissionais da área de agronomia, ou com assistência de projeto desenvolvido pelo SEBRA, o EDUCAMPO, ou até mesmo para empresas que mantêm a contabilidade fiscal da fazenda. No primeiro momento, verifica-se o relato dos produtores que utilizam as informações de custos, advindas de profissionais da agronomia.

[...] agente geralmente tem uma base do que a gente gasta. Na minha lavoura ali eu sei, né. [...] uai esse controle aí é feito, geralmente o agrônomo é que faz esse custo pra gente, sabe [...] é o agrônomo que passa esse custo, mas aí a gente pega assim uma planilha mais ou menos, você vai gastar, vamos supor, é 50.000,00 com adubo, 50.000,00 com defensivo, é mais ou menos isso aí que eles passa. (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] Sim, a gente faz controle de custo, pra poder vender café, futuro ou no físico a gente tem, faz usa um software, a gente usa um que chama Gerente Agrícola, do pessoal de Alfenas, e tem assessoria do engenheiro agrônomo que, todo ano, por exemplo, agora a gente já está iniciando a safra 16/17. Acabou o ano agrícola com a colheita, então já começou a programar, já programou 16/17, falou o que vai ter que comprar de insumos, uma previsão de hora/máquina, uma previsão de diária, e por aí a gente vai. Tenho uma noção do que vai custar a saca para o ano que vem, faz uma previsão de quantas sacas vai colher. A gente teve chuva de preda esse ano aí, então a gente leva em consideração essa questão não vai produzir toda aquela quantidade de café que você imaginava, então você começa a visualizar o próximo ano agrícola já. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

Tenho, a grosso modo, não é um programa que ele me dá assim específico mesmo, entendeu, é a grosso modo, nós estamos fazendo um trabalho até tem um produtor ali que é o [...], ele já entrou no escritório de contabilidade que dá assistência pra mim, dá assistência pra ele e ele foi o primeiro já entrar onde faz os gráficos no formato de pizza, onde está melhorando essa circunstância. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Constata-se, no relato dos produtores, desconfiança quanto às informações obtidas pelo agrônomo, o que pode levar ao produtor uma desmotivação quando à gestão de custos de sua lavoura.

Ainda têm produtores que utilizam um programa do SEBRAE para cálculo e controle dos seus custos.

[...] o produtor não tem acesso a esse... para mim colocar e instalar no meu computador, ele tem e vai me dar uma planilha, e aí eu vou acompanhando meus gastos, meus custos. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

Hoje, 100% dos gastos da fazenda são controlados! Olha, eu tenho dois sistemas que se complementam, eu faço parte da EDUCAMPO café, que é aqui na cooperativa [...] mas o técnico da EDUCAMPO ele vai na minha fazenda uma vez por mês e ele coleta os dados de consumo de produtos, o que eu apliquei no café naquele mês a que custo, isso é uma linha de trabalho, que isso tem, últimos 8 anos mais ou menos, a gente foi para o grupo EDUCAMPO trabalhando essa segunda fase. Desde que eu comprei, de 1988 até hoje, eu faço um controle específico de pagamentos, aí não é do que usei é do que eu paguei. Então, vamos dizer eu comprei um adubo. Comprei, no dia que eu pagar ele, ele entra na conta de despesa do café, então eu classifico aquele pagamento para conta café como adubo de café e todo mês eu faço um orçamento anual e toda vez eu faço um acompanhamento do que, se eu orcei anualmente, se está dentro do que eu efetivamente paguei, ou que efetivamente comprei, eu não controlo muito compra não, controlo pagamento... Então assim meu controle efetivo que eu acho melhor deles é o meu controle de pagamento,

além disso a EDUCAMPO me levou controlar também a parte de serviços, trator, máquina, onde que ela está trabalhando, quantas horas gastou naquele serviço, qual talhão, quem foi o operador, aquele operador gastou quantas horas naquele serviço.... a gente já tem um controle bem mais profundo nos serviços (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Tenho [...] A gente faz através do EDUCAMPO. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

Eu faço parte do EDUCAMPO, a gente tem que relatar muito bem detalhado, então, todo mês a gente fecha com detalhe todo custo da produção, depois, quando chega assim, acho que em maio, o ano safra a gente fecha, e faz um levantamento geral, né, mas eu acabo alimentando o sistema, né, do EDUCAMPO, mensalmente. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Há produtores que utilizam da contabilidade fiscal, advinda dos escritórios de contabilidade, para saber o custo, porém, por ser uma informação não gerencial, não há nenhuma utilização efetiva dela.

[...] possuímos um sistema de contabilidade que fornece o balancete para gente, e, com ele, conseguimos os custos. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

[...] cara, eu faço um balancete mensal e fecho esse balancete anual, então eu separo tudo que é gasto na pecuária, entendeu, e tudo que é gasto na lavoura. Da lavoura em geral eu não consigo ainda te fechar o custo exato do talhão, mas eu tenho custo fechado do todo, da minha área em café, aqui na fazenda, por exemplo, se você falar assim você tem o custo daquele talhão ali, eu tenho, lá em casa eu não tenho exato daquele talhão, só que quando você é pequeno e você que faz e você que está no dia a dia, você sabe o que te dá mais e o que te toma, por mais que você não tenha exatidão nisso. É igual eu estou te falando, nessa área que eu já vou fazer essa reforma esse ano. Vou fazer uma reforma porque eu já sei que é uma área improdutiva, porque já está na hora de reformar... (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

Os produtores PROD-2, PROD-4, PROD-6, PROD-7, PROD-8, PROD-15, PROD-17, PROD-18, PROD-20, PROD-21 e PROD-22 informaram que mantêm o controle de custos de sua produção, porém não informaram quem realiza o controle e ou como é feito o cálculo desses custos. E, na sua minoria, verifica-se um produtor PROD-16, que mantêm todo o controle gerencial de sua lavoura, conforme relata:

Nós temos um controle de custo, orçamento, planejamento anual, mensal e diário de todas as propriedades (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

Os produtores que relatam utilizar o controle de custos nas suas fazendas tendem a utilizar, como método de custos, um custeio pleno, não diferenciando qualquer gasto que tenha e, muito menos, fazendo qualquer separação quanto às classificações habituais de custos. Percebe-se que, conforme exposto na literatura, há uma dificuldade de implementação da GCI em ambos relacionamentos (produtor-cooperativa e produtor- IOF), por falta de utilização de métodos de custeio equivalentes, bem como pelas as empresas que não utilizam o custeio pleno por desconhecimento, o que não facilita, também, a prática da GCI, pois não entendem o método.

[...] E esse negócio de custos é muito ligado à produção, sabe? O custo de uma fazenda é mais ou menos

uniforme, você tem que adubar todo ano, fosfatar etc. Então, funcionários, o que varia o custo a relação custo é a produção, se você tem uma produção alta, o seu custo diminui, mas a proporção, o custo por saca diminui. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] isso, o que que eu estou gastando, vamos supor, a gastei tanto de mão de obra, tanto de foliar, tanto de fungicida, isso é mês a mês, daí ele vai montando [...] é combustível, é diária, tudo que tem de desembolso, peça trator, manutenção, então isso tudo a gente fraciona, trator tal o que que ele gastou de peças, quantas horas ele trabalhou, o funcionário qual o serviço que ele fez, tantas horas que ele gastou de serviço, então a gente vai distribuindo para fazer fertilização. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] preço médio de venda, custo por hectare, custo por saca, custo defensivo, custo fertilizante, custo de mão de obra, custo de administração, então eu tenho essa [...] insumos, energia elétrica, salário, mão de obra, óleo diesel, manutenção de máquina, manutenção de lavoura, fertilizante tudo que.... Oque eu gasta, se eu for lá e comprar uma arruela eu vou lá e anoto [...] anoto, tenho anotado tudo (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

Dá, mais por saca. Você soma os insumos, adubo, mão de obra, soma tudo, divide pela quantidade de sacas e tira por hectare. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

Já alguns produtores, orientados pelo projeto EDUCAMPO, falam mais claramente em relação a custos, despesas e receitas, todavia não se pode afirmar que os cálculos ou até mesmo as distinções entre custos e despesas estejam corretos, uma vez que não se inspecionou nenhum documento.

[...] faço parte do grupo EDUCAMPO, então, basicamente, como eu controlo meus custos, eu tenho controle das minhas despesas e das minhas receitas. Das minhas receitas, basicamente, eu vejo na COOP-2, porque é o café que eu vendo lá para eles [...] tenho tudo, eu tenho toda a despesas, tudo que eu compro lá e tudo que eu vendo lá, eu tenho tudo lá no sistema dele, e eu faço também um controle das minhas despesas, do que eu gasto, do dia a dia...[...] (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Tanto que eu estava fazendo isso agora com as meninas lá, porque eu tenho que finalizar o pagamento para um dos sócios que saiu, eu tenho que apresentar, ainda contando com a colheita deste ano, tô lançando todas as despesas e as receitas que começaram também com colheita de café, pra fechar no fim de agosto, já com o final dos outros custos [...] hoje é assim, mas até dois anos atrás nós tínhamos um software que chamava EDUCAMPO, que era uma parceria do SEBRAE, em que os nossos produção eles eram, eles sempre foram, é, a gente tinha construídos por talhão por atividade, era mais detalhado do que tenho hoje, hoje é mais simplificado, porque eu não consegui ficar dentro do grupo, o grupo se desestruturou e agora, nessa fase de transição, e eu estou trazendo pra essa próxima safra agora eu já devo voltar anotar talhão, por atividade, não vai ser o EDUCAMPO, será um software particular, que é o rapaz da TI. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

O sistema é o seguinte, a gente faz as coletas de dados lá na fazenda, por exemplo, com relação à mão de obra, com relação a insumos, tudo que está sendo consumido. Hoje nós fazemos parte do EDUCAMPO, não sei se você conhece o sistema [...] hoje tá funcionando todas essas informações a gente já passa aqui, quando eu digito aqui, o Luiz Gustavo, por exemplo, ele já tem lá essa informação, e nós, frequentemente, a gente vem avaliando: oh o custo do café está saindo x. Isso aí leva em consideração depreciação, uma série de coisas que, provavelmente, não sei se você já deve ter tido a entrevista com ele também, ele deve ter te passado mais ou menos como é o sistema. Lá faz manual, lá na fazenda faz manual, apesar de ter computador lá, aí, por exemplo, saiu pra trabalhar na lavoura, fulano, ciclano e beltrano, três funcionários, anota lá os três funcionários estão local tal, como são mais de uma atividade, então, não ocorre muito de, às vezes você tirar um funcionário de uma de uma fazenda e leva esse funcionário pra outra fazenda, então tudo isso é anotado, oh funcionário tal hoje estava fazendo atividade x. Então, quando chega aqui, aí a gente joga tudo no sistema, oh funcionário tal estava no lugar tal, chegou no final do mês, ele trabalhou tanto horas na atividade x na atividade y, o salário dele foi x divide pela quantidade de horas trabalhadas, calcula-se o valor da hora trabalhada que ele fez em cada atividade. É isso nada na verdade assim no EDUCAMPO já tem uns 5 anos que a gente está no EDUCAMPO, fazia sempre fez, a fazenda sempre fez o custo, talvez ficasse um pouquinho a desejar a questão da separação, porque, às vezes, ia lançando as atividades depois que vinha detalhando, hoje o nível de detalhamento é muito maior, seja um pouco

diferenciado, sempre teve, sempre foi feita uma análise de custo, só que hoje o nível de detalhamento é muito maior. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

Há também produtores que já possuem um controle bem apurado de suas fazendas e conseguem ter uma gestão de custos mais precisa da lavoura, o que possibilita um melhor gerenciamento e um possível compartilhamento dessas informações.

Por saca, por hectare, ele é bem complexo, você quer saber quanto custou sua hora/máquina, quer saber quanto custou uma atividade específica, ou quer saber, de uma maneira geral, quanto custou sua saca de café, então a gente alimenta ele todos os dias. O funcionário A trabalhou no talhão de café B, fazendo a função C, ele estava com a máquina D, a gente abastece a máquina aqui, então, ele já gera o custo de combustível, é uma cadeia assim, a produção de café é bastante complexa, né. Creio eu que deve, não conheço outras culturas a fundo, mas deve ser uma das mais complexas. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

[...] sim, tem, funciona assim em cada propriedade. Eu tenho um administrador, tem uma pessoa que trabalha no escritório e tudo que é feito dentro da fazenda, o tratorista, o encarregado de cada setor preenche, tem uma folha e a pessoa do escritório digita tudo no sistema e é tudo via online, digitou lá já está aqui... (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

[...] todos os relatórios que você precisar, custo por talhão, custo por saca, custo hora máquina, custo hora braçal, manutenção preventiva [...] tudo que é feito no talhão, os operadores têm um relatório, um talãozinho. E então, tudo que é feito é lançado lá, o horista do trator, a hora dia e produto incluso, se fez pulverização, adubação e o produto que usou ele lança tudo, aí esses talãozinhos vem para cá a gente lança [...] dão entrada no sistema, tanto maquinário, quanto no braçal, braçal os fiscais ficam encarregados por fazer esses lançamentos, quantas diárias foi, o que produziu, valor, hora de percurso, comissão e tudo... [...] nós estamos no segundo e vindo para o terceiro ano com esse sistema em andamento, até então, como o café bianual um ano de alta e um ano de baixa nos começamos o ano retrasado pós safra. Pegou o ano passado de safra baixa e esse ano de safra alta, para a gente ter o custo exato nós temos que terminar essa safra... [...] com ele 100%, porque você precisa terminar para fazer o fechamento das vendas de café para você fechar o custo exato. Já tem assim uma prévia de 90%, você já sabe. Entendeu que a gente já tem isso, mas, exato, exato, a gente precisa fechar por causa da bienalidade do café (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

[...] Tudo, custo de produção por saca, por talhão (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

O controle e ou cálculo de custos do café é realizado, manual, eletronicamente, ou das duas formas. Foi questionado ao produtor como era realizado esse controle para que se pudesse verificar a possibilidade de compartilhamento e de gestão dessas informações. Na sua grande maioria, o controle é realizado eletronicamente, o que facilita o possível compartilhamento dos custos.

[...] análise de custos [...] a gente utiliza Excel, através Excel. [...] (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] isso, aí ele vai digitando numa planilha e ela mudando depois [...] me dá custo por saca, custo por hectare, custo total, desembolso, custo operacional efetivo, que entra a minha remuneração, mão de obra familiar, depreciação que é o custo total, taxa de retorno com terra, taxa de retorno sem terra, lucro líquido, lucro real (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] faço no excell [...] veja bem basicamente, sem informática a gente não faz nada e eu faço pelo excell, pelas planilhas do excell, tudo que eu compro, tudo que eu gasto, todas as minhas despesas e, além do mais, eu faço parte do grupo EDUCAMPO (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Hoje é eletrônico, mas não é num, dentro de um software de gestão próprio, é no excell. (Entrevistado

PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

Eu faço através do Excel, aí o EDUCAMPO pega essas informações e passa para o programa. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Apenas um produtor ainda utiliza o controle de forma manual, e quatro usam as duas formas, manual e eletrônica, conforme narração transcrita a seguir.

[...] a gente faz é manual mesmo, manual mesmo. (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] a principio é manual [...] faço, tenho meu caderno de anotação e as ordens de serviço, e depois eu venho e passo para EDUCAMPO, aí a EDUCAMPO gera os meus dados, meus números. (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] É tudo eletrônico, nós temos um sistema que faz todo esse gerenciamento, mas claro que na fazenda existe uma parte que é manual. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

[...] Eletrônicos, lógico, passa, existe anotação em papel, mas o final é todo eletrônico (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

[...] Excel e manual (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

É importante observar que a maioria dos produtores já possui um controle e faz cálculo de custos eletronicamente, o que facilita o compartilhamento dessas informações, bem como sua gestão interorganizacional, já é praticada por alguns produtores, porém de maneira diferente, pois é compartilhada entre eles, que, no mercado, são considerados concorrentes. Tal situação difere da literatura, quando trata do compartilhamento de informações entre parceiros (Hoffjan & Kruse, 2006; Windolph & Moeller, 2012; Fehr, 2015), ou entre cliente, a empresa e seus fornecedores (Soares, 2011).

[...] nós usamos um sistema do pessoal aqui de Uberlândia [...] da New Data [...] não calculamos, aí vem por preço [...] tem o pessoal que faz [...] é tem uma turma que faz, o custo do talhão [...] por talhão, cada talhão usou X, usou Y, produziu X (...) a empresa é, que está dentro aqui da empresa que faz este custo (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

[...] É consegue desde antes conseguia, só que o problema, às vezes, uma atividade ficava sobrecarregada com relação aos custos, igual estou te falando, às vezes você migra um funcionário de uma atividade pra outra, e quando você faz isso, isto não era detalhado, agora cada ano que passa a gente vem percebendo, a gente tem que fazer isso, a gente tem uma troca de ideias na fazenda e o próprio EDUCAMPO, às vezes chega com algumas informações, oh não vamos fazer desse jeito. Atualmente eles mesmos dava o sistema deles, não sei se eles te passou. O nosso aqui nós temos a planilha, aí a gente joga no dropbox, já passa direto automático, a hora que eu digito aqui ele já sabe que eu digitei lá, ele sabe como que está. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] eletrônicos [...] são, nós temos hoje já aqui no cerrado 170 fazendas no EDUCAMPO e a gente compartilha os dados para criar benchmarking, escolher o melhor número de colheita, qual é o melhor número de adubação, qual o melhor número de máquina...[...] não, nós aqui abrimos os nomes [...] não nos aqui abrimos nomes, eu sei meu grupo são 17 fazendas, eu sei o nome de cada um, agente trata pelo nome das fazendas, não trata pelo número. No começo era número, aí a gente abriu porque é o interesse de saber quem que é bom e qual e correr atrás dele para... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

[...] passo, tudo eu passo para EDUCAMPO [...] não compartilhado com a COOP-2, nem precisa passar isso para eles, isso é uma coisa minha [...] só, a EDUCAMPO me cobra essas informações, para ela levantar o custo de produção, custo por saca, tal, a EDUCAMPO faz todo esse controle... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

[...] é tudo interno [...] temos o sistema Ligiano [...] dá tudo, é um gerenciador agrícola completo

(Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

[...] temos, nós temos um sistema online aqui que faz o controle exato de custo por área, custo por talhão. [...] é um sistema que se chama [...] é ele foi desenvolvido por um rapaz aqui de Altinópolis mesmo, é um menino aqui de Altinópolis que desenvolveu e a maioria das fazendas aqui hoje o sistema dele (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

[...] Eletrônico, chama GEATE, Gerente agrícola. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

[...] Eletrônico [...] O sistema foi desenvolvido, na verdade, nós estamos fazendo, tem um escritório aqui que chama [...] e nós começam os faz dois anos um projeto piloto com a gente de controlar todos os gastos, produção, produtividade por padrão, tudo, balanço da empresa, então hoje eu tenho tudo online. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

[...] O controle é o seguinte, nós temos um programa que a gente acompanha no escritório [...] Money, um programinha bem simples, sabe. Um programa que não tem custo, não é um gerenciador, não é nada assim, é um programa bem simples, que a gente lança toda parte de despesas, que a gente tira a parte de gasto com família, essa parte de pró-labore, sai do mesmo caixa ali, entendeu. Então eu sei o custo em relação a isso e a parte de compra de produtos, defensivos, e tudo mais. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Observa-se também um tipo de compartilhamento de informações entre concorrentes. O projeto EDUCAMPO incentivou os produtores a participarem do programa de gerenciamento dos custos rurais e, no seu devido compartilhamento entre os participantes do programa, mas de forma sigilosa, de modo a não se saber de quem eram os custos repassados.

[...] oficialmente, a cooperativa não tem acesso a dados. [...] a gente não comenta muito isso não, assim batendo papo com os colegas. A gente sempre troca ideia, porque é interessante você saber, aqui tem um programa EDUCAMPO, não sei se você já ouviu falar nele. Esse programa, nós até não fazemos parte, ele até é um programa justamente para saber custos, reúne vários produtores, pra fazer média de custos, nós não participamos, mas eu tenho noção, pelo menos tem ouvido, trocado ideia, nosso custo é bem proporcional ao dos outros. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] olha, eu tenho aqui, a gente tem as reuniões, são 24 fazendas ou 22 fazendas hoje no projeto, e 17 a 18 produtores. A gente tem as reuniões trimestrais isso é aberto, algum tempo atrás porque o EDUCAMPO está aqui em Monte Carmelo desde de 2008 ou 2006, se eu não estou enganado, falha memória... E aí, agente chegou em uma época que não vamos abrir os dados. Então a fazenda Alcaã já punha lá fazenda Alcaã, sabia meus gastos, meus custos de todas as outras fazendas, só que isso o pessoal foi sentindo muito incomodado, é, porque você falar em dinheiro, assim: olha eu estou ganhando tanto, e outro, de repente, não está ganhando fala assim: puta, ou o cara não está ganhando, como é que ele está ganhando. Sabe, houve esse desconforto. Aí, então, a gente voltou a dar números para fazenda. Então, esse número, ele é rotativo.... então vamos supor, a fazenda Alcaã hoje é o número 10, aí eu recebo 10, aí eu sei, eu vou acompanhando e das outras fazendas também só que eu não sei qual que é a fazenda (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] Não, somente com a EDUCAMPO era compartilhado. A gente, às vezes, usava reuniões da COOP-3 até para discutir. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] ele é compartilhado com membros do grupo da EDUCAMPO... tipo custo por hectare, não fica assim, porque é uma ferramenta que a gente trabalha em equipe, ou fulano tá gastando, o custo dele é baixo em colheita, vamos ver o que ele está fazendo para poder trazer essa informação para a gente. Então a gente compartilha essas informações quando tem reunião, a coletiva, e a gente vê o custo, o custo de fulano é tanto, isso já com consenso de todos, né, abre o custo de produção [...] acho que são 20 fazendas ou 20 produtores, alguma coisa assim [...] é, não é assim destrinchado, mas a gente sabe é os custos, não, não, de cabeça sim, mas, quando a gente tem reunião, a gente vê os custos de todas as fazendas [...] a cooperativa, a nossa, a COOP-3, o que que ela visa, o cooperado... a visão da COOP-3 é o cooperado, ela presta serviço para o cooperado, então ela não visa lucro, lógico que ela tem que se manter, ela tem o custo dela, mas a visão da COOP-3 é o cooperado, tanto é que deve ter lá 70 a 80 cooperados, não que não aceite mais, a demanda que hoje a gente consegue atender é mais ou menos nesta faixa. e então, qual que é a visão da COOP-3? é o cooperado (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] Não, pra COOP-3 não. Só entre os parceiros do EDUCAMPO, e entre os parceiros tem assim, tem a

divulgação de custo, mas lá não é todo mundo que sabe o custo, há fulano ele sabe que a fazenda A tem o número x, em determinadas situações um ou outro fala não essa situação aí é minha e tal. Mas, geralmente você não passa, a norma é fica lá, por exemplo, tem 14 fazendas, a fazenda 1 está com os custos tal em aplicação de agrotóxico, a fazenda tal custo de x na colheita. É mais pra ter um comparativo com o custo da sua fazenda com os outros. Às vezes você é eficiente em uma determinada situação, a sua eficiência é limitada, pra você é eficiente, mas, na verdade, tem outras pessoas que, às vezes, estão mais eficientes que você em determinado nível, às vezes no geral você pode ser mais eficiente, mas você tem uma parte que você é menos eficiente do que outra fazenda. Esse nível de detalhamento o importante é isso, você detalha as atividades [...] caso Sr. Miro, hoje na COOP-3, ele tem 2 cotas lá e ele cedeu a área, onde a COOP-3 está montada, então está dentro da propriedade dele, então não justifica ele armazenar na COOP-2, que é um trem que ele tem 2 cotas. A vida inteira ele esteve na diretoria, é uma empresa que está desenvolvendo, e a COOP-3 é de Monte Carmelo, a COOP-2 é de vários lugares; a COOP-3 o Sr. Miro tá lá com o balanço dela, analisando, todo dia tá vendo quais são os investimentos, quais as despesas que eles estão fazendo. Então tá mais fácil de controlar, porque problemas de cooperativa hoje é meio complicado, apesar dele ser associado na COOP-2, mas é uma questão um pouco diferente, então ele tem que desenvolver a COOP-3. É interessante, e a questão de armazenagem da COOP-3, se a gente analisar a questão de custo, ele acaba sendo melhor que a COOP-2. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] não, não compartilhamos os custos com os parceiros. Mas compartilhamos com outros produtores, nos participamos do EDUCAMPO. Com ele, a gente faz reuniões para discutirmos os custos e também acompanhar como estão os custos dos outros produtores [...] então, a gente termina de fazer a secagem e o beneficiamento aqui na fazenda, mandamos para a cooperativa que faz a armazenagem pra gente. Tiramos uma amostra do café e depois fazemos a entrega. Basicamente 75% do nosso café é destinado à exportação e 25% que representa o café de varrição é destinado ao mercado interno. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

[...] Não compartilhados eles são, até porque o parceiro da EDUCAMPO que a loja ou técnico da cooperativa, então a cooperativa tem informações dos grupos de EDUCAMPO que ela participa, é a Ili traz um técnico dela uma vez por ano e conversa a respeito de custos, a gente não aberto ao ponto de dizer quanto que eu gasto no talhão, qual é a hora da máquina não, mas ela acompanha mais ou menos a nossa, os nossos custos de café e tal, e ela está até bem por dentro deste assunto... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Alguns produtores relacionaram o compartilhamento entre os membros da EDUCAMPO com o compartilhamento da cooperativa, afirmando que a cooperativa tem acesso as informações compartilhadas entre os produtores. Nesse contexto, existe a prática do OBA, de forma indireta, o que não é contemplado pela literatura.

Compartilho, porque o EDUCAMPO é praticamente junto com a COOP-4. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

Com a COOP-4, mais com o grupo do EDUCAMPO, né. [...] hoje eu acho que são 10 ou 12 produtores no EDUCAMPO. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Há, ainda, alguns produtores que também não têm nenhum interesse em compartilhar as informações com os parceiros.

[...] não, não são compartilhados, é o custo para controle interno, não compartilha com ninguém [...] só dentro da empresa [...] já fizemos com a EDUCAMPO, não fazemos mais [...] estamos separados (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

[...] fizemos pela EDUCAMPO, foi bom só que chegou um ponto que meu pai desacreditou do negócio e não sei, não dá para... se você conversar com meu pai, nem ele sabe lhe explicar... [...] assim, eu e meu irmão estamos separando as áreas lá 30 hectares é meu e do meu irmão, eu e ele vai continuar no projeto EDUCAMPO, eu acho isso fundamental... Mas meu pai ele não quer, ele não gosta de esmiuçar detalhe

assim, infelizmente é a cabeça. (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).
 [...] não, nunca, a COOP-2, em algumas reuniões que eles fazem, algum dia de campo que eles faz, alguma palestra, aí eles fala alguma coisa de mexer café, de mexer acompanhando, mais isso aí é a critério não é que eles te exige de fazer daquele jeito não. Eles falam: a se você fazer assim talvez vai secar melhor, mas não te exige. (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).
 [...] eu nunca compartilhei não, nunca compartilhei (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).
 [...] Com os parceiro inda não. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).
 [...] Não, só interno, só mesmo pra fim de financiamento bancário, a instituição bancária quer saber o que você está gastando, seu custo de produção, qual é a expectativa de safra. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

E há, também, produtores que não veem problemas no compartilhamento e podem até fazer, mas não com parceiros como a cooperativa ou IOF.

[...] não, só quando eles pedem, não tem assim uma regra, não tem que passar...Cara, acho que pediu uma vez só, não tem assim um critério para isso não (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).
 [...] Sim, compartilho aqui no sindicato mesmo. [...] se eles (cooperativa) perguntarem, eu compartilho. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).
 [...] compartilharia sem ter problemas (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

4.3.3.2 *Cooperativa*

Partindo do pressuposto colocado por Williamson (1989) de que oportunismo 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.

Neste sentido, foi colocada pela COOP-2 uma forma oportunista e dependente de manter o café do cooperado na cooperativa, conforme relato a seguir:

Tem a armazenagem do café que depois você vai pagar R\$ 1,20 por mês por saca e se você for retornar tirar ele de dentro a cooperativa tem uma expedição de R\$ 2,00, que é remoção, tirar a carga tudo, aí a gente cobra R\$ 2,00. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Tentou-se, ao longo das entrevistas, investigar se os agentes agiram de forma oportunista, não sendo discutida, diretamente, esta questão para não ocorrer nenhuma influência nos respondentes.

Quanto ao controle de custos, apenas uma cooperativa demonstrou não ter nenhum controle, mesmo tratando-se de uma filial, não mantém nenhum controle interno de seus gastos.

Não, ainda não temos controle de custos [...] alguns produtores, sim, outros não (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

Outra cooperativa, também uma filial, mantinha todos os custos, e o entrevistado ainda falou de questões sobre a gestão.

[...] aqui não, a gente tem o nosso custo aqui no nosso escritório, mas a central tem todo o custo, de produção, de processo [...] não, não a gente incentiva que eles façam uma parte de gestão, né. A gente tem um departamento de assistência técnica voltada para ajudar nisso, mas a gente não consegue fazer parte de gestão pra eles, pelo volume de cooperados que nós temos e o volume de técnicos ser pequeno. Então, hoje, a gente tem alguns projetos dentro da COOP-6 que o cooperado tem uma assistência diferenciada, que é trabalho feito com o EDUCAMPO, então só que aí existe um técnico que vai fazer a gestão do cooperado, então a gente tem um grupo em [...], um grupo em Cabo Verde, um grupo em Carmo do Rio Claro. Só esse cooperado aí ele paga por isso, não é que ele tem um tratamento diferenciado não, a COOP-6 paga uma parte, mas ele tem que se comprometer com um pouco também pra dar ênfase no negócio, entendeu? (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

A grande maioria das empresas da amostra já possui um sistema de custos e tem todo o processo informatizado, o que pode facilitar no processo de implementação da GCI e também no compartilhamento de informações relativas a custos, conforme exposto na literatura.

O sistema, ele já está preparado pra isso se você entrou com um café em que ele entra já tem um custo no que você movimenta com café já gera custo de cada ordem de serviço que você joga naquele lote ele já automático, já jogou custo naquele serviço [...] Nós usamos um sistema próprio que é o [...] e nós usamos um feedback, que é voltado para o café [...] O sistema da cooperativa é desenvolvido pela cooperativa e esse é geral e abre tudo, pega loja, defensivo, pega tudo, pega máquina 100% e o feedback é café 100% café. Digo, então, que de movimentação quem faz é o feedback, mas vai pro [...] Não temos nenhuma informação de custos das fazendas (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

Temos, cada departamento tem seu custo, esse controle feito todo lá [...] isso tudo é feito na matriz e todo mês a gente recebe relatório, é lá que faz, cada unidade tem um centro de custo, então o armazém tem o dele, a classificação tem a dela, a comercialização tem a dela, a loja lá tem a dela, o departamento técnico tem o dele e todo mês o gerente de departamento recebe a planilha [...] Às vezes, não tem gerente de armazém, às vezes tem um supervisor no armazém que é subordinado a um gerente lá em Guaxupé, na classificação aqui tem gerência, tem gerência comercial, tem gerência, na loja tem um gerente, o resto é coordenador, tudo coordenador, coordenador [...] É vai pegando os custos, vai alimentando o sistema lá e depois vem via matriz o relatório [...] Não, se eu quiser ter o acesso eu tenho, mas o relatório já vem automático pra mim, da minha área já vem pra mim [...] Não, dos custos da fazendas cada agrônomo tem um grupo de cooperados que ele acompanha, entendeu, aí cada cooperado tem sua pasta lá, mas, geralmente, esses custos o próprio produtor é quem faz, a gente tem que se aquele programa do EDUCAMPO, então tinha uma parcela desses produtores que participavam aí a gente tem controle de custo. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Hoje tem o sistema de informatização, que até está tendo o treinamento, até já tinha um sistema funcionando, esta implantando um outro sistema [...] antes era o feedback, agora é o [...] gerencial, mais gerencial. Contábil tem um sistema contábil, que é um contador terceirizado [...] de custos da fazenda não, hoje tem a associação, tem um pessoal que chama o grupo EDUCAMPO, que eles fazem através do SEBRAE, ele faz certas fazendas. Tem grandes fazendas que a gente chama de empresa rural, que eles têm o próprio centro de custos deles lá [...] a cada cooperado tem o seu custo, como exemplo o

EDUCAMPO, ele é informado o custo médio para os produtores [...] não, ele funciona na associação de cafeicultores [...] já aconteceu isso na questão como as propriedades foram modernizando, então antes tinha a questão da saquistas, que antes eles traziam o café ensacado, então a mão de obra foi acabando, foi ficando difícil, o custo aumentando, então eles fizeram o sistema de galinização da fazenda, até então a cooperativa só recebia café ensacado, então hoje, pela demanda que foi pelos produtores, a cooperativa recebe tanto quanto ensacada, a granel ou em *bag* dos produtores [...] acho que o mais beneficiado foi o produtor, a cooperativa, ainda como é recente não sabemos falar que reduziu o custo ou não, mas assim pra agilidade já teve esse ganho [...] armazena ensacado, a granel, ou em *bag* [...] então hoje, esse novo armazém feito é justamente para receber as demandas dos produtores (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] sim, o programa que eu te falei do EDUCAMPO que é um programa do SEBRAE, com as cooperativas e associações, nós temos o controle de mais ou menos uns 60 produtores, de médio a grandes produtores e pode fazer a gente saber o custo por hectare, o custo por café, é custo efetivo total, o COI entre outros custos (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

4.3.3.3 IOFs

As IOF's mantêm um controle mais precário que nas cooperativas e os produtores, tal que, muitas das vezes, não passa de um controle realizado sem validade, por não ser muito preciso.

Mais ou menos, uma tabelinha que eu desenvolvi há muito tempo, sabe. Eu uso ela até hoje, mas não é exata não [...] minha despesa geral é R\$ 0,75 por quilo [...] É, mensal essa despesa, aí a embalagem, fora a embalagem e o imposto, aí eu calculo o imposto, despesa com vendedor, os R\$ 0,75 que são despesas gerais e o preço da embalagem. [...] Não, não só na cabeça mesmo [...] A gente tem até o sistema, mas nós preferimos não usar [...] Não, nós somos todos família aqui, os donos, é meu pai e minha mãe, aí eu mais o meu irmão que toma conta da firma, né. Ela é minha esposa, nós só temos um funcionário, fora os vendedores, lógico, né [...] É porque eu vendo café pra ele, ele não pode saber, mas eu vendo, já vendi, assim se ele souber que fui eu quem vendeu, ele me comprar que eu falo, não pode saber assim se ele soubesse ele não iria comprar porque eu sou um concorrente, porque a compra dele é mais, ele fica mais em empresa, ele não compra de produtor, muito raro ele comprar de produtor, agora hoje em dia, eu estou quase igual ele, que eu não estou saindo muito mais pra comprar, eu comprei muito de produtor e vendia pra ele. [...] Ah, vai, o principal não é custo, é limpeza, pó não ter mais pó, não vai ter café caindo no chão, não vai ter nada, mesmo que o bag é bom, o bag é bem melhor do que saco, não tem nem comparação, mas o bag ainda você vai mexer ainda fura, aí vocês está enchendo o bag, cai café no chão, aí tem que pôr o pó do bag, aí o café está dentro do bag, mas tem pó no armazém ele fica sujo, o a granel é um silo lá de fora, nem entra no barracão, é um silo externo, aí jogou lá dentro esquece. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

[...] temos, aí só que ele é feito no escritório que tem um pessoal que faz esse gerenciamento para nós, aí o pessoal da contabilidade, além da contabilidade eles fazem a [...] é isso a gestão também [...] aí recebe pronto, você pode vender a tal valor. Aí lá eu tenho um processo interno da família, aí a gente aqui não tem o acesso [...] eles passam direto, você pode vender, por exemplo, até 11 reais, até 15 reais, aí não passa por nós. Assim [...], às vezes, eles passa mas quem faz o pagamento é o pessoal da gestão mesmo, que negocia no preço, às vezes até o Eduardo mesmo, porque, mesmo estando lá... (Entrevistado IOF-5, comunicação pessoal, junho 11, 2016).

Como ocorreu com alguns produtores, que se utilizam de um sistema de custeio pleno, as IOFs também fazem esse processo, porém, assim fazendo, podem ocorrer, por desconhecimento, vários equívocos quanto aos critérios de divisão dos gastos aos produtos.

O controle de custo é conforme a mercadoria que você tem em estoque. [...] A gente sempre coloca as despesas, funcionários, embalagem [...] Isso tenho controle meu mesmo, os gastos mensais as despesas, levantamento de cada [...] São vários produtores, Então cada produtor produz um tipo de produto, um tipo de café, um café diferenciado, aí se torna... que que acontece, depende da bebida do café, porque um café bebendo duro é um preço, bebendo duro “riado” é um preço [...] Todos recebem o mesmo encaminhamento, só que são armazenados em lugares diferentes, porque nós fazemos *blend*, que é eu faço a bebida que estamos acostumados, fazendo as ligas dependendo tal bebida com tal bebida, tantos por cento de uma, quantos por cento da outra [...] Não compartilhamos nossos custos (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] A gente tem, não tem um, a gente tem o trabalho da gente ali assim, é cada café é de um jeito. [...] a gente faz anotação no computador. [...] não, não passo [...] tudo interno [...] aqui ó, vou te dar um exemplo, o cara vai lá e armazena o café no *bag*, ele já paga para armazenar entrada, daqui dois meses ele quer vender, se ele for tirar o café de lá ele tem que pagar a saída, ele tem que pagar, o *bag* que colocou lá que é serigrafado o nome da empresa deles, eles não aceitam, então, o café tem que sair a granel, a empresa que tem que comprar, arcar com a granel, ele tem que arcar com um monte de custo e sendo que, na cooperativa, ele não conta com mais nada, ele já pôs o café lá, ele já está pagando mensal lá para armazenar, então, assim, na hora, aí o pessoal entra com o desconto para eles, isenta de alguns custos, então ele vai ficar lá... (Entrevistado IOF-4, comunicação pessoal, junho 30, 2016).

Apenas uma IOF mostrou-se mais preparada para análise e gestão de seus custos, o que levou a verificar que é a IOF com maior volume de café processado e com abertura para o mercado externo.

[...] nós temos um *budget* que é montado no ano, então a gente monta o *budget* de quanto? 100mil dólares. Bom, dentro deste *budget* tenho lá para pagar, tem funcionário, tudo custo, energia não, pois fica com a Brás Café, custo de veículo que eu tenho para cá e para lá, custo de envio de amostra, de malote, de viagens, porque, às vezes, a gente precisa viajar, isso tem que tá tudo dentro do budget montado anualmente. [...] Não temos informação dos custos dos produtores. [...] existe, mas ele não te fala muito não, às vezes algum fala: olha, meu custo de produção hoje é 300,00 reais a saca, outro fala 360,00 reais, 370,00. Eles não gostam de falar, não (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

4.3.3.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Poucas variáveis foram citadas durante a discussão sobre custos. Uma justificativa pode ser a inexperiência nesta área e o despreparo dos produtores, das cooperativas e IOFs ao discutirem custos.

Um mecanismo diferente de compartilhamento de informações foi observado entre os produtores, mas notou-se, também, que as cooperativas se beneficiam desse programa de compartilhamento de informações de custos.

Nessa variável, também a hipótese H1, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos, não pode ser rejeitada, pois as cooperativas têm mais discussões, acesso e abertura em nível de custos com os produtores do que as IOFs. Fechando o quesito produto, têm-se que as cooperativas, em todas as variáveis, se mostraram mais favorável à aplicação da GCI que nas IOFs.

A Figura 30 demonstra quais variáveis têm relação direta com a variável custos, segundo os produtores rurais, as cooperativas e as IOFs, assim como em quais dos agentes ela foi discutida.

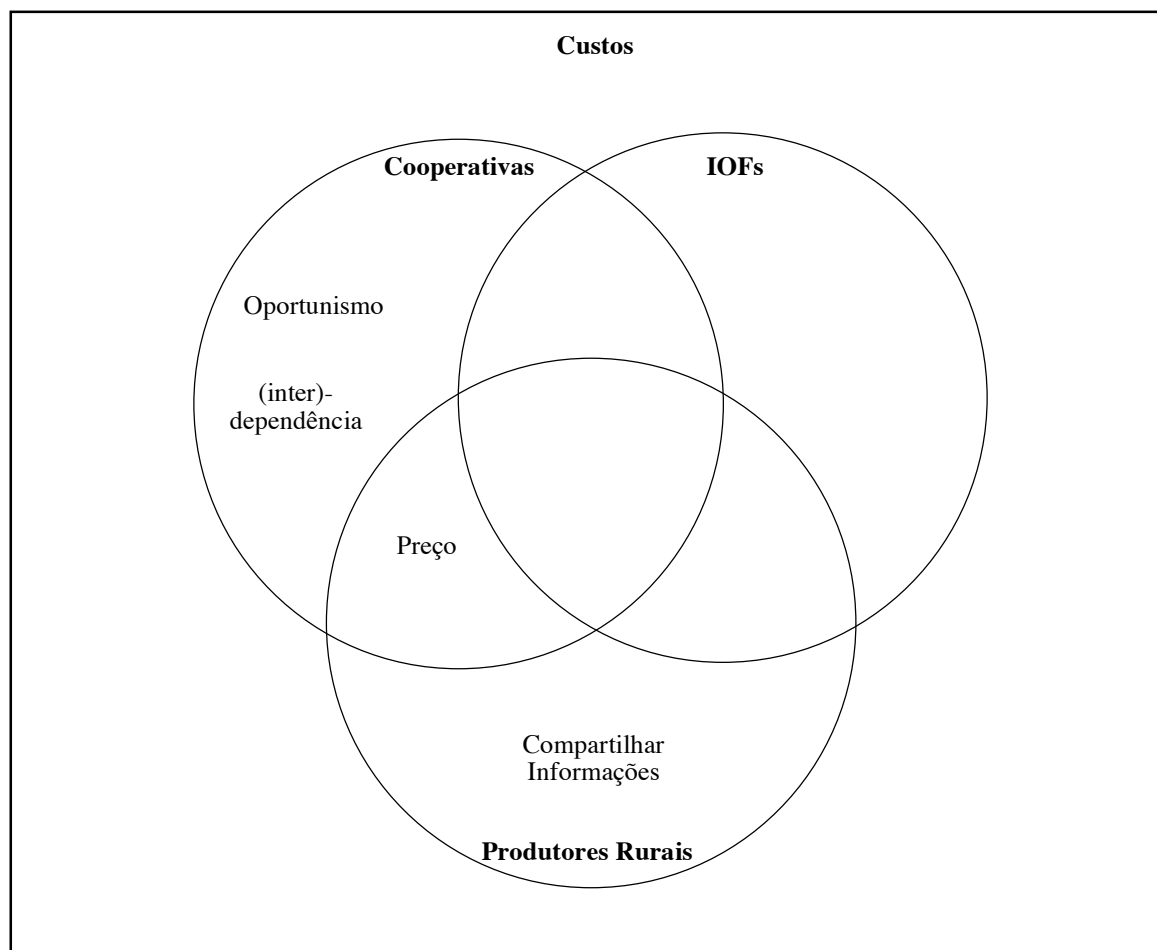


Figura 30. Separação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Custos” por agente entrevistado
Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O despreparo na gestão de custos pode ser uma das justificativas para a pouca relação desta variável com as outras pesquisadas na tese. A IOF não relacionou custo com nenhuma outra variável, apenas em variável anterior produtor-cooperativa relacionou com o preço. As cooperativas enxergam duas variáveis que influenciam os custos, o oportunismo e a

dependência, e os produtores relacionaram o compartilhamento de informações, de forma indireta, com a cooperativa e entre os concorrentes.

Analisando comparativamente a cooperativa com a IOF, certifica-se um preparo maior nas cooperativas, um acesso maior a informações dos produtores e também uma importância maior no quesito gerencial de custos do que nas IOFs.

4.3.4 (Inter)-dependência

Considerando que a interdependência, pelo conceito do dicionário, é o estado ou a qualidade de duas pessoas ou coisas ligadas entre si por uma recíproca dependência, em virtude da qual realizam as mesmas finalidades pelo auxílio mútuo ou de coadjuvação recíproca e que a dependência é o estado ou a qualidade de dependente; subordinação, sujeição, esta tese fixa-se na discussão, já realizada na plataforma teórica, de que a GCI pode existir numa relação de dependência.

Cooper e Slagmulder (1999) asseguram que, quanto maior a interdependência entre os agentes, mais tendem a permanecer juntos, porém espera-se também que a relação de dependência force um dos agentes a permanecer na relação e, assim, a ter maior abertura nos seus dados, e, com isso, facilite a aplicação da GCI.

Nesta variável de relacionamento, buscou-se entender, com as questões realizadas aos produtores rurais, cooperativas e IOFs, como eles percebiam a relação, tanto quanto em níveis de benefícios, quanto em influência de ambos agentes na relação.

Na Figura 31, quatro variáveis mostram manter relação com a dependência, o tipo de cadeia, benefícios, oportunismo e racionalidade limitada, mesmo que indiretamente.

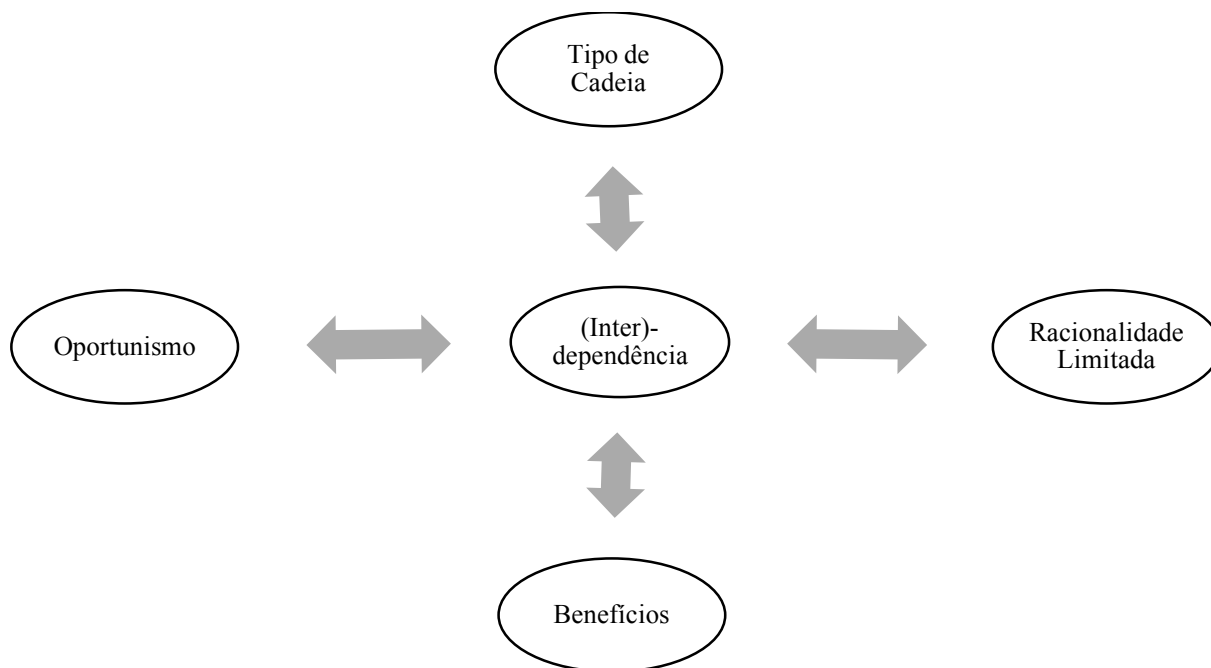


Figura 31. Relação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “(Inter)-dependência”

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A (inter)-dependência 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.

4.3.4.1 Produtores Rurais

Foram verificados dois níveis de dependências diferentes ao relacionar com o volume de produção, em que, pequenos produtores geram uma maior dependência nas cooperativas ao adquirir os insumos na loja e ao armazenar o café; e os maiores produtores, ao depender da cooperativa para comercializar o café para exportação.

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).

[...] quase 100% com a COOP-6, agora eu compro também na COOP-5 (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

[...] cooperativa é uma associação e aquilo eles só olham o lado deles, eles não tá nem aí que sua lavoura acaba, eles quer saber de receber o seu, então o negócio não tão bem assim..., é só para eles sabe, a cooperativa da COOP-2 é uma das maior do mundo, você sabe que é, em vendas de café, aquele povo tem até jatinho lá fora, para aí fora do mundo, vender café, coiseira, sabe? Aqui tem o maquinário, se você for na loja aqui em Monte Carmelo, olha onde que eles seleciona café é um dos mais perfeito... bem arrumado aquilo ali e ali tem de tudo que você pensar, ali hoje tá num volumimento que faz medo, a o negócio é esse, igual eu falo, eu trabalhei com eles acho que é 10 ou 11 anos nunca venceu uma nota. E foi 2013, meu menino não deu conta de pagar uma dívida que tinha lá dele, que ele era cooperado também, e lá assim a COOP-2 é norma, eu não vou falar furar, se comprar um litro de veneno tem um contrato seu avalista tem que assinar, então eu avalizava meu filho e meu filho me avalizava, então ficou assim, aí em 2013 ele não conseguiu paga. Ficou 42.000,00, ele pagou 40 e tanto era 80 e tantos mil, ele mexia com bastante café, aí, como eu era avalista, eu tive lá, os caras me deu uma cutucada, é nois tem que ver o que que faz. Eu falei não, ver o que faz não, deve tem que pagar. Nós vamos pagar, mas vamos entrar em um acordo para pagar a coisa de acordo. Mas, como eu tinha café depositado dentro da loja, pejei para eles parcelar para duas vezes, eu pagava uma no mesmo ano, logo que tinha vencido eu peguei, venceu em setembro, peguei dia 1º de setembro, dia 1º de outubro eu realizei a dívida. Pejei com eles para parcelar, não quiseram, e eu contei números de gente que não deu conta. Aqui em Indianópolis tem uma manada que não deu conta, ficou tudo para o ano que vem, só que eles não compraram nada dela, porque se você dever 1litro de veneno lá, não vem um nada, pode ter uma embalagem de caminhão fechado, 300 sacos de adubo para sair para você, se vencer uma nota sua e você não pagou ele não vem, não entrega mesmo. Aí foi, e aquilo eu achei ruim porque aqui em Indianópolis tem cara, que eu conheço, tem um tal Armando, tem o Rodrigo mais o Claudinho não pagou, o sogro do meu filho não pagou, Daniel Farias não, e foi muito, não teve café para pagar, naquela colheita. (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Há também uma vinculação do processo de armazenagem na cooperativa à venda desse café pela empresa, conforme já citado anteriormente.

4.3.4.2 Cooperativas

Pela visão da cooperativa, quanto a sua dependência junto aos produtores rurais, percebeu-se que a configuração da cooperativa é mais independente, muitas vezes sendo comparada a uma empresa privada.

[...] cooperativa ela tem um ponto de diretriz dela onde ela presta conta anual para o produtor. Nossa

diretoria toda ela é voltado para o produtor e fica em Bebedouro. Todos são produtores, depois vem à parte de supervisão de gerência aí não necessário funcionário contratado [...] Eles também não podem não, né. Só nessa cooperativa, em qualquer uma. Ou qualquer empresa também tem seus acionistas. Então tem a diretoria e tem um conselho dos produtores [...] aí, no processo de armazenagem, você tem que ser cooperado. Para você vender seu café não precisa (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

Ele pode trazer algumas opiniões, o jeito que nós podemos trabalhar, como deve agir no campo, as campanhas, eles pode entrar nisso (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

Quando os respondentes citaram que haveria alguma dependência, pelo produtor, julgou-se pela influência dos produtores, junto ao conselho da cooperativa. Assim, deixaram claro que o produtor participa, no final, de todas as decisões, o que se pode julgar também a dependência total da cooperativa pelo produtor, não a um único e exclusivo produtor, lógico, individualmente que não comprova muita influência, principalmente quando se trata de pequeno produtor.

[...] a gente tem a diretoria e tem os conselhos, conselho administrativo e conselho fiscal. Esses conselhos são compostos só de cooperados, só pode ser cooperados. Então, cada, cada unidade cada núcleo desse tem um representante. Monte Carmelo tem um, o rio Paranaíba tem outro. Então a gente procura, é não pode ser, por exemplo, Monte Carmelo não pode ter 2 representantes no conselho fiscal, pra você pulverizar as ideias, pessoas, tem quem representa Monte Carmelo e Coromandel, lá tem quem representa Rio Paranaíba e Serra, entendeu, pra gente ter um representante [...] todo mês tem a reunião na matriz, também eles vão, todo o mês tem a reunião mensal do conselho, aí esse pessoal participa [...] hoje quem coisa, é o conselho, que administra, tem o presidente, o vice-presidente, mas o conselho são 8 cooperados, a palavra final é no conselho. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Ele exerce de certa forma, mas o conselho de administração, o conselho fiscal, que dá o aval. É sempre levado em assembleia e discutido com outros cooperados, pra poder levar [...] Na venda do café, da qualidade, de repente uma compra em grupo de produtos (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] a cooperativa tem um conselho administrativo composto aí por, em torno de 5% do quadro de cooperados, tem um presidente desse conselho administrativo, porém os gerentes e os superintendentes são pessoas que não têm ligação ao café, não são produtores de café e nem cooperados da cooperativa, são profissionais contratados a parte executiva da cooperativa são todos profissionais contratados, não tem produtor na frente da execução dos trabalhos da cooperativa. E esse conselho administrativo, ele reúne no mínimo uma vez por mês para ver o que foi orçado e realizado dentro mês e também tem dentro do Conselho também tem alguns comitês que ajuda a trabalhar, junto com os departamentos da cooperativa, como comitê comercial, comitê do armazém, comitê de gestão, então, assim, têm vários comitês dentro do conselho administrativo que ajuda a gerir a cooperativa (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

Eu acredito que todo o processo, porque uma vez que a cooperativa funciona, eles elegem uma diretoria, elege um conselho, e esse conselho vai responder por eles [...] Não tem conselheiro aqui, o nosso conselheiro é de São José do Rio Pardo, que a gente responde é de São José do Rio Pardo, então esse conselho representa eles. Foi eleito por eles, então ele tem tudo que eles vão fazer passa pelo conselho, a não ser as coisas que já estão no estatuto, que já são parametrizadas (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

A negociação de café pela cooperativa com um grupo familiar evidencia uma certa dependência da entrega desse café para cooperativa.

É Por ano unas 35 mil sacas. [...] de Patrocínio. Mas nós temos cooperados hoje aqui que movimentam aqui com a gente na faixa de 15. O duro que é grupo, é família, aí vem no nome do irmão, do filho,

começa a dividir por causa do IR, mas tem grupos aí de 15 mil sacas de café, tem bastante. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

4.3.4.3 IOFs

Oposto às cooperativas, as IOFs não demonstraram nenhuma dependência com os produtores rurais, pelo contrário, afirmaram que os produtores não exercem nenhuma influência em suas empresas, e percebe-se que não mantêm nenhuma dependência na relação.

[...] eu faço o negócio com ele de mercado futuro que chama hoje, então eu compro para ele me entregar em 2018, eu faço o contrato, fechamos o negócio, eu faço o contrato ele assina, eu faço uma CPR ele assina, a gente registra, mas é cara já cadastrado com a gente, é cara de 5, 6 anos que faz o negócio. Os novos a gente fica, precisa de muita informação aí a gente manda o agrônomo lá dar uma olhada na fazenda dele, se realmente ele produz aquilo que ele tá dizendo que produz, se a lavoura é nova ou velha, para ele ter uma base, né, pois lavoura nova produz uma coisa e lavoura velha produz outra, e aí a gente cadastra o cara, aí faz o negócio futuro, aí ele me entrega direitinho, nunca tivemos problema, não.... (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

A IOF-4 ainda confirmou uma relação de dependência entre cooperativa e produtores rurais, confirmando o relatado na discussão do tópico dos produtores rurais, em que a dependência vai desde a comercialização até a aquisição de insumos.

[...] 90% já está na cooperativa, já está dependente deles, hoje, para você ter uma ideia, 95% dos produtores nosso aqui, ou depende da COOP-2, ou da COOP-4. Então assim, café é a COOP-2 hoje trabalha 100% com você coloca o café na COOP-2 lá... 100% que o café já fica lá, já é comercializado, você não consegue tirar o café de lá. A gente que interno entendeu [...]: dependência de exportação, é tudo entre eles... você compra o insumo, você vai exportar café, você tem que passar por eles, eles trabalham com prêmio de café melhor, o café expresso, aí eles pagam um ágio para eles, entendeu, que a gente não consegue... pois é, aqui em Patrocínio, a safra aqui nos está em plena safra, você não vê um movimento não rua igual era, você pode ir na cooperativa, lá que o movimento é outro, não vê o produtor ficar rodando, andando... (Entrevistado IOF-4, comunicação pessoal, junho 30, 2016).

4.3.4.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Analisando os achados das cooperativas e das IOFs, nota-se que o nível de dependência na relação com os produtores rurais é maior nas cooperativas, devido a inexistência, nas IOFs, dessa relação, ilustrado pela Figura 32.

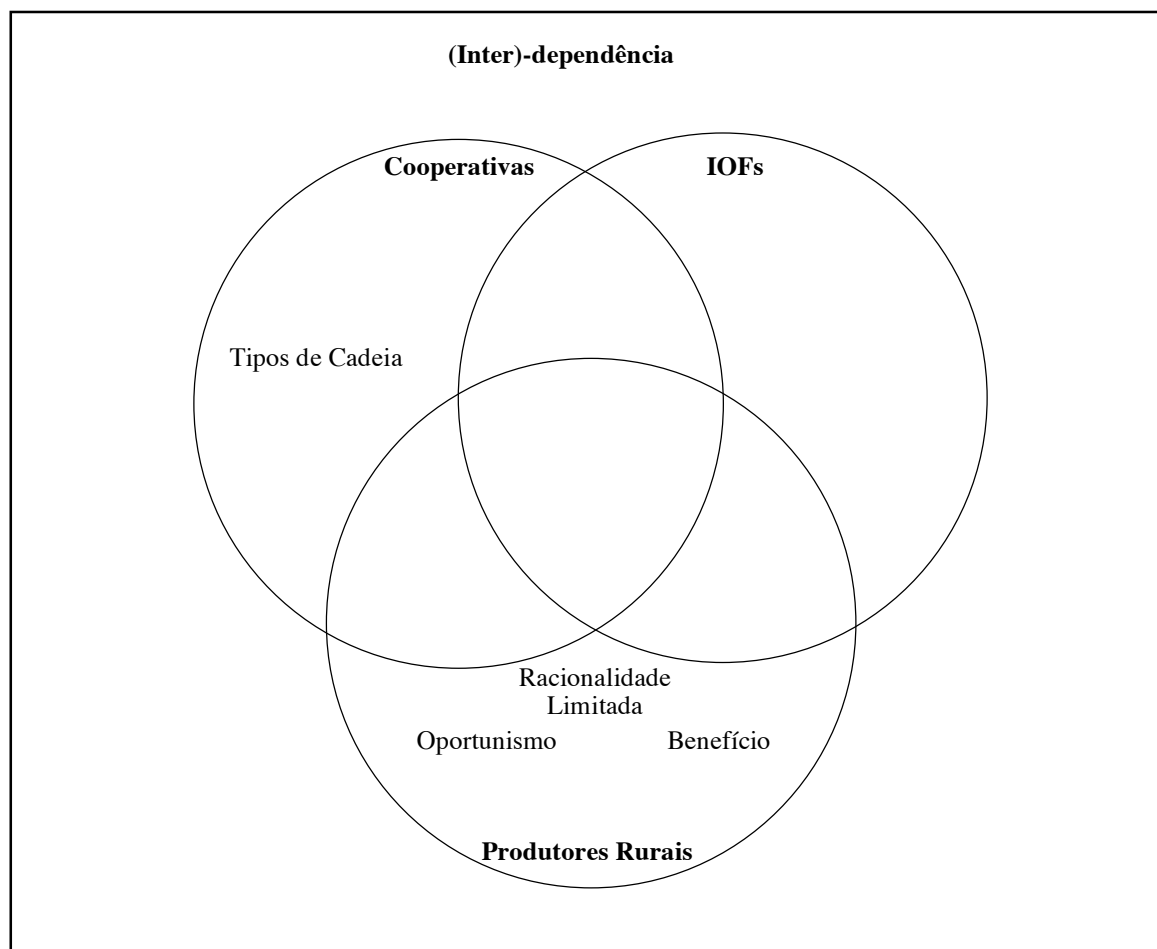


Figura 32. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “(Inter)-dependência”, por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

As IOFs, ao serem investigadas sobre a (inter)-dependência, não a relacionaram a nenhuma outra variável. Como justificativa, tem-se a não relação de dependência entre produtor-IOF, enquanto, nas cooperativas, relaciona-se ao tipo de cadeia, e os produtores relacionam as variáveis racionalidade limitada, oportunismo e benefício, como interferentes na (inter)-dependência.

Sendo assim, a hipótese H1, que diz que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, do componente e mecanismos, não foi rejeitada, pois a relação produtor-cooperativa é mais dependente que produtor-IOFs.

4.3.5 Estabilidade

Optou-se, nesta tese, por analisar a estabilidade com a variável frequência da ECT, considerando que, conforme relacionamento discutido na GCI, a estabilidade é um relacionamento duradouro, com possibilidade de investimentos conjuntos, pois quanto maior a frequência nas transações entre os agentes, maior a possibilidade de estabilidade.

A estabilidade no relacionamento facilita a aplicação da GCI, presumindo-se que a frequência influencie diretamente nessa estabilidade, uma vez que a recorrência nas transações diminui seus custos, aumenta a confiabilidade e, com isso, garante a estabilidade da relação.

Todos os produtores, cooperativas e IOFs já negociam com o mesmo parceiro há mais de três safras, demonstrando uma estabilidade na parceira, conforme Figura 33.

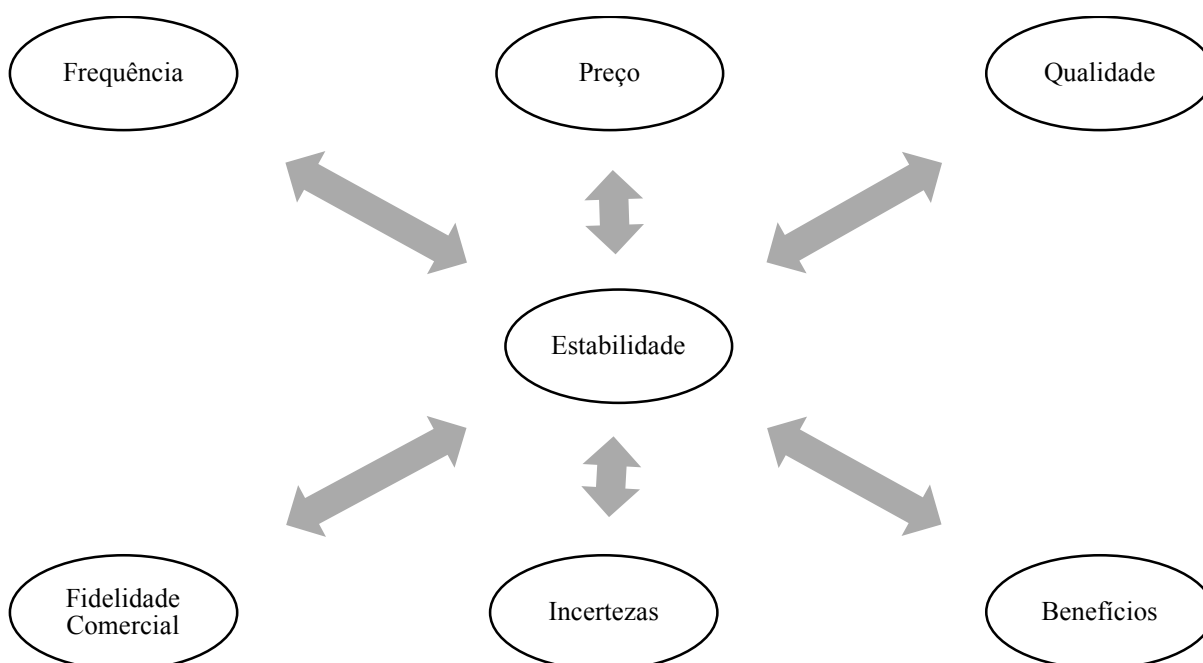


Figura 33. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Estabilidade”

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

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.

4.3.5.1 Produtores Rurais

Os produtores rurais costumam manter a parceria com as cooperativas e IOFs, praticamente, durante todo o ano, aguardando melhor preço para venda do café, quando não é na comercialização é na compra de insumos com as cooperativas, conforme mencionado anteriormente.

[...] às vezes deixo ano todo, às vezes não, né [...] essa última acabou o mês passado, ano passado, finalzinho do ano... (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] tem o ano inteiro, eu compro deles praticamente todo mês [...] tenho café, mas é pouquinho (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

[...] tem vez que fica lá. Eu vendi um lote de café esses dias, agora, do ano atrasado. A colheita grande, pois a colheita do ano passado foi pouquinho, ela tá lá ainda, mas pouquinho, um cento e poucos sacos só, porque o ano passado deu coisinha, pouco passava da despesa, [...] fica o ano todo. É muito difícil ficar sem café lá, porque sempre você fica mantendo, porque o negócio é esse, se você não precisar, você não vai vender para pôr dinheiro em banco (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Bom, eu mando o café 100% até setembro, né, então até outubro. Começa mandar em julho e até outubro está 100% da safra colocada na cooperativa, e, geralmente, vendo até fevereiro, mais ou menos, janeiro a fevereiro... Não o ano todo, uns seis meses, pois você começa a vender agora setembro, outubro, novembro, janeiro e fevereiro, mais ou menos... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

[...] tudo depende a necessidade [...] geralmente se consegue ficar aí, no máximo, máximo, até fevereiro (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

[...] nunca fica de uma safra para outra [...] negociamos umas duas ou três vez ou, às vezes, até mais. (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

Olha, agora em setembro eu tive minha entrega. Aí, geralmente, o que sobra, às vezes, eu deixo lá, não entra de uma safra pra outra, até janeiro fevereiro já acabou. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Geralmente, em torno de seis meses. [...] Não, eu tenho uma particularidade, eu tenho plantado, refiz todas as lavouras, eu plantei. e então, a lavoura mais velha que eu tenho hoje está dando a nona safra, então são relativamente novas. Isso tem me dado um equilíbrio de produção, eu não tenho, esse ano é a maior safra que eu colho, o ano que vem é o primeiro ano que vai diminuir bastante a minha safra, então, provavelmente, eu já estou preparando pra chegar com um pouco de café até a próxima colheita. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

Muitos ainda utilizam de estratégias para gerenciar melhor o pagamento de tributos, como o imposto de renda, decorrente da comercialização do café.

Até setembro, de agosto em diante você tem um café, no meu caso, inicialmente, começa a vender entrega futura, no meu caso. Raramente aparece comprador nessa época. Eu já vou entregar futuro, eu entrego primeiro futuro. [...] Vai até fevereiro, março [...] Nessa época de colheita também tem o problema de você segura um pouco também por causa do imposto de renda se você soltar tudo de uma vez só, mata a gente. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

Além das estratégias tributárias, os produtores também avaliam a gestão financeira, em que verificam o valor do dinheiro no tempo, na negociação do café, verificando se comercializam ou deixam o café no estoque.

[...] é, de repente, um café que eu vou vender, vamos supor a 400,00 eu deixo para vender ele a 420,00 um ano depois, vai ficar a mesma coisa [...] é, ou até mais um pouquinho. Então, muita gente... a gente gosta de trabalhar porque a gente veio do comércio, muito com o financeiro, porque o comércio é muito dinâmico, né. E a minha família veio do comércio também, meu avô era do agronegócio, meu pai sempre do comércio, então acho que casou bem, porque sempre a gente mais é o financeiro... (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] depende a minha disponibilidade financeira [...] essa última safra, veja bem, é o café deu um pico muito bom, eu vou lá corro e vendo... essa última safra, eu vendi tudo no exercício de 2015 [...] que eu já depusitei esse ano, que eu colhi agora recentemente eu tenho café lá. Uma parte do café que eu já depusitei também eu já comercializei, porque deu um pico muito bom, e era um café que molhou, perdeu um pouco da qualidade, aí eu colhi e vendi.... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Há produtores que mantêm a safra, total ou parcial, menos de um ano, mas acabam mantendo um relacionamento. O café fica armazenado por mais de seis meses, mas o relacionamento é mantido como garantia, com o armazenamento no início da safra, negociações de mercado futuro, o qual reduz a incerteza de ganhos. Outra forma de minimizar os riscos de oscilação do mercado é o contrato futuro, em que os produtores chegam a negociar de 30% a 50% da próxima safra, com um valor de saca pré-negociado.

Nos últimos anos não tem conseguido manter muito não, porque a gente tem que pagar as contas aí não consegue manter muito não. [...] Geralmente até janeiro, fevereiro do outro ano, você colhe julho, agosto, deixa ela até janeiro mais ou menos ainda tem safra lá (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] não se tiver preço bom no dia em que tiver lá armazenagem, já varre o armazém (vende tudo). Eu acho, se não me engane, até dezembro ou janeiro, bateu um preço bom, falei para o menino lá: pode vender (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

Olha, de média, uma safra... vou te dizer que uns quatro meses, de média [...] Então, bem entendido, estou falando de média, tem lote, por exemplo, que, dependendo do ano, você só vende ele na próxima safra, aí depende do mercado [...] Essa última safra, o último que vendeu foi fevereiro. Fevereiro nós terminamos. [...] Com a COOP-3, o ano todo, porque, primeiro que o seguinte, acabou a safra anterior, a gente já estava vendendo passado. Nós temos café vendido até 2017, a safra não termina em agosto, vai até lá pra setembro, dependendo, vai até pra outubro. A partir de outubro que é esses quatro meses, não é lá atrás, quando começa a safra. Essa média de quatro meses é que tem café, que final de agosto você já está entregando. Depende da situação, setembro, a maioria é setembro, quando chega lá agosto tem que estar definido: oh, café x eu vou entregar pra fulano de tal. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] a grande parte para cumprir contratos de venda futura [...] uns 30% [...] é não, meu pai está meio parado com esse negócio de venda futura, mas hoje, se for pegar a realidade, hoje, uns 30% vai ser para entrega futura, o restante vai vendendo á medida do necessário.... (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Aí fica armazenado, uma parte que nem eu te falei tem um contrato futuro, né [...] 40% fica pra contrato futuro. Aí, mais uns seis meses a um ano. [...] Não, raramente não chega na outra. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

Eu não chego ultrapassar o ano, isso é um método nosso, porque nós sempre trabalhamos com mercado futuro, porque nós acreditamos que vender o produto na entressafra, de que forma. Quando você tem café estocado, você fica um pouco, vamos falar assim, seguro de trabalhar o mercado futuro. e então, ah, eu

vou deixar café pra fevereiro, março, mas, lá pra fevereiro e março, eu posso vender o café de 2017, eu não preciso vender o físico, então eu consigo participar mais do mercado porque, a partir do momento que você usa esse café físico e mantém esse estoque, resumindo, café quem erra menos é quem divide mais, isso não tem, quem divide mais erra menos. O cara acertar um mosquito, meu amigo, é muito difícil, agora acertar o coisim do mosquito é mais ainda. Então esquece, então tem que dividir [...] Nessa que passou, foi uma safra baixa. Esse ano nós estamos numa safra alta, a safra nossa é alta, provavelmente esse ano vai ser um ano que eu vou chegar com café até dezembro, sobrando alguma coisinha para o começo do ano, mas, normalmente, nós temos café aí até setembro, outubro, novembro. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Os produtores não mantem o café de uma safra para a outra devido a possibilidade de queda na qualidade do café, sendo assim, na sua grande maioria, a venda ocorre dentro da própria safra.

[...] três meses [...] no máximo, porque nós começamos a colher dia 16 de maio de 2016, então você passa 30 dias para começar o benefício, que até o café dar uma descansada. Você deve ter escutado aí, depois desses 30 dias você começa o benefício dele, aí você põe na cooperativa. A partir daquele momento ali, você já começa a ver como é que está o mercado. Entrou um mercado bom, você põe amostra para vender, mercado está frio você deixa. Então, daquele 16 de maio, 16 de junho começa a entrar café na cooperativa, 16 de julho, vamos falar, que nós começa a comercializar, porque aí você já fez um volume para fazer a liga que eu te falei, tanto a liga para vender quanto o café para jogar no maquinário para preparar seus compromissos, deste 16 de julho, 16 de agosto, setembro, outubro, novembro, para estourar ali dezembro, você já está quase finalizando a venda, entra talvez janeiro, isso que vai mandar é a especulação [...] nós nunca entra uma safra com café de outra, isso aí nunca aconteceu. Entrou a safra do ano que vem, não tem café nenhum desse ano no estoque (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

Os produtores deixam claro que, com o passar do tempo, o café armazenado perde a qualidade, afetando diretamente o preço.

Basicamente o ano todo, a colheita desse ano fica armazenada até aproximadamente janeiro do próximo ano. Nunca deixamos um café armazenado por mais de três anos, pois começa a perder a qualidade e, assim, cai o preço. Tentamos fazer a venda o mais rápido possível para diminuir os custos de armazenagem. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).
No máximo até abril, da colheita até abril, não passa disso [...] porque o carroto do café é o mais caro, se você ficar armazenando ele muito tempo, você perde a conta do dinheiro e a qualidade também. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

Já apontado por alguns produtores, na recusa em fornecer a entrevista para esta tese, o roubo no café é algo que preocupa e faz com que os produtores agilizem a entrega, mesmo tendo sua colheita segurada.

Tem sido bastante curto, porque a gente tem tido um cuidado muito grande com relação a roubo de fazenda. O armazém é segurado, mas, mesmo assim, existe uma preocupação, o próprio seguro. No momento, a gente nunca precisou usar, mas, imaginando que precise usar, é muito difícil ter a certeza de que a seguradora vai pagar o valor que vale. Às vezes, num determinado período, para seguradora, uma tabela uma referência deles o café está valendo R\$ 500,00, mas a gente sabe que ele é fino o suficiente pra vender por R\$ 600,00, então, não existe essa referência, é complicado. Então, a gente tem ficado com muito pouco. Pra você ter uma ideia, a gente está aqui com 20%, aproximadamente, da safra atual, dentro, e mais uns 10 dias ele não deve ter mais a safra, o armazém já vai estar vazio já [...] Por questão de custo, a gente teria que construir ou comprar um armazém na cidade e a cooperativa vai te cobrar um valor de seguro, de armazenagem, logística, que aí passa a encarecer a produção. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, Junho 29, 2016).

4.3.5.2 Cooperativas

As cooperativas tentam manter o relacionamento com o produtor durante todo o ano, seja concedendo benefícios da aquisição de insumos pagos com sacas de café, ou com a entrega do café para negociação própria ou concedida a terceiros.

Os benefícios que eu tenho que que é ele vai trazer todo produto dele pra cooperativa, vai consumir, quer dizer, vai comprar os insumos dele na nossa loja sobre benefícios que a gente tem [...] eu consigo, por exemplo, o movimento que a gente faz aqui, a gente consegue gerar recurso, né, tanto pra beneficiar o cooperado quanto para os funcionários aqui. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Existe, identificou-se, uma visão de longo prazo da cooperativa em trabalhar com benefícios para fidelizar o produtor e manter sua estabilidade no relacionamento, ainda não contemplada na literatura.

Ele vai ter a possibilidade de guardar o café com segurança. Tem um produto no Crédito Rural e facilidade de venda, liquidez do produto dele a qualquer hora. Se ele chegar com um, dois, três sacos aqui, a cooperativa consegue comprar esses produtos dele [...] A cooperativa vai ficar bem mais forte com produtor forte, e os produtores aqui são bem tecnificados, na região nossa aqui mediana. Então, com isso, todo mundo cresce junto. (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

Grandes cooperativas necessitam do café do cooperado e fazem o necessário para manter o cooperado fidelizado e vendendo o café para ela. Assim, conseguem manter uma maior estabilidade com o produtor por sua necessidade de um maior volume de café.

Não, a gente hoje, a gente precisa de um certo volume de café pra movimentar a máquina que nós criamos, porque a COOP-6 investiu muito e aquilo ali, se ela não recebe um volume de cinco milhões de sacas, 5,5 milhões de saca ano, você tá comprando, um trator aí pra trabalhar no terreno de 200 metros quadrado, entendeu? Então, você tem que amortizar isso daí, precisa de um volume grande. Então, a nossa vinda não é só a nossa vinda pra com a abertura de outras unidades, junto com a gente também, foi com o objetivo de trazer mais café e fazer essa máquina girar, e girar sem folga, girar com toda a capacidade que ela tem. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

4.3.5.3 IOFs

Todas as IOFs possuem parceiros com os quais já negociam e transacionam por mais de três safras consecutivas. Isso demonstra uma possível estabilidade na relação, porém não é

preocupação delas se há ou não uma estabilidade, pois se posicionam, na maioria das vezes, apenas como compradoras, sem vínculos com os produtores rurais.

A maior IOF consegue competir com as cooperativas em nível de preço do café, mas percebe-se que não veem necessidade em manter uma estabilidade na relação, apenas conseguem o diferencial no preço, até pela liberdade maior que a IOF tem em relação à cooperativa.

[...] tem se você estiver no programa de sustentabilidade, se ele não tiver... exatamente, ou se você tem certificado Rainforest ou UTZ, certificação. Aí você ganha um prêmio, aí, às vezes, eu estou te pagando um prêmio bem melhor que a COOP-2 ou que a Cocamar. Às vezes, ele tá pagando, vamos dizer lá, 3 dólares. Hoje eu estou pagando 400,00 vai dar [...] 4x1.3228...5,29 dólares, 5,29x3,50 que está agora eu vou te pagar 18,50 a mais pela certificação. Então aí eu ganho, aí ele o cara lá me paga só 12,00 eu pago 18 aí ele vende para mim. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

Uma importância percebida também se refere ao volume adquirido dos produtores rurais, quando priorizam a estabilidade com base no volume oferecido pelo produtor.

Volume, o cara produz uma quantidade maior de produto, você vai num lugar só e traz uma carga, você sai daqui pra ir numa fazenda, você anda tantos quilômetros para chegar lá, buscar 30 saca 40 saca que é um volume menor. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

4.3.5.4 *Comparação entre Cooperativas e IOFs*

A cooperativa possui uma estabilidade maior com os produtores rurais que as IOFs, por meio das aquisições de insumos, do armazenamento e do período de comercialização. Enquanto nas IOFs não parece haver interesse em manter a estabilidade na relação, as cooperativas a tem como uma meta.

Em relação à hipótese H1, sobre a aplicação da GCI nas cooperativas ser mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos não foi rejeitada, pois se observou um favoritismo da cooperativa na aplicação da GCI a IOF.

A Figura 34, a seguir, mostra a relação entre as variáveis e os agentes pesquisados, revelando que a estabilidade foi relacionada com as outras variáveis pesquisadas nesta tese apenas pela cooperativa e pelos produtores rurais, e ainda não houve nenhuma interseção de variáveis.

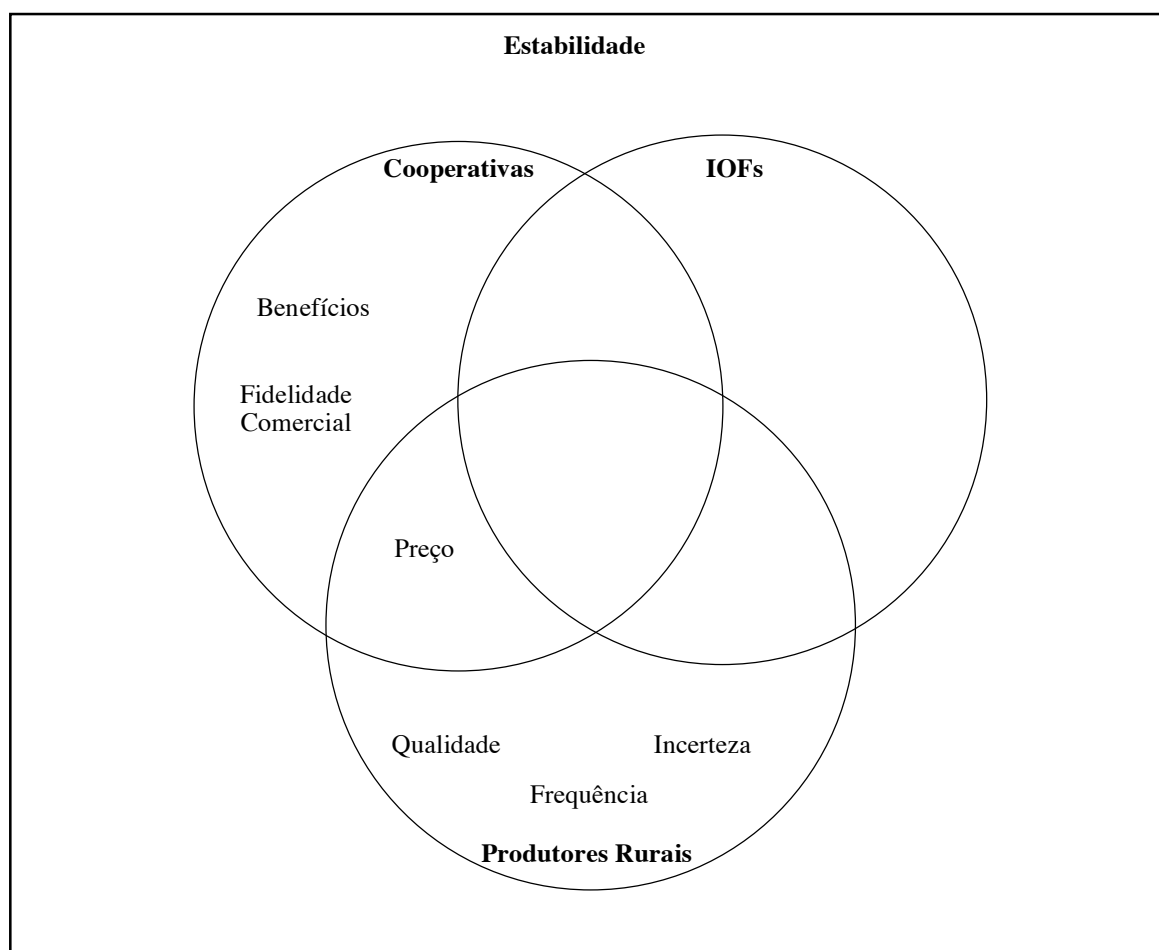


Figura 34. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Estabilidade”, por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Novamente a IOF não relacionou nenhuma variável, agora com a estabilidade. Nenhum dos respondentes relacionou a mesma variável, demonstrando, assim, visões diferentes acerca da estabilidade. Enquanto a cooperativa a associou aos benefícios e à fidelidade comercial, os produtores a relacionaram ao preço, à qualidade, incerteza e frequência.

Espera-se que, com a estabilidade, a relação se mantenha a longo prazo, e, no caso das cooperativas, foi evidenciada essa variável mais facilmente que nas IOFs, as quais, apesar de terem parceiros com quem negociam há mais de três safras, não demonstram se preocupar em manter a relação.

4.3.6 Cooperação

Como já discutido na plataforma teórica, não se espera que a cooperação seja mútua entre os agentes, pois pode haver uma cooperação compulsória, que force um dos agentes a atingir uma meta que seja comum, ou não, entre os parceiros.

Pode-se presumir ainda que, de acordo com a essência da cooperativa, seu intuito seja a cooperação e, também, a promoção aos seus cooperados de meios para atingir um objetivo comum, ou seja, o oferecimento aos produtores rurais de ajuda para aumentar a lucratividade deles.

Todos os trabalhos sobre o tema até agora pesquisados foram desenvolvidos em ambientes competitivos, onde se buscam formas de cooperação, que sustentem m relacionamento interorganizacional. Assim, presume-se que a pesquisa em cooperativa poderá demonstrar, na comparabilidade com as IOFs, que ela desenvolve maior nível de cooperação.

Na Figura 35, nove variáveis mostram manter relação com a cooperação direta ou indiretamente.

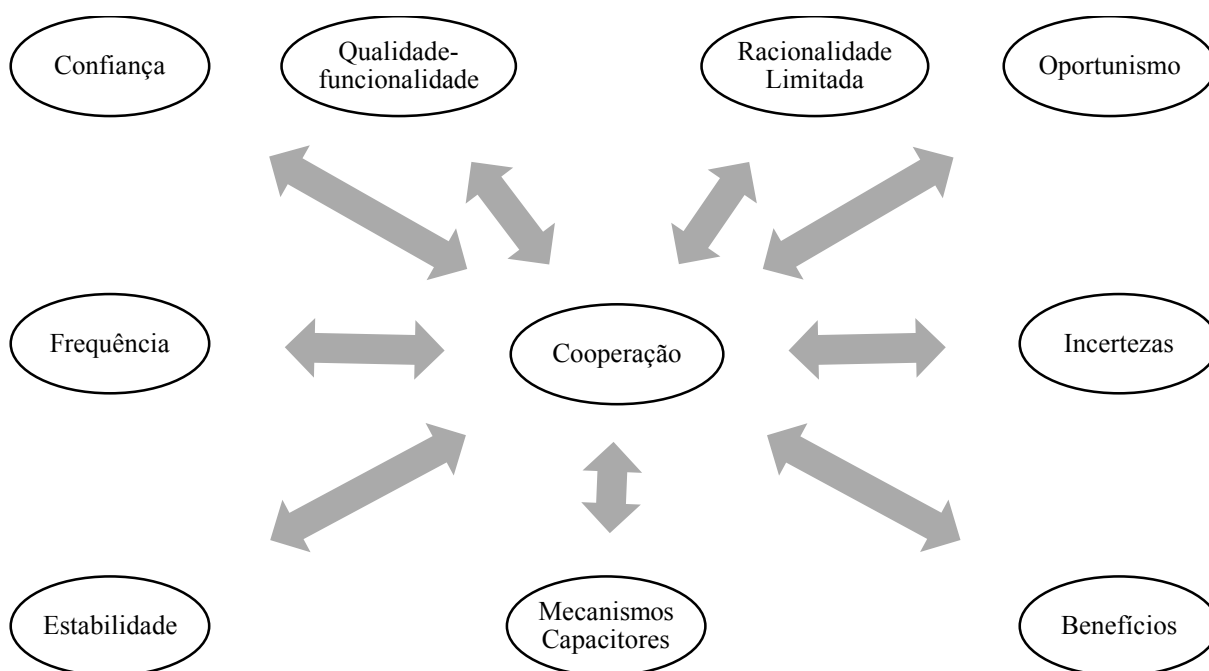


Figura 35. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Cooperação”
 Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A cooperação sofre influência de diversas variáveis, no sentido que, quanto maior os benefícios, mecanismos capacitores, estabilidade, frequência, confiança e qualidade mais fortalecido será o nível de cooperação, enquanto que a racionalidade limitada, a incerteza e o oportunismo não favorecem a cooperação.

4.3.6.1 *Produtores Rurais*

Há discursos, inicialmente pré-determinados com a visão de que a cooperativa parte para o princípio da cooperação, 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.

[...] a cooperativa, eles ainda têm essa ideia, principalmente a cooperativa, eles ainda tem essa ideia de cooperação né, isso aí ajuda a baratear, no momento de cotação de compra de insumo, barateia bastante [...] pra mim não existe essa ideia de cooperação, a cooperação, penso hoje eu, que ela funciona muito bem entre produtores. Até aqui eu sempre bato na tecla: esse bairro que você andou todo aqui chama Monjolinho, e tem, sei lá ,30, 50 produtores. Então eu sempre falo para os donos aqui: porque não montar, não digo uma cooperativa, mas uma associação dos produtores e vocês comecem a comprar dos fornecedores como associação, tem certeza que vocês vão comprar melhor, vocês vão vender melhor, você ganha força, né, e até outras questões que você quiser debater. Mas existe ainda uma mentalidade meio individualista do produtor, aí, sim, funcionaria, você chegar, ao invés de comprar 100 tonelada de adubo, na COOP-1, você chega pra comprar 1000 toneladas. Eu tenho certeza que eles vão te olhar diferente, você comprando como uma associação. Agora, se você se tornar cooperado, eles vão te tratar individualmente. A COOP-1 ou qualquer outra cooperativa vai te olhar individualmente, então, no final de tudo, está todo mundo querendo é ganhar dinheiro, tanto a gente quanto eles. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

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)

A gente é cooperado da COOP-1. A COOP-1 é uma, né, e geralmente a gente tá comprando só deles, entendeu? A gente comprava de outros aí, mas, como a COOP-1 montou a gente passou a comprar só deles, daí eles dá assistência pra gente com agrônomos, tudo, né, lá no campo. Então a gente compra só deles hoje. Agora, café também a gente vende pra eles, né, no armazém deles COOP-1 [...] é frequente vai mais assim, fazendo o papel de vendedor, como agrônomo mesmo, vendedor da COOP-1... a IOF-2 não dá essa assistência... Não, a cooperativa fornece, a COOP-1 fornece assistência com agronomia deles lá (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] de Araguari, eles têm um engenheiro agrônomo que dá assistência. É, compro também da IOF, COOP-2, COOP-1, basicamente essas três (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016). Eu acho que elas melhorando essa parte de prestação de serviço, disponibilizando, dando essa assistência pra nós, eu acho que na parte de assistência você consegue fazer um trabalho um pouquinho mais em conjunto aí (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Alguns produtores optaram, justamente, em arcar com um agrônomo particular, conjuntamente, para não se verem forçados a comprar insumos da cooperativa e manterem maior liberdade em tomar a decisão de compra onde acharem mais vantajoso. O produtor tende, ainda, a associar a assistência com a melhoria da qualidade do seu café.

[...] temos, é aí tem esse agrônomo que é do EDUCAMPO. Ele não tem vínculo empregatício com a associação e nem com o produtor. Ele abre uma firma e os produtores é que paga ele... ele combina o preço que vai prestar essa consultoria, né, agrônômica e financeira, e aí é acordado com o produtor. Todo mês o produtor paga [...] pago para ele [...] não, eu era muito revenda, igual agente, trabalhava com revenda e sempre trabalhava com o agrônomo, mas, de uns tempos para cá, eu sou amigo, compro deles, mas eu não quero depender da revenda, se eu puder depender de uma pessoa neutra eu prefiro.... é porque, vamos supor, se eu não quiser comprar aquele produto como é que eu não vou comprar dele? fica sem jeito, é igual vem aqui na farmácia tal, você passa um remedinho ali para febre, aí vai comprar em outro, complicado, né é. Eu prefiro ficar mais liberto, livre é a gente vê os preços, qualidade do produto, aí toma a decisão(Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] tem o [...] que é o agrônomo, ele faz minha parte de gestão e assistência técnica do projeto EDUCAMPO(Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] assistência de cooperativa, todas elas é fraca, independente de ser COOP-1 de ser COOP-2, quem forma a assistência de cooperativa é fraca, tem alguns cooperados que eles dão mais... eles, eles parece que visita mais, tem mais, não sei se é porque são maiores, a compra é mais volumosa, mas eu, para mim de cooperativa, a assistência é fraca... Eu sinto, eu sinto, eu, para mim, assistência de cooperativa é fraca, é por isso que a gente compra dessas outras lojas (IOF, IOF)... Porque eles foca mais em vender, eles... a cooperativa, parece que ela fica mais de olho no seu produto, eles estão mais interessado no seu produto, do que de vender o dela talvez.. Dificil, dificil, é dificil, porque é complicado. Esse último ano para nós, ai, foi um ano muito dificil, com algumas pragas, então eles não vêm porque, se eles for te ressarcir em alguma coisa, como é que eles vão fazer? Tem que ser todo mundo? Então, talvez, não foi o produto que ela vendeu, que a outra loja vendeu também não resolveu... hoje eu, assim, tem dois agrônomos que visita aqui, eu compro dos dois... eu compro da [...] hoje, se eu precisar, não eu falo assim, em manejo em praga, em praga porque produção, o café dá o que você dá para ele. Se você não tratar também, então você tem que... (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, Junho 27, 2016).

Não fornece porque nós temos assistência. Eu sou agrônomo, eu tenho outro técnico que ajuda. Então, eu nunca procurei, não tem interesse nisso, mas eles e as empresas juntas eles têm os técnicos isso ajuda a gente, sim, dá um subsidio pra gente. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

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.

[...] tudo, tudo. Aí começou a parte técnica. Eles não dá assistência que presta, eu larguei, sai né, fui para IOF em Araguari. Essa é grande da moda do outro, bem... ela é particular, sabe. A COOP-1, eu pego várias coisas com eles. Tenho pegado mais veneno, aí os adubos (veneno) eu pego muito da IOF, porque lá tem o agrônomo que me dá assistência, aí ele vem já... : não, mas como quando eu entrei lá, eu falei para os meninos; olha, eu tenho um agrônomo muito bom. Nós dois dá muito certo, eu não vou trocar ele. O dia em que não der certo, eu venho atrás. Tem o Bruno que é o agrônomo daqui, compro os venenos deles, eles dá assistência, aqui nessa fazenda aí. Isso aí é grande e é número de trem, é tudo particular. Isso ai não tem, não é nenhuma cooperativa, tem um dos irmão que é sócio na COOP-2, esse povo tem muitos milhões de pé de café, sabe, eles é dois irmãos, pai e um filho, agora já tem sobrinho junto. É eles que cuida de tudo, de canto a canto, tem um tal Pimenta, ele cuida de tudo, esse aí dá uma assistência doida. Aqui, só essa aqui é dum irmão, que é meu vizinho aqui, ele já tem mais de 500 mil pé de café, tudo arreunido aqui... (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

O PROD-5 aproveita a possibilidade de parceria com a cooperativa que não fornece assistência, para fornecê-la aos outros cooperados, por meio de uma outra empresa, buscando daí um benefício para manter a relação com a cooperativa.

Na verdade, eu acredito que se é, eu acho que assim, é porque, como eu tenho a loja, eu sou agrônomo, eu tenho uma equipe que é de agrônomos, então nosso serviço é, pela loja, tendo essa equipe que me dá o suporte e dá o suporte para os outros cooperados da COOP-3, nessa parceria, mas a COOP-3 mesmo não tem uma equipe de agrônomos para poder gerar isso, ela apoia a iniciativa dos parceiros dela que entrega o café lá, entre eles é meu café. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

A assistência técnica, como meio de cooperação, está ligada diretamente à venda de insumos, mas faz com que o produtor verifique, também, outras variáveis além da cooperação. A confiança é primordial para fortalecer a cooperação e manter o relacionamento.

[...] depende mais da linha, eu tenho uma assistência técnica contratada e ela direciona meio que para os tratamentos que precisam. Eu fico na opção de comprar pelo melhor preço, vamos falar assim. Para me dar condição, alguns princípios ativos são específicos, a gente não pode, a gente não sobra muita margem de negociação não, mas quando tem é, sei lá, um genérico da vida. A gente aí entra nas negociações e compra daquele fornecedor que tem uma condição um pouco mais favorável em termos ou de preço, ou de prazo de entrega ou de condições [...] é, eu considero na minha cabeça o principal requisito é a confiança, confiança de que aquilo que eu comprei vai ser entregue no prazo que mim interessa, essa confiança na relação acho que é o principal ponto para mim decidir comprar de alguém. Levo em consideração uma linha de produto, uma troca de princípio ativo, mas isso é uma coisa mais técnica minha, com meu assistente técnico. Depois que a gente definiu quem é o fornecedor, eu escolho quais deles eu vou optar, vem mais pela linha dessa de confiança na minha relação com o fornecedor... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

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.

[...] não, nunca propôs não. A COOP-5 está vindo com esse dilema aí, né. A COOP-5 está vindo, colocando, mas é igual, estou te falando, ela é nova, né [...] eles mesmo falam, eles estão vindo, é quer entrar nesse mercado que, para eles, é um mercado novo, então eles estão propondo isso aquilo e aquilo outro, mas, porém, você tem que ver o caminhar do negócio, né, certeza para fazer o correto... (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

4.3.6.2 Cooperativas

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.

Ele sendo produtor e tendo o cartão de inscrição de produtor, ele já pode vim e ser cooperado. Agora ser cooperado não quer dizer que tenha crédito em compras de insumo, em verba que a cooperativa disponibiliza a para a colheita, troca de produto, aí já é outra coisa, aí é a linha de crédito mesmo, normal. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

A assistência técnica, as lojas de insumos e a ajuda na certificação da fazenda são os meios que a cooperativa achou de fornecer ao produtor rural benefício e cooperação. Também conseguem aumentar a venda de insumos da loja com a visita do agrônomo ao produtor, porém deixa claro que o agrônomo não é vendedor, ao contrário do mencionado pelos produtores.

Fornecemos, que é mesmo agrônomo da região, cada um tem sua carteira, por exemplo, [...], o agrônomo responsável por ele, eu sei quem te atende. [...] Fornecemos, sim. Sim, todo tipo de insumo [...] Deposita e baixa essa troca, totalmente negociada essa parte de insumos, nós trabalhamos com todas as empresas, todo produto que for permitido pra café. Não trabalhamos só com Syngenta, não, o nosso portfólio é todos os produtos gente tem, entendeu, a gente não é focado só numa empresa, porque aí depende do produtor, o que optar o que você quer. [...] Não, é um serviço oferecido sem contrato e sem custo, e o nosso agrônomo não é vendedor, nosso agrônomo vai lá, dá a receita, e você pega a receita do agrônomo e vem no vendedor na loja, você pode vir aqui cotar o produto. Se o produto aqui estiver caro na loja, é lógico que a gente prefere que compra com a gente, mas se ele não conseguir comprar com a gente também, ele não tem obrigação nenhum, isso é aberto. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016). Então essa parte de certificação, de certificação, a cooperativa hoje não tem lojas de insumos, mas assessoria de certificação. Não é mais informal, essa primeira, depois esse produtor tem a norma, um regime interno. [...] Na verdade, é pra quem quer certificar a fazenda. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Além da assistência do agrônomo e a facilidade na compra de insumos com a troca por café, citadas pelos respondentes, é comum também a comercialização no mercado futuro em até dois anos antes da colheita, como meio de ajudar o produtor na oscilação de preço do mercado e a minimização dos riscos.

[...] nós procuramos fazer justamente as compras deles futuras, nós já temos produtores que já me venderam café para 2017, 2018, isso faz com que ele tenha um relacionamento com a gente. Outra coisa é ter assistência do nosso agrônomo e comprar também os insumos da nossa central de compras, isso faz com que o produtor esteja presente aqui, vincula o relacionamento. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

Ainda promovem palestras e dia de campo, como mecanismo capacitador, para ajudar, orientando o produtor na melhoria da qualidade do café, nos processos de colheita e plantio do café, com objetivo de aprimoramento da gestão.

Tem, aqui nós temos um só, mas tem unidade nossa que é maior que tem três, quarto [...] Isso, faz evento grupal, palestras, dia de campo pra tentar buscar resultados de trabalho, parceria com empresa fornecedora também. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

Uma das cooperativas, a COOP-5, fornece um serviço de colhedeira, com pagamento realizado em sacas de café, uma forma de ajudar o produtor e manter a cooperação entre produtores e cooperativas.

De colhedeira, sim. Agora, o de assistência do pessoal do campo, não. É só o cooperado mesmo que tem o benefício [...] Nós colhemos o café do produtor e trocamos em sacas de café. (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

4.3.6.3 IOFs

Diferentemente das cooperativas, apenas uma IOF, com o maior volume de comercialização, conseguiu manter um nível de cooperação com os produtores rurais. O restante não forneceu nenhum benefício em nível de assistência técnica aos produtores, que ainda afirmam que as IOFs exercem a função somente de comprador, não cooperando com o produtor rural.

[...] nós temos um agrônomo agora, que está dando orientação desse problema de sustentabilidade: como ele guarda o produto, como ele guarda o maquinário, como ele põe as plaquinhas lá do talhão de café com a quantidade, porque sustentabilidade é isso aí. Mas insumo, essas coisas, é as revendas que fazem para o produtor [...] mostra para ele o programa, ele, aceitando, tudo bem, amanhã ou depois, se ele falar não

me interessa mais o programa, ele sai do programa. A gente vai atrás de outro. Não tem muita coisa não (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

4.3.6.4 *Comparação entre Cooperativas e IOFs*

Por mais que a cooperativa haja de forma oportunista e mantenha alguma incerteza na relação, os benefícios oferecidos e a cooperação é maior que nas IOFs, uma vez que apenas uma IOF mostrou algum indício de cooperação, e todas as cooperativas evidenciaram algum sinal de fornecer meios aos produtores para atingirem seus objetivos.

Sendo assim, a hipótese H1, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos não foi rejeitada, pois a cooperativa exerce maior cooperação que as IOFs para com os produtores.

A Figura 36 destaca que, das variáveis que interagem com a cooperação, os benefícios é uma variável comum aos três agentes, e única na IOF, enquanto que qualidade, mecanismos capacitores e incerteza foram mencionadas pela cooperativa e pelos produtores rurais, e somente pelos produtores têm-se confiança, oportunismo, racionalidade limitada, estabilidade e frequência.

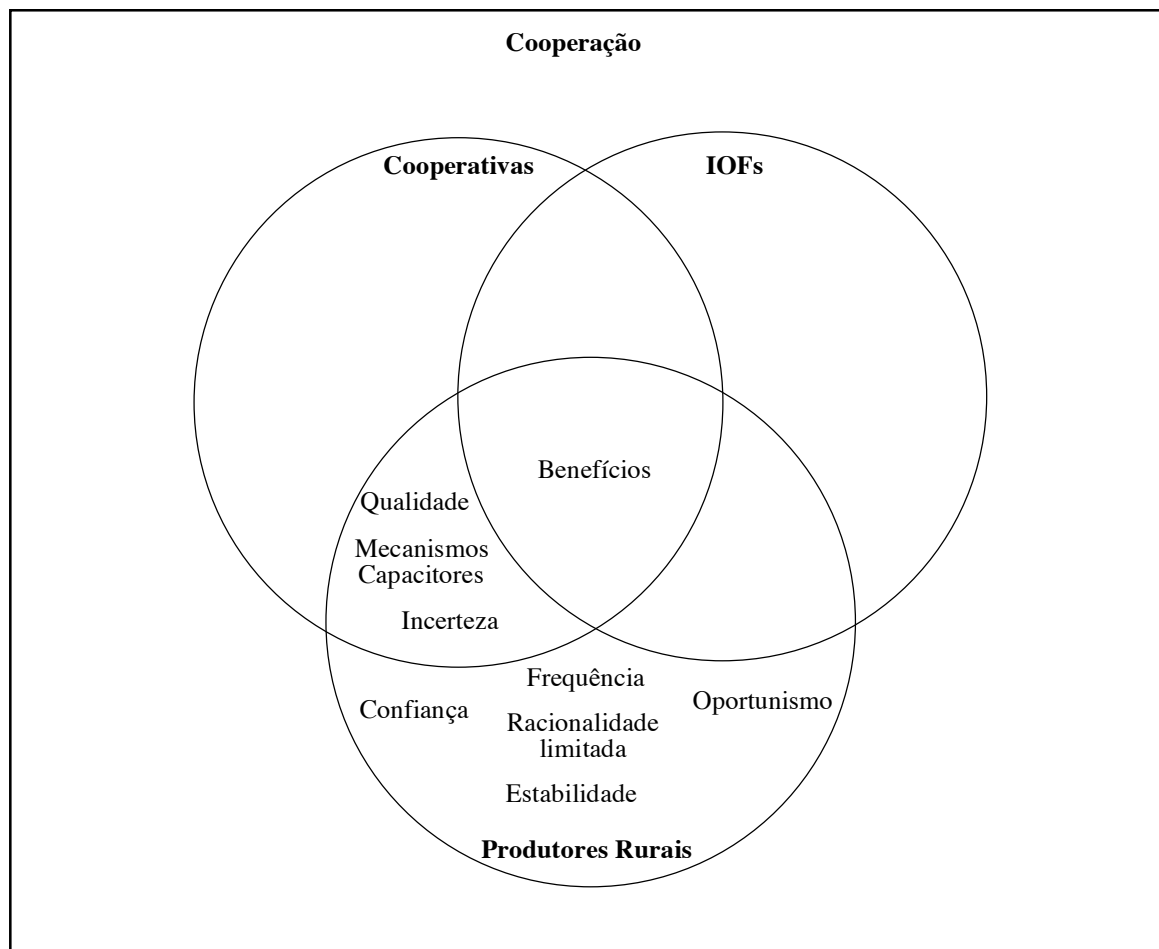


Figura 36. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Cooperação”, por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Como pode ser observado pela Figura 36, os produtores têm uma visão muito mais ampla quanto às variáveis que podem influenciar a cooperação que as cooperativas e as IOFs. Contudo, também se verifica que as cooperativas relacionam três variáveis que os produtores rurais também citam, a qualidade, os mecanismos capacitores e a incerteza. E, ainda, nem as cooperativas, nem as IOFs relacionaram outras variáveis diferentes, citadas pelos produtores rurais.

Como era esperado, as cooperativas têm uma vantagem ao tratar da cooperação, provavelmente devido ao fato de a sua essência ser embasada na cooperação entre os produtores, já as IOFs não têm esse mesmo foco nessa variável.

4.3.7 Confiança

A confiança não foi uma variável questionada diretamente aos respondentes, sendo assim, esperou-se demonstrarem se esse item seria alvo de importância, para, posteriormente, questioná-lo mais, no que diz respeito a ela.

Espera-se, numa relação de confiança, que os mecanismos de salvaguardas sejam menores, ou até mesmo inexistentes, pois, um dos mecanismos para verificar a confiança entre os agentes é a utilização de salvaguardas nas transações. Estudos sugerem que a implantação de mecanismos formais de governança estaria ligada a menores níveis de confiança, assumindo-se que os mecanismos relacionais se sobreporiam aos mecanismos formais (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998, Inkpen & Curral, 2004).

Sendo assim, salvaguardas contra ocasionais comportamentos oportunistas são singularmente pertinentes na investigação sobre a aplicação da GCI, dado que minimizam o risco de oportunismo, quer dizer, proporcionam que os parceiros utilizem os dados compartilhados de maneira construtiva (Windolph & Moeller, 2012).

A confiança é um constructo imprescindível no relacionamento em uma cadeia de suprimentos, visto que pode motivar a obtenção da satisfação na relação entre compradores e fornecedores (Nyaga, Whipple, & Lynhc, 2010; Moeller, Windolph, & Isbruch, 2011).

A confiança foi ligada a outras variáveis durante as entrevistas, sendo importante ressaltar que, cada variável citada é fruto apenas das interligações dos respondentes e, de forma exclusiva, do agronegócio do café. Com essas variáveis inter-relacionadas formou-se a Figura 37, apresentada a seguir.

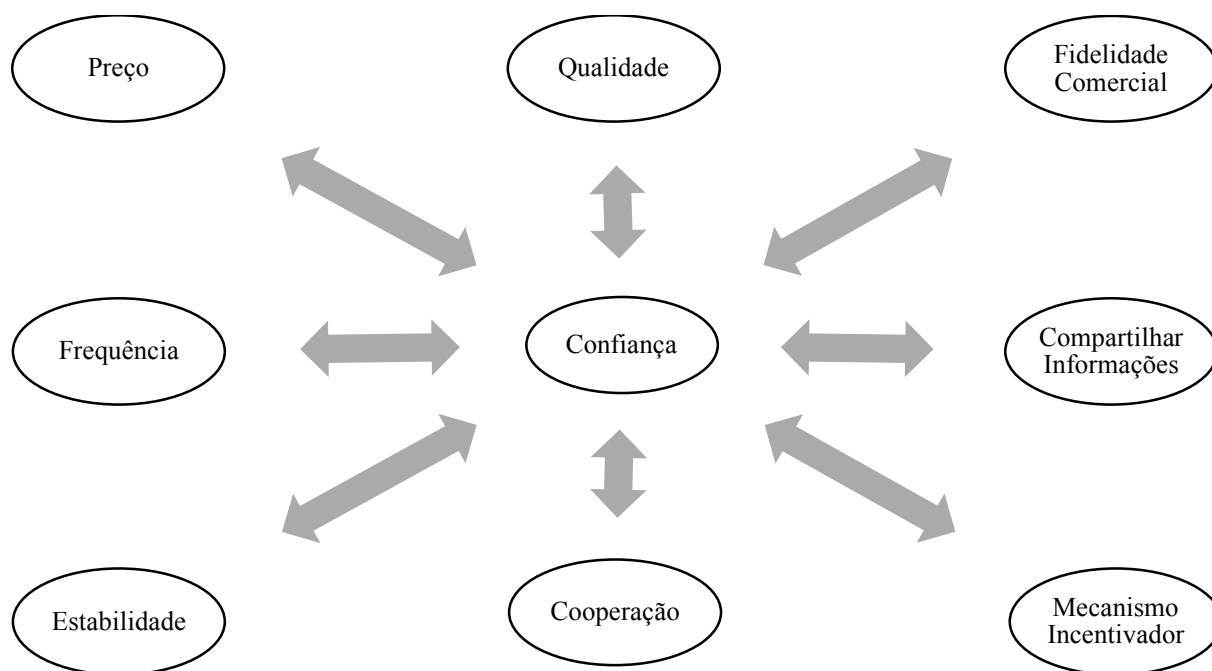


Figura 37. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Confiança”

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A variável confiança tem relação direta com o número de transações efetivadas entre os parceiros, bem como o tempo de relação, a ponto de manter uma fidelidade comercial que afeta, também, o preço pago ao produtor rural, de modo a confiar na qualidade classificada pelo parceiro, que já está num nível de cooperação que irá compartilhar informações e receber incentivos dos parceiros.

4.3.7.1 Produtores Rurais

Um dos principais pontos abordados pelos produtores na manutenção do relacionamento é a confiança. Os respondentes afirmaram que a confiança é a base no mercado do café, conforme se verifica nos seguintes relatos.

Nós e o mercado de café é assim. O mercado de café em cima de confiança. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] a confiabilidade que eu tenho com eles, confiança é tudo... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Então, o principal é a transparência e a confiabilidade. Nesse mercado de café precisa ter confiança no parceiro que está negociando. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

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.

No caso da COOP-3, é uma questão realmente de relação de confiança né, tanto com os funcionários, que a gente fala que são os vendedores do café, os que classificam, os que vendem e, principalmente os coordenadores e diretores da cooperativa, que aí são colegas cooperados nossos, estão lá hoje na diretoria [...] porque, apesar de ser uma cooperativa, é uma cooperativa só de prestação de serviço. e então, ela presta o serviço de classificar o café, aí tem o equipamento que, se precisar trabalhar o café, separar peneiras para entregar o lote, dentro do padrão para qual foi vendido, eles fazem isso, o próprio serviço de venda, né. E comercialização é um outro serviço que aí tem um pessoal de confiança, então são esse tipo [...] bom, na verdade a grande diferença pra mim hoje é minha relação de confiança com a cooperativa, mas também pelo fato de eu ter comércio de defensivos, insumos, ela me complementa, por quê? Porque os produtores que eu atendo aqui, que eu faço negociação, ou seja, troca de café por insumos, eu direciono o armazenamento pra lá e eles, como não tem comércio de insumos. [...] não que eles te direcionam, mas eles, eles respeitam a nossa parceria porque eles acabam recebendo café de todas empresas de insumos das cidades, inclusive a nossa. Então eu praticamente, sou fiel a essa relação de confiança. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

Nesse sentido, nota-se que a estabilidade também está relacionada à confiança e ao tempo de mercado, fazendo com que os parceiros tenham maior credibilidade e agregando valor no café do produtor.

[...] porque teve muita empresa que entrou no mercado e saiu logo, porque café é uma mercadoria que você não tem perda, vamos falar assim, mas aquelas empresa que estão a mais tempo no mercado, elas te dão uma confiança maior de está vendendo, não é porque que você vai falar assim [...] abriu uma empresa e eu não vou vender para ele porque ele não tem credibilidade, não tem nome no mercado não, porque café a gente tem um ditado, café no caminhão dinheiro na conta e o caminhão vai embora, então não tem cano no café...mas aí tem as empresas que estão mais sólidas nos mercados e já têm a mais tempo, que têm o mercado exterior mais forte, consegue agregar um valor melhor no café para te repassar, então é onde que a gente tem umas quatro ou cinco empresa que todo ano a gente trabalha com 70 a 80% da venda para essas três, quatro empresas (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

A fragilidade da variável confiança também é abordada pelos produtores, observando que, diferentemente do tempo para que se conquiste a confiança, para perder é necessário que apenas ocorra um problema.

[...] é confiar, você ter confiança, [...] até eu perder a confiança, o dia em que perder, também, foi para o brejo, foi para o brejo, porque aí não tem como mais você confiar, como você vai manter um lugar que você está desconfiando do cara. Agora eles, por exemplo, igual da COOP-1, eu compro meus adubos, chego lá para comprar, o vendedor ou a vendedora que vende, a o adubo o preço é X, o adubo fulano tal coisa, serviu para você, você fechou negócio, ali na data certa, eles manda o pedido lá para a fábrica, adubo da COOP-1 só vem da fábrica direto, chega aqui cheirando, saco que você pode lamber de tão limpinho que está, já a COOP-2, busca, está lá, eu te mostro, você pode passar lá agora eles têm adubo debaixo dos plásticos lá, eles compra adubo muito antecipado, mais barato, e vai fazendo depósito ali, depois entrega aquilo numa... Já teve carga de adubo vir aqui descarregar e eu fazer eles vim com o caminhão e pegar e levar de volta, não ter como trabalhar com ela, você tinha que passar ela no munho para colocar em uma adubadeira, como você vai pôr pedra, quase o saco inteiro você por em um adubadeira. Agora os da COOP-1 não [...] há 12 anos, aí parece que eu não achei que a relação tava boa,

porque eu mantinha a minha dignidade, a minha honestidade o tempo inteiro. 10 anos vamos supor, ou mais, 11 anos não sei que eu era sócio dela. O dia em que eu precisei deles, eles não me valeu de nada, me chegaram os ferro, eu tinha café dentro da cooperativa, que eu só punha lá e comprava deles, tudo deles (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Os insumos também foram incluídos na questão de confiança, a qualidade dos insumos adquiridos. A fidelidade com o parceiro também corroborou, mesmo quando o preço está envolvido.

[...] é eu considero na minha cabeça o principal requisito é a confiança, confiança de que aquilo que eu comprei vai ser entregue no prazo que mim interessa. Essa confiança na relação acho que é o principal ponto para mim decidir comprar de alguém, levo em consideração uma linha de produto, uma troca de princípio ativo, mais isso é uma coisa mais técnica minha com meu assistente técnico. Depois que a gente definiu quem é o fornecedor, eu escolho quais deles eu vou optar, vem mais pela linha dessa de confiança na minha relação com o fornecedor... eu não sou daqueles caras que vendo hoje para quem me oferecer mais porque amanhã eu não quero saber eu vou vender para outro. Não, eu gosto de manter meio que uma relação de confiança para eu saber que amanhã, se eu oferecer meu café, eu sei que o cara vai estar a fim de comprar (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Confiança que a gente tem neles, a garantia de ter o armazém, depósito, a garantia do produto, na compra de defensivos, sem fazer com eles, fertilizantes defensivos. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

Questionado sobre os pontos principais para se considerar uma parceria comercial, o PROD-15 expôs que a confiança no processo é primordial para que se tenha uma parceria.

[...] você sempre tem uma parceria que você quer manter é que estou lhe falando a partir do momento que você pega uma confiança na pessoa para trabalhar, você quer ter essa parceria... (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

A confiança gerou também uma parceria além das fronteiras da empresa, uma parceria entre as pessoas, de modo que, quando o funcionário saiu da cooperativa, o produtor mudou e começou a negociar com a IOF, na qual o funcionário começou a trabalhar.

Mais porque quem fundou a IOF-2 é uma pessoa que fez parte da COOP-4. Ele era superintendente lá, aí ele saiu, se desligou e fundou a IOF-2. Então, eu sempre tive uma relação boa com o [...], que fundou a IOF-2, então eu tenho relação tanto com a COOP-4 quanto com a IOF-2, pela confiança que eu tenho com o fundador, um dos sócios. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

4.3.7.2 Cooperativas

Para as cooperativas, um dos benefícios para o produtor manter o relacionamento é a confiança que demonstram a segurança passada ao produtor na armazenagem e negociação do café. Afirmaram, ainda, que, além da confiança gerada, o produtor é beneficiado com um prêmio caso o café negociado seja de qualidade, esse prêmio é repassado ao produtor, confirmando-se como um mecanismo incentivador por parte da cooperativa.

[...] a gente tem uma estrutura muito boa de armazenagem, a primeira coisa que eu acho importante pro produtor ver é a confiança, a segurança, ele põe o café dele aqui, o foco hoje que eu vejo um café que é uma mercadoria cara, você não vai pegar seu café e pôr em qualquer lugar. Então, a primeira coisa que eu vejo que o pessoal procura é a segurança, ele sabe que pôs o café dele aqui, o risco dele é zero, depois eu te mando ele terá condições de vender o café dele a hora que eu quiser, quiser comercializar o café dele tem preço e a gente procura esses programas de café, principalmente aqui, que é uma região de café muito fino, a gente procura vários programas de café especiais pra poder, está remunerando o produtor o máximo possível, então todos esses programas eles participam com a gente, é tudo que a gente, que a gente, por exemplo, você pôs um café aqui, vamos supor que seu café não é [...], mas é um UTZ, tudo que eu vender do seu café acima do mercado normal, todo prêmio que eu receber nesse café no final quando eu terminar de fechar o ano, nós vendemos 100.000 sacas de UTZ esse 100.000 sacas de UTZ deu R\$ 100.000,00 de prêmio aí você participou com 1.000 sacas, você vai levar seus R\$ 1.000,00, paga separadinhos é prêmio UTZ, separadinho, a cooperativa divide muito estas coisas assim sabe, o que a gente agrega no café fora o normal nosso, direciona direto pra quem participou dele [...] eu acho a segurança é fundamental. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Como estratégia para manter a parceria, ao serem indagados, relataram que a confiança mantém a transparência para os produtores. Além disso, relacionaram as informações repassadas de forma a não esconder informações privilegiadas dos produtores.

[...] informações mais rápidas, agregar valor e a confiança também de passar transparência para os produtores [...] então, essa transparência de informar o que está acontecendo no mercado, não esconder informações privilegiadas da cooperativa. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

4.3.7.3 IOFs

Nesta variável também, diferentemente das cooperativas, a confiança foi pouco citada entre as IOFs. Apenas uma mencionou que o produtor tem confiança e essa é a vantagem que obtém na negociação.

A estratégia que eu utilizo é uma, eu sou o comprador, que eu tenho meu escritório fixo, eu estou aqui e sou corretor, eu torro o produto, passo no processo que eu consigo revender em um valor melhor, isto eu

consigo pagar o valor melhor para o produtor, que já é uma vantagem para o produtor. E a confiança, que o produtor tem uma confiança na gente, porque na nossa região aqui é, como eu te falei, já teve vários casos de compradores de fora que vinha e deu muito prejuízo. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

4.3.7.4 *Comparação entre Cooperativas e IOFs*

A confiança é a base de um relacionamento interorganizacional, e, nesse quesito, a relação produtor-cooperativa se mostrou mais favorável que o produtor-IOF. Assim, parte da hipótese H1, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos, não foi rejeitada, pois a aplicação da GCI se mostrou mais favorável na cooperativa do que na IOF.

A cooperativa ainda evidenciou que a confiança está relacionada a mecanismos incentivadores oferecidos aos produtores, mantendo também uma transparência no compartilhamento de informações.

A Figura 38, a seguir, ao colocar a confiança como variável central, mostra que a IOF não a relacionou com nenhuma outra variável, enquanto que a cooperativa a associou ao compartilhamento de informações privilegiadas. Nesse caso, entende-se como não pública, abrangendo o OBA, também qualidade e mecanismo incentivador, conjuntamente com o produtor, que abordou, ainda, fidelidade comercial, cooperação, preço e estabilidade e frequência.

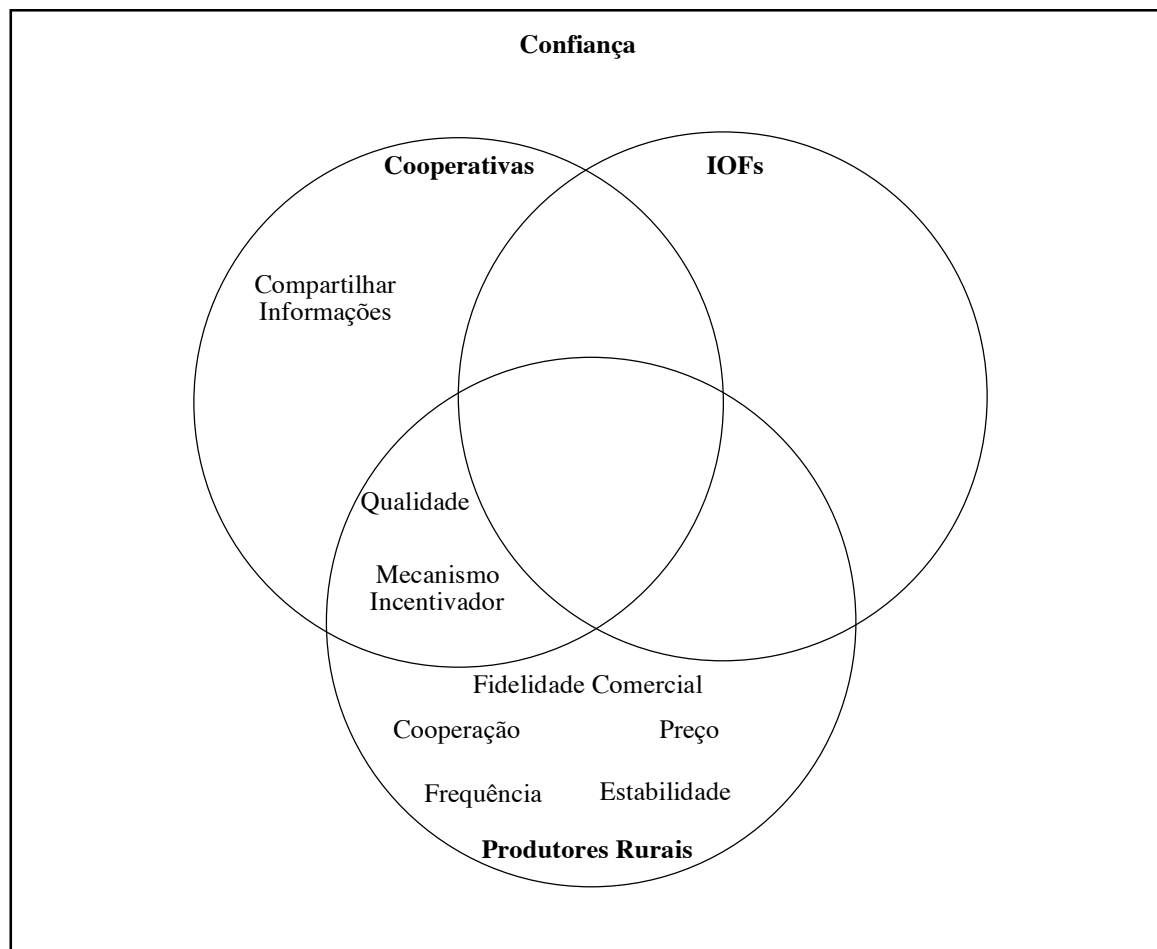


Figura 38. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Confiança” por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A IOF não relacionou confiança com nenhuma outra variável, que, mesmo mencionada apenas por uma IOF, não fez grandes contribuições, enquanto que as cooperativas e os produtores rurais a relacionaram, conjuntamente, com qualidade e mecanismos incentivadores. Porém, percebe-se que, novamente, os produtores rurais têm uma visão muito mais ampla das variáveis que podem afetar a confiança, citando, fidelidade comercial, cooperação, preço, frequência e estabilidade; já a cooperativa menciona apenas o compartilhamento de informações no quesito confiança.

Pode-se observar que as IOFs não citaram e nem relacionaram a confiança na relação, ao contrário dos produtores e das cooperativas. Como já explicado, como a variável não foi foco direto nas questões, pode-se afirmar que a confiança não é um foco direto das IOFs, porém, não necessariamente, as IOFs a desconsideram ou a veem menos importante na relação.

4.3.8 Benefícios

Como já discutido na plataforma teórica, a variável benefícios não será discutida de forma mútua, mas sim como um benefício unilateral e bilateral, na relação de parceria.

Souza (2008) supõe que, devido a falta de regra para divisão de benefícios, não há necessidade de que os benefícios sejam iguais para ambos os parceiros, porém a relação necessita de algum incentivo para que todos se sintam motivados a continuar.

Nesse sentido, foram analisadas duas vertentes de benefícios. Primeiro se verificou, na percepção dos produtores, das cooperativas e das IOFs, quais benefícios encontravam em manter a parceria e, posteriormente, qual a visão de ganhos dos parceiros em mantê-los como parceiros.

A Figura 39, na sequência, relaciona as variáveis mencionadas pelos respondentes dos produtores rurais, das cooperativas e IOFs que, de certa forma, se inter-relacionam com a variável benefícios.

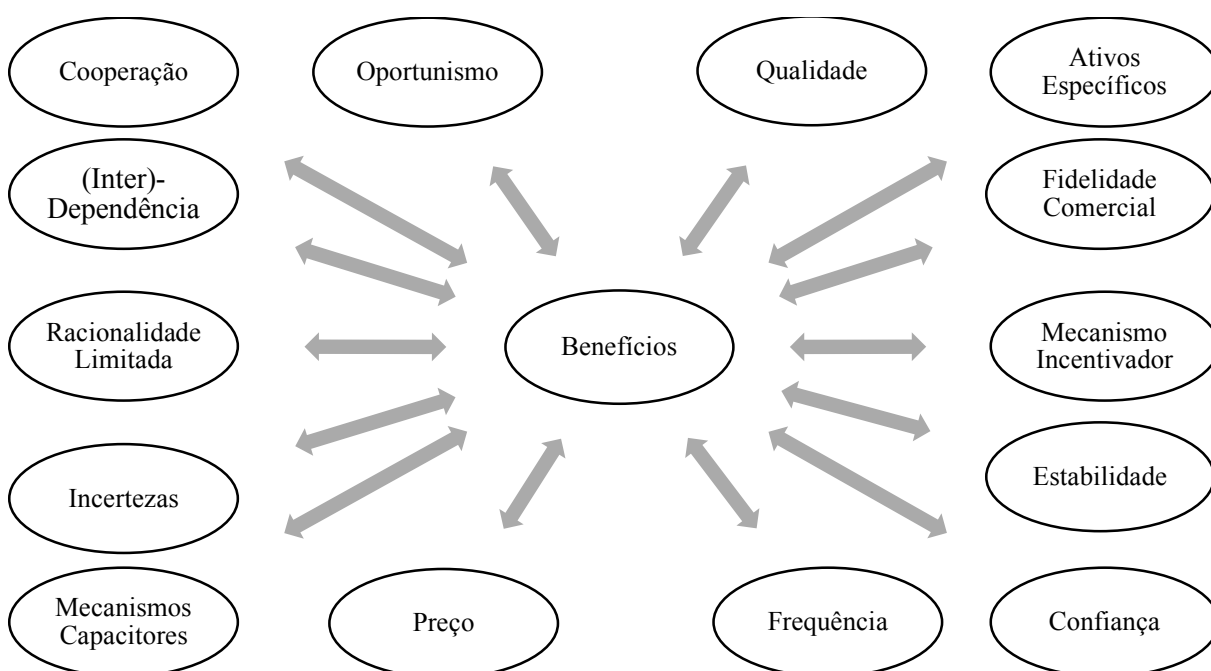


Figura 39. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Benefícios”

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Das variáveis pesquisadas nesta tese, um total de vinte, quatorze atuam direta e indiretamente na variável benefício, que recebe marcante influência das outras.

4.3.8.1 *Produtores Rurais*

Os produtores rurais, em sua grande maioria, qualificaram como benefício em manter a parceria, seja com a cooperativa, seja com a IOF, o maior poder de negociação, os ganhos financeiros obtidos com a parceria, condições de compra de insumos e negociações no mercado futuro. Apenas um produtor não visualizou vantagem em manter o relacionamento, o PROD-17, que negocia com a COOP-6 e com um corretor.

Analisando em relação ao benefício financeiro adquirido com a parceria, o produtor olha, inicialmente, o preço pago pelo seu café. Em alguns casos, existe uma fidelidade comercial que não compara o preço, mas, em sua maioria, a quem oferecer o melhor preço o produtor irá vender seu café. Dado que o preço seja um benefício esperado pelo produtor, conforme já discutido, dependerá muito da qualidade do café do produtor. Sendo assim, espera-se que o benefício seja inter-relacionado com a qualidade para aumento do preço. O preço passa a ser um benefício quando ele é maior do que o mercado oferece.

A narrativa de alguns produtores, referente ao benefício financeiro, dá sustentação a essa análise.

[...] aí, isso aí já é mais assim. Eu quase não faço essa conta, se entendeu? No meu caso, há essa parceria da moda do outro. É, ela é boa quando tem, igual eu te falei, o comerciante lá faz um serviço bom para o produtor, né, que, geralmente. Vamos supor, a COOP-1 é uma compradora também, como a IOF-2 é uma compradora, entendeu. Aí, às vezes, na classificação do seu café, é você tem que vender ele mais barato, tem que vender ele, esperar um preço realmente, o que vale preço hoje de tudo quanto é mercadoria, é oferta e procura, se tiver procurando muito, o preço geralmente sobe, né, mas a parceria da gente com eles é boa em termos, assim, de ganhos eles é mais ou menos tudo igual, não foge muito um do outro não, você entendeu (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

Olha, se eu fosse vender isoladamente eu fico muito na mão do comprador, enquanto que na cooperativa ela tem uma visão muito mais ampla no mercado, tem gente especializada pra isso, pra trabalhar com bolsa etc, etc (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

Venda. Eu acho que sim, porque eu comprava, por exemplo, da IOF até o ano passado. O agrônomo da IOF era um agrônomo muito bom, deu assistência aqui uns 12 anos. Mas aí não estava me agrando muito a assistência dele, eu estava achando meia fraca e, porque ele era agrônomo, antigamente ele era agrônomo, ultimamente ele passou a ser vendedor, ele vinha aqui, o que que você está precisando? Uai se eu souber o que eu estou precisando, se não precisar dele andar no meio da roça eu não preciso de agrônomo, eu vou lá buscar, uai, eu compro em qualquer lugar. Aí eu fui e parei de comprar dele, eu parei

de comprar dele, e ele parou de vim. Então, quer dizer, qual que é a relação dele para comigo, é vender. Porque a partir do momento que eu parei de comprar dele, ele nunca mais nem me ligou, para saber ou como é que tá aí? tá tudo beleza, tá precisando de alguma coisa? até que eu era fiel a ele, ele vinha aqui, o que que você tá precisando? Às vezes eu chamava ele, não vamos andar na lavoura, ele andava, mas não era sempre, e já não vinha mais com frequência e a praga, dependendo a praga hoje, com uma semana ela te detona a lavoura. e se ele vir aqui a cada 30 dias, 40 dias, que nem tem muitos produtores aqui na região que paga consultoria, paga por mês para o agrônomo... (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

[...] é mais monetário, né, e também porque a IOF quer queira ou não leva o nome da empresa na sua divulgação no exterior, então é um valor (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016). Eles têm aquela coisa assim, por exemplo, o corretor ele quer ganhar o dele. Ali nós tínhamos assim, um pouco de, eles trabalham pra nós, os cooperados, entende? Eu acho que havendo assim pelo volume, eu acho que eles pegam o café de vários e vende num volume melhor, maior. Então isso eu acho que, de alguma maneira inteira, ponto pra nós, entende, nós cooperados, e eu acho que tem algum, é isso (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Alguns produtores aliaram, além do benefício financeiro, a segurança obtida com a parceria, em manter o café na cooperativa. Nesse caso, essa sensação de segurança, citada pelos produtores, pode ser relacionada também à confiança na parceria.

[...] a segurança, de quem você está trabalhando hoje, que a gente trabalha com essas cooperativas, de colocar o produto lá e saber que ele vai estar lá, que amanhã esse produto não vai sumir e, quando a gente negocia também a forma de pagamento que eles trabalham, só depois que o dinheiro cai na conta que é liberado o caminhão, né, e, muita das vezes, o que a gente tem aqui em Monte Carmelo é a informação que é muito boa, nos temos uma grande facilidade de você está comercializando esse produto e eles consegue abranger mais, ter um leque maior de contatos lá fora, uma *trade*, um torrador (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

Existia aqui, ou existe, quando não tem cooperativa, um mercado meio pirata, sabe. O pessoal tentando se aproveitar de tudo do produtor. Sim, por exemplo, se num escritório de corretagem, o cara, ao invés de te atender, ele começa a estudar o lado do comprador e do vendedor pra ver se ele pode ganhar uma fatia nesse meio, mas normalmente ele pergunta quantos, por quanto, você vende? Eu vendo por R\$ 500,00, o cara lá fala: eu pago R\$ 530,00 nesse café, eles fazem uma ponte pra ficar com a diferença, entendeu. e então, eu não sei como eu te explico (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

A garantia de um bom negócio também foi citada por alguns produtores, como pelo PROD-21, que ainda mencionou, também, a fidelidade comercial entre os parceiros como benefício, não contemplado pela literatura.

Benefício é a garantia de um bom negócio. Eles sempre priorizam a gente. Como sou fiel a eles, e a gente trabalha da melhor forma possível, então isso aí sempre quando tem algum bom negócio alguma coisa, eles sempre nos procura também, da mesma forma que eu também sempre dou prioridade pra eles (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

[...] ter uma fidelidade comercial com a COOP-3 (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

A segurança e a armazenagem foram outros benefícios relatados conjuntamente com o poder de negociação, afirmando a necessidade de um vínculo, e os benefícios que conseguirão na relação.

[...] bom é, eu acho que a comodidade, né, você armazenar o café, uma que você não pode deixar na fazenda. Você tem que ter algum vínculo para você depositar, armazenar o café, na COOP-2, ou COOP-1, que seja. e então, você tem que ter um vínculo com a empresa, com a cooperativa, para você armazenar seu café que você não vai deixar ele na fazenda, e, conforme, você vai precisando a demanda de recursos, você vai fazendo as vendas e esses trabalhos de venda futura também, eles que fazem, só se mantém, e ela tem que ter um recurso para, de capitalização dela para melhorar a estrutura dela, para atender (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] ah, porque a gente tem que sabe dividir, vamos falar em termos, vamos produzir e vamos deixar quem entende vender [...] comercial e a segurança na armazenagem também, onde vai entrar, porque hoje, como que tá perigoso aí, o roubo... então você põe ali, você despreocupa, se caso acontecer qualquer sinistro você está seguro (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

Outro benefício relatado pelo produtor é o crédito, advindo da venda de insumos pelas cooperativas para o produtor, cujo pagamento poderá ser efetuado com sacas de café da próxima safra, gerando, assim, melhor folga de caixa para o produtor. O PROD-22, entre outros produtores, faz um comparativo entre cooperativa e IOF, com relação ao crédito, dizendo que, na IOF, não se consegue pagar insumos com a safra futura, como nas cooperativas. Nesse contexto, percebe-se a visão do benefício unilateral, partindo da cooperativa para o produtor, contradizendo a literatura quando orienta que deva ser mútuo.

[...] veja bem, é o suporte que eu tenho, é um apoio que eu tenho, é porque eu posso comprar a prazo, posso comprar, pagar na safra seguinte, de acordo com minha disponibilidade financeira, então ela me dá todo esse apoio, eu posso comprar esse ano, para pagar com café que eu colher o ano que vem, é o maior benefício que eu tenho e que ela me deu quando eu comecei atividade. Eu não tinha recurso suficiente, eu fui lá e eles: não, você compra agora, pega o produto que você quer e você paga com a colheita do ano que vem. Então isso é uma facilidade muito grande, esse sistema de cooperativismo ajuda muito o produtor. Agora, é lógico que o produtor tem que ter o pé no chão, né. Se eu vou colher 1000 sacas o ano que vem, eu não vou lá e faço dívida para pagar 2000 sacas, porque aí o produtor vai a falência. O cara tem que saber gerenciar a propriedade e ter ideia do que ele vai colher, de acordo com a lavoura que ele tem na mão... mas é... o café é um excelente negócio, agora é um trabalho de profissional, não é para amador. Muita gente entra no café e não demora muito tempo e sai, vai à falência. Tem que saber gerenciar como toda empresa, porque a lavoura de café é uma empresa, só que a céu aberto. O cara tem que ter o pé no chão e saber gerenciar, não gastar mais do que a receita. Esse é o grande problema. E outra coisa ele não achar, ah o ano que vem vou colher 2000 sacas. Ele não pode confiar muito nessa informação, porque depende muito de problema climático. Às vezes, vem um clima, uma geada que derruba, e ele está endividado contando com que vai colher 2000 sacas. Esse é o grande problema, tem que ter o pé no chão (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

A cooperativa, você tem um acesso, no que, numa linha de crédito, defensivos, você consegue comprar com prazo de acordo com seu histórico, entendeu. Isso facilita muito, você consegue fazer uma compra pra pagar com uma safra futura, uma comercialização, troca de café, já parte privada não tem isso, entendeu. O privado você não consegue, o privado relacionamento que tem que o que é, é uma certa amizade, ele te paga um pouquinho mais por te conhecer ou fazer algo, saber que você é um cara idôneo e tem um café de qualidade, mas, fora isso, não tem. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Nesse processo de compra de insumos, abre-se, também, a possibilidade de compra de maquinário agrícola, para pagamento com café com prazo, tudo fornecido por meio da cooperativa, com intuito de ajudar o produtor rural.

[...] a cooperativa te dá uma vantagem grande em relação a corretores devido a essas negociações que você consegue tanto em compra de produto, igual, por exemplo, a fazenda aqui fez travas de café com eles, efetivando preço fixo e, automaticamente, já fez a compra dos insumos, que é adubo... já comprei com eles. Então, como que fica acertado? É o seguinte: eu vou pagar o adubo em setembro, entrego o café e pago o adubo. Uma coisa mata a outra, e eu já fico garantido do produto para mim trabalhar o entressafra. Eu fico garantido, da mesma forma que é com a IOF, só que a IOF é pouco café que faz a negociação. É só o que você precisa. Agora, a cooperativa tem essas margens, se precisar fazer uma compra de máquina agrícola, por exemplo, ela tem esse programa através dela faz em três anos tanto a COOP-2 quanto a COOP-1, agora vai soltar, dia 02, 03 e 04 de agosto, que o Barter que eles falam, a cooperativa faz a parceria com a empresa com a indústria, no caso de máquina agrícola, e se garante com o café. Então você faz a negociação com a cooperativa. Olha, eu vou comprar essa máquina por X e vou pagar em três anos. Você vai pagar em café, você vai entregar o café para a cooperativa e ela vai repassar esse dinheiro para as empresas. Então, é um negócio bom para as empresas e bom para o produtor rural e a cooperativa também é bom, pois ela se garante do produto (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).
Conhecimento. Armazenagem, preço de insumos, ela consegue preços melhores (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

Em sua entrevista, o PROD-5 citou diversos benefícios, como qualidade nos insumos, acompanhamento pós-venda, honestidade, garantia, negociação no mercado futuro e confiança.

[...] e, né, de uma empresa idônea que tem uma equipe de acompanhamento pós-venda, que se der algum problema durante esse período de uso, se der algum problema que não seja, que não esteja entregando o benefício que foi vendido na época, o que foi falado na época da venda, que eles têm que ir, né, dá uma garantia, né, então é observado isso aí, então é qualidade do produto, o pós-venda, né, e o compromisso com o resultado. Monetário, eles têm conseguido nos colocar em contato com boa parte das empresas pra fazer mercado futuro é, e quando a gente faz mercado futuro e, às vezes, tem algum problema de safra, como tivemos no ano passado, quebra de safra, quebra de qualidade, eles ajudam intermediar a negociação. e então, mesmo que a gente tenha problema não consigo entregar o padrão que tá no contrato, ele intermediam de forma a garantir a relação comercial entre nós e a empresa lá do outro lado, a gente continua tendo, mantendo uma boa relação comercial [...] acho que o não monetário entraria esse fato de manter, o cafeicultor é interessante pra ele entender que as relações comerciais elas também precisam ter, dá muito tempo de relacionamento, você não consegue confiança do mercado de um ano para o outro, então se a gente, quanto mais relações comerciais a gente tem com as empresas, mais é, confiança, mais credibilidade. Você vai se tornando também prioridade de compra daquelas empresas lá. Então, nós vamos ser, nós acabamos nos tornando os primeiros a vender café no mercado futuro. Então veja, a região de Monte Carmelo e esses cooperados da COOP-3, são cooperados que sempre cumpriram com seus compromissos, então o mercado vem antes comprar café deles, seja no mercado físico, seja no futuro, porque ele tem uma relação de mercado muito boa. Então eu fazer parte desse grupo é interessante pra mim, entendeu? Porque eu fui doutrinado por eles, a cumprir os compromissos mesmo que, é, não tendo prejuízo, mais quando, por exemplo, de 10 anos que eu faço mercado futuro, dois anos eu errei, errei como, eu vendi a 400 e quando o colhi estava 500, ou seja, se eu não tivesse compromisso eu ia vender melhor, mas é isso, na maioria das vezes eu acertei, eu vendi a 500 e quando fui colher estava 300. Então, na maioria das vezes eu acertei, e aí a cooperativa a prega que essa doutrina: faça, mesmo que naquele momento você esteja fazendo naquele momento aparentemente um mau negócio, mas no futuro você vai poder recuperar isso com vantagens. Então, o cafeicultor, ele tem que ter isso em mente, ele não pode sujar o nome dele, ele tem que cumprir os compromissos, para manter sempre a porteira aberta da comercialização. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

A cooperativa também fornece mecanismos capacitores aos produtores rurais como forma de benefício, com palestras, dia de campo, feiras para venda de equipamentos, com objetivo de ajudar o produtor rural no processo de produção do café e, com isso, garante o aumento da satisfação na relação produtor-cooperativa. A relação dos mecanismos capacitores com o benefício leva a refletir sobre a fusão de dois mecanismos, capacitores e incentivadores, de

modo que o fornecimento de assistência técnica, palestras, cursos, incentivam os produtores na busca pelo objetivo, comum ou não.

[...] não, a IOF como a gente... não tem nada diferenciado, ali o produto é X você pagou X, mas eles faz um dia de campo, aí, experimental, coisa que vem da IOF, igual teve um aqui nessa fazenda esses dias, você tem convite para ir, almoço.... aqui, o da COOP-1. Ela teve uma palestra a respeito de café, terça-feira lá no bosque em Araguari, lindo, lindo. Vem um cara de fora, a respeito de ganho de dinheiro de café, a época de vender café. O cara que dá palestra no mundo inteiro... é bom, aquilo é bom. Você tira alguma coisa, a hora de vender o café tá bom de preço, vende gente, faz uma média, isso aí a gente tá cansado de escutar isso. Aí, depois teve um lindo do jantar, uma coisa mais boa, todo mundo, aquela satisfação, isso aí faz parte. (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

A cooperativa ajuda com palestras, tem as feiras que elas promovem para venda de equipamento. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

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).

A maior vantagem que eu vejo é dela não ser compradora, quando ela é compradora, você fica meio obrigado a vender pra ela, você fica meio com pé atrás, porque ela tá pensando no seu lado ou no lado dela? [...] é porque a gente não sente isso, porque com a CCOP-2 você fica com o pé atrás, você tá pensando em vender pra você, pra fora, ou pensando em compra pra ela, agora você sabe que a COOP-3 não compra pra ela, ela, só, o detalhe é o seguinte, nós negociamos com a COOP-2 também, bem entendido. Não quer dizer que não negocia, a questão de armazenagem é que optou pela COOP-3, mas o que acontece, pra COOP-2 é interessante para aquele produtor que, às vezes ele depende muito de uma questão de uma compra de um adubo pra pagar na safra, aí o pessoal vai e entrega o café pra pagar esse adubo, agora quando você pega um produtor que ele já é mais capitalizado. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

Outro benefício são as condições de venda futura do café, sobre as quais o PROD-14 compara a IOF com a cooperativa na questão do prazo oferecido, em que, nas cooperativas, chega a ser de um a dois anos, enquanto na IOF é uns oito meses. Esse mesmo produtor citou, também, a valorização do café da fazenda com base na localização próxima à cooperativa, que pode ser caracterizado como especificidade locacional.

[...] bom, na minha cabeça, a valorização do café do cerrado valoriza o meu negócio como um todo, não é só a valorização do meu café, valoriza minha fazenda, valoriza as minhas terras. Como existe uma denominação de origem controlada e a gente tem a fazenda nessa localização, quanto mais tiver o nome em evidência mais valor vai ter meu negócio como um todo... e, fora isso, a cooperativa que me dá condições de vendas futuras, com mais assiduidade do que o mercado. A IOF, por exemplo, quando compra futuro compra com mais ou menos uns oito meses para frente e a cooperativa compra com um ano, dois anos para frente. Então, às vezes você consegue é garantir um resultado na fazenda com essas vendas futuras, quer dizer a gente é sabedor dos nossos custos (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Na visão do produtor, sobre quais benefícios as cooperativas ou IOFs têm em serem suas parceiras, o principal ponto abordado foi o volume do café negociado, que propicia aumentar

os ganhos na negociação, chegando a relatar que é a sobrevivência da cooperativa a entrega do seu café. Há também uma relação com a fidelidade do produtor ao entregar somente para a cooperativa parceira.

[...] é interessante para eles, né, porque se, vamos supor, se tiver um corretor bom, você vai começar entregar café lá. Hoje seu café já chegou, o cara já classifica ele, fala: oh, nois tamo com um preço bom de café. Ou: o café tá subindo, ou vai manter agora. Comunicação, isso aí que é importante... (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

Então, outra coisa tem volume. Por exemplo, a cooperativa nossa recebe 400 a 500 mil sacas de café, então, as 400 – 500 mil sacas de café é comercializada, então os compradores sabem que tem 400 – 500 mil sacas de café para vender. Então, se eu fosse vender, meu, 10, 15 mil sacas meu poder de barganha é muito menor, e eles estão no mercado. Então, toda hora, toda hora, então, ou você tem café, você tem café. Então, você tem tido resultado mais positivo. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] ah, eu acho que até a sobrevivência deles, né, porque é a parceria que vai manter eles vivos, né. Assim, quanto mais eu produzir e colocar melhor para eles também, pagar funcionários e nome, né, crescer, ter um café de qualidade, de repente, que a gente possa ter (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] ah, para ela é muito bom porque eu forneço a matéria prima para ela, e, com essa matéria prima, é que ela exporta, ela tem torrefação, ela tem os compromissos dela de venda futura, então ela depende do meu café também, porque, se ela não tiver o café do produtor, ela não sobrevive. Então é muito importante essa parceria, ela me ajuda e eu ajudo ela, por isso que ela quer fidelidade ao pessoal entregar o café para ela, porque não adianta eu ser o cooperado e entregar o café fora, porque a venda de insumos, de adubos isso é mais apoio que ela dá para o produtor, porque ela não depende disso, ela depende do café. (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

[...] olha, como se diz, eles precisa do cliente para poder viver, então eles precisam da gente [...] isso o ganho deles em cima da gente, inclusive o proprietário dessa fazenda é o presidente lá, né, o dono daqui é o presidente lá, né. (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

[...] ah, primeiro uma necessidade para eles rodarem o armazém, porque eles precisam de cooperados atuando, né, e assim lá dentro nos já fizemos, já participamos muito de projetos de certificação e tudo, mas paramos, nós desistimos da certificação ... (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Ah, para a cooperativa, ela tem um ganho no volume, quanto mais café ela tiver melhor será seu poder de negociação, e, ainda, ao tratar de um café de qualidade. Por isso, tende a nos oferecer meios para que melhorem a qualidade do nosso café. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

[...] ela ganha volume pra se tornar viável, pra atingir o ponto de equilíbrio dos negócios, né [...] Isso, que tem toda análise que for fazer tem que chamar o ponto de equilíbrio, uma vendedora, uma loja qualquer aí, tem um ponto que acima daquele ela já lucraria, ou livraria os custos, né. Se ficar muito abaixo desse ponto de equilíbrio, inviabiliza ultrapassar ou atingir o ponto de equilíbrio dela. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, Julho 04, 2016).

[...] Eles ganham em volume. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

[...] uai a cooperativa, a gente fala cooperativa, mas, na realidade é cooperativa empresa, né. Eu me vejo dessa seguinte forma: todas elas nenhuma fala cooperativa, cooperativa, mas é uma empresa, o benefício que ela tem é o que, ela tem a garantia do produto, né... ela até ajuda bem, não só da COOP-6 não. Eu tenho essa visão em geral, a cooperativa chega em um ponto que ela vira empresa, ela é movida de lucro, ela visa lucro, entendeu. Ela visa lucro para ela poder sobreviver, então você paga por isso, Lógico que você tem um poder melhor junto com a cooperativa, poder de compra e poder de venda, você tem, sim, não vou falar que não, mas é uma empresa e ela precisa de você e você precisa dela, então é uma fusão que faz. Aí que, quando é bom para os dois lados beneficia as duas partes. (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

[...] A cooperativa, no caso, ela vive com a compra de produto e da sua comercialização e do seu depósito de café. A cooperativa, o produtor ele é sócio, então quanto mais café tiver, mais produto comercializar, mais vai ser o poder de compra deles em termos de preços baixos e poder de barganha na parte da compra da tua mercadoria que o café. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Além do volume, foi citada, conjuntamente, a qualidade do café oferecido como benefício para os parceiros, para que possam prosperar, oferecendo café de qualidade e ganhando nome no mercado.

A qualidade do produto, aquele que realmente entrega o benefício, né, que na qual foi citado na hora da venda ???Entrevistado???

Bom eu, eu PROD-5, como produtor, como agrônomo, né, eu imagino que é por ter produtividade boa, café de qualidade, acaba que também eu acabo dando uma possibilidade que a prateleira de produtos que ela pode ofertar para o mercado, também seja reconhecida, meu produto é de qualidade, minhas fazendas são certificadas, né, né, Monte Carmelo é uma, é uma, é uma região onde a maioria dos cafês são produzidos com certificação, ou seja, o município de Monte Carmelo é o que mais produz café certificado do Brasil, hoje., Então quer dizer, eu faço parte disso desde o primeiro grupo. O primeiro grupo de certificação coletiva foi criado Monte Carmelo, eu faço parte disso aí como produtor e como agrônomo, que ajudou a colocar essa cultura também nos outros produtores. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] Eu acho que assim, ela conseguiu, através dos cafeicultores, ela ganha um renome, pelo volume, pela qualidade do produto, então ela se promove dessa maneira, mas com a união de muitos cafeicultores. E ela incentiva muito ali a gente ter mais incentivo pra qualidade, eu vejo assim que eles têm uma preocupação muito em qualidade. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

[...] Que eles trabalham com isso com a corretagem, né. Então eles tem, sempre que eles precisam de alguma coisa, eles saem com qualidade do café que a gente tem, o volume que tem, então sempre que eles também, ah eu preciso encaixar um café tem uma oportunidade. A gente joga junto, vamos falar. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

A segurança ou, como já discutimos, a confiança foi outro ponto abordado pelos produtores como benefício dos parceiros, abordando, ainda, o número reduzido de sócios na COOP-3 também como uma vantagem.

[...] ter o café dele, primeiro ter o café dele, e ela saber que ela está armazenando café de pessoa idônea, porque, basicamente, todos aqueles que estão ali na COOP-3, a COOP-3 é uma cooperativa com número de sócios um pouco limitado. Apesar de não ter das informações de custo, não ter as informações financeiras do PROD-8, no dia a dia, eles têm um cadastro bem elaborado e está na visualização ali, da COOP-3. São poucos parceiros. Se você pegar lá hoje, basicamente, é quase que a nata da cultura de Monte Carmelo que está na COOP-3, eu posso te falar e com segurança, é um no outro aí. que é dos maiores aqui que tá fora de lá e sempre você vê falar são as pessoas que estão, como se diz tem uma situação enxuta, uma empresa enxuta, porque, no caso, ali dela no caso da COOP-3, também a diretoria é de Monte Carmelo. A COOP-2, a diretoria é de muitos lugares. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] ela ganha é [...] hoje o mundo do café começa viver um interesse, por conhecer as origens, conhecer quem é aquele fornecedor, conhecer quem é aquele cara. Se eu sou um cara organizado, que tem uma estrutura adequada na fazenda, que tem, vamos dizer assim, práticas adequadas de manejo, cada visita que ela trouxer aqui no cerrado e levar na minha fazenda, ela vai ter essa percepção, o cliente dela, COOP-4, o cliente exterior dela passa ter essa percepção real. A cooperativa tem esses cooperados que dão a ela esse suporte de boas práticas agrícolas, que é o que eles estão procurando. Então, essa relação, essa responsabilidade de segurança alimentar a cadeia começa a ter, e eu acho que ela, trazendo para trás até o produtor, ela, a cooperativa, no meio aqui e a IOF no meio aqui começa a ter uma certa garantia de que o produto dela tem essa segurança alimentar que o mercado procura. (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

[...] confiar que o produto está sendo entregue de acordo com a exigência deles [...] são sim, exige a confiabilidade, questão de aplicação de agroquímicos, tem todo processo aí, de exigência deles, tanto deles como da IOF, que é do Japão. (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

Ainda é importante ressaltar, na variável benefício, a fragilidade de perder um produtor que vinha se beneficiado, ao longo dos anos, com a cooperativa, e uma falha faz ele perder a confiança e sair da parceria.

[...] no financeiro, na venda... COOP-1 [...] COOP-2 e depois me perdeu. Igual eu falei para o [...] eu falei deste tamanhinho, mas vocês perdeu uma pessoa certinho, fiel, não vou fazer diferença, mas diferença faz porque a COOP-2, ela é formada de pequeno produtor, ela tem 20% de produtor grande, mas é tudo pequeno. (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

O PROD-17, cooperado da COOP-6 e também relacionando com um corretor, não vê muito benefício, e ainda cita que, às vezes, tem mais vantagem em alguma empresa particular do que na cooperativa.

[...] cara, é que a cooperativa, para se sincero, não vejo muita vantagem, não... Eu vou te falar que tem empresas particulares aí que são muito mais parceiras do que a própria cooperativa, você pega as empresas de Franca, a bolsa irriga, bolsa agronegócio, entendeu. Ela precisa de seu produto. Então, ela quer ter você para poder comprar o teu produto, para comercializar, para trabalhar com ele e, para você, seria vantagem ter uma parceria dessa, para você comprar também, só que, geralmente, cara, para o pequeno, eles não fazem muito graça em compra, não. É o que estou te falando, às vezes você consegue comprar direto muito mais, ter uma comercialização muito melhor do que a própria cooperativa (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

A Tabela 35 resume os principais itens considerados, na visão dos produtores rurais, como benefícios próprios e do parceiro na relação.

Tabela 35. Visão do produtor rural quanto benefícios próprios e dos benefícios do parceiro

Produtores	Visão de benefício próprio	Visão de benefício do parceiro
PROD-1	Preço pago ao produtor	Ganhos na negociação
PROD-2	Maior poder de negociação	Volume recebido de café
PROD-3	Segurança, poder de negociação	Ganhos na negociação e volume
PROD-4	Crédito	Ganhos na negociação e volume
PROD-5	Qualidade de insumos, pós-venda, honestidade, garantia, negociação no mercado futuro e confiança	Café de qualidade e maior oferta de produto no mercado
PROD-6	Armazenagem e poder de negociação	Volume
PROD-7	Segurança, armazenagem e poder de negociação	Ganhos na negociação
PROD-8	A cooperativa não ser compradora e ter poucos cooperados	Confiança e segurança
PROD-9	Fidelidade comercial	Volume

Continuação Tabela 35

Produtores	Visão de benefício próprio	Visão de benefício do parceiro
PROD-10	Poder de negociação	-
PROD-11	Palestras e poder de negociação	Fidelidade comercial
PROD-12	Palestras	Volume
PROD-13	Cooperação e compras de insumos	Ganhos na negociação
PROD-14	Valorização do café e condições de venda futura	Segurança
PROD-15	Segurança na negociação	Volume
PROD-16	Ganhos financeiros	Confiança
PROD-17	Não visualiza vantagens	Ganhos na negociação
PROD-18	Maior poder de negociação, mercado futuro e compra de insumos	Garantia no produto e ganhos na negociação
PROD-19	Ganhos na negociação	Volume e qualidade do produto
PROD-20	Conhecimento, armazenagem e compras de insumos	Volume
PROD-21	Ganhos na negociação e fidelidade comercial	Qualidade do produto, volume e ganhos na negociação
PROD-22	Crédito	Ganhos na negociação

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

De maneira geral, percebe-se que o produtor vê como benefício a segurança e os ganhos advindos da negociação e, para o parceiro o volume de café, bem com os ganhos advindos dessa negociação.

4.3.8.2 Cooperativas

Um dos benefícios apontados pelas cooperativas, e que é oferecido aos produtores rurais, é a oportunidade de aquisição de insumos em suas lojas.

Tem a loja, o café, com um armazém com padronização. Uberlândia tem a loja, Uberaba tem a loja, Araxá tem a loja e o café com a armazenagem, Marília tem loja e o café. Hoje, o café está em 17 municípios, já loja, de cabeça não sei te falar. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

Entre os benefícios, além da oportunidade de aquisição de insumos, o entrevistado da COOP-2 corroborou essa informação e ainda acrescentou: a possibilidade de compra a prazo, com troca

por sacas de café em até três anos; a assistência técnica oferecida e também a priorização do pequeno produtor.

Bom, primeiro a cooperativa. Primeiro fato é que o importante pra nós é o pequeno produtor, o pequeno produtor é interessantíssimo e ele é necessário. e então, que acontece com o pequeno produtor, ele tem assistência técnica em fornecimento de insumos com prazos de safras, com prazo de até de duas safras a gente tem, com trocas em café, às vezes, se você, a gente pega no momento, igual hoje o mercado de café tá R\$ 500,00, eu não sei quanto vai estar o café no ano que vem, no outro ano. Se quiser adquirir algum produto, alguma mercadoria pra trocar em três anos, a cooperativa faz pra ele em café, já transforma em café, no primeiro momento. Então ajuda muito o pequeno, o grande também, lógico, mas eu estou falando assim, a prioridade da cooperativa do pequeno e do médio produtor. A cooperativa é interessantíssimo, porque que faz todo o movimento dele aqui dentro. [...] ah, eu acredito assim que, que o cooperado que está aqui dentro da cooperativa, ele é bem assistido pelo departamento técnico nosso. Ele tem orientação nossa aqui da parte de classificação, de comercialização, qualquer hora que você chegar aqui. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Ele vai ter a possibilidade de guardar o café com segurança, tem um produto no Crédito Rural e facilidade de venda, liquidez do produto dele a qualquer hora. Se ele chegar com um dois, três sacos aqui, a cooperativa consegue comprar esses produtos dele. A cooperativa vai ficar bem mais forte com produtor forte, e os produtores aqui são bem tecnificados, na região nossa aqui mediana. Então, com isso, todo mundo cresce junto. (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

A COOP-3, por seu respondente, cita como benefício, o mecanismo incentivador, que consiste no repasse, ao produtor, de todo o ganho conquistado por ela, relatando que a cooperativa utiliza as taxas pagas pelo produtor para sobreviver.

Então, a cooperativa hoje é, seria a maior, vamos falar assim, agregar valor no produto do produtor. Como ela não compra café, todo o ganho que ela tem, na comercialização, que poderia ficar na cooperativa, é repassado para o produtor integral. A cooperativa vive hoje de taxas, vamos dizer assim, ela vende café, ele paga uma taxa de comercialização para manter a cooperativa. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

A Tabela 36 apresenta um resumo dos principais itens considerados como benefícios próprios e dos parceiros na relação, na visão das cooperativas.

Tabela 36. Visão da cooperativa quanto aos benefícios próprios e dos benefícios do parceiro

Cooperativas	Visão de benefício próprio	Visão de benefício do parceiro
COOP-1	Margem	Preço e condição
COOP-2	Aquisição do café e venda de insumos	Assistência técnica e fornecimento de insumos a prazo
COOP-3	Taxas e comercialização do café	Certificação e negociação
COOP-4	Crescer com o produtor	Assistência técnica e preço
COOP-5	Crescer com o produtor	Segurança e crédito rural
COOP-6	Volume	Assistência técnica e crédito

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A visão da cooperativa, em relação aos seus benefícios, está focada no volume e na negociação com o produtor, e, quanto ao ganho do produtor, foram evidenciadas a assistência técnica e o crédito.

4.3.8.3 IOFs

A especificidade locacional também foi citada pela IOF, relacionando diretamente o volume para redução do custo do frete.

Volume, o cara produz uma quantidade maior de produto. Você vai num lugar só e traz uma carga, você sai daqui pra ir numa fazenda, você anda tantos quilômetros para chegar lá, buscar 30 saca 40 saca, que é um volume menor. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Os benefícios citados pela IOF-5 são a confiança, preço e prazo que conseguem com o produtor rural, com o qual mantém uma relação de amizade.

[...] confiança, preço e prazo. É porque assim, ele, a gente compra dele há muitos anos, então, conforme ele vai preparando o café dele, ele vende para região toda. Nós somos um dos primeiros lugar que ele liga para perguntar do café dele é aqui, porque está entrando a safra e aí vocês têm interesse, então agente arruma uma prioridade. Aí eu ligo para ele também, então a gente já pega a amostra logo que já tem, igual agora começou a safra de escolhas novas. e então, eles já ligam perguntando: olha estou tendo essa, tendo essa, estou tendo esse tipo de café, vocês têm interesse? Aí, a gente manda nosso classificador que é o [...], que trabalha lá na IOF. Aí ele vai junto com o [...], que trabalha na produção para ver justamente se vai servir, aí, se servir para nos, é onde que vem a amostra. Classifica, depois comprar... ah, eu acho que é por causa desse vínculo, dessa amizade aí como o produtor de muitos anos também. (Entrevistado IOF-5, comunicação pessoal, junho 11, 2016).

A Tabela 37 é um resumo dos principais itens considerados, na visão das IOFs, como benefícios próprios e dos parceiros na relação.

Tabela 37. Visão das IOFs quanto aos benefícios próprios e dos benefícios do parceiro

IOFs	Visão de benefício próprio	Visão de benefício do parceiro
IOF-1	Fidelidade comercial	Negociação
IOF-2	Não tem	Programa sustentabilidade
IOF-3	Volume	Preço e confiança
IOF-4	Não tem	Não informou
IOF-5	Confiança, preço e prazo	Nenhum

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na visão das IOFs, quando citaram ter benefícios com a relação, foram contraditórios tendo cada um benefício diferente, e dois não acham ter. Quanto à visão do benefício do parceiro, da mesma forma, dois não citaram e a questão do preço e negociação foi comum em duas IOFs.

4.3.8.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

A última variável de relacionamento analisada aponta que a hipótese H1, que cita que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs, em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos, não foi rejeitada, pois a cooperativa fornece maiores benefícios aos produtores que as IOFs.

Na Figura XX, em que foram analisadas quais variáveis se inter-relacionam com a variável benefícios, na visão dos produtores rurais, cooperativas e IOF, a maioria dos benefícios foram informados pelos produtores e eram em relação à cooperativa, de modo que se notou a preponderância da cooperativa sobre a IOF.

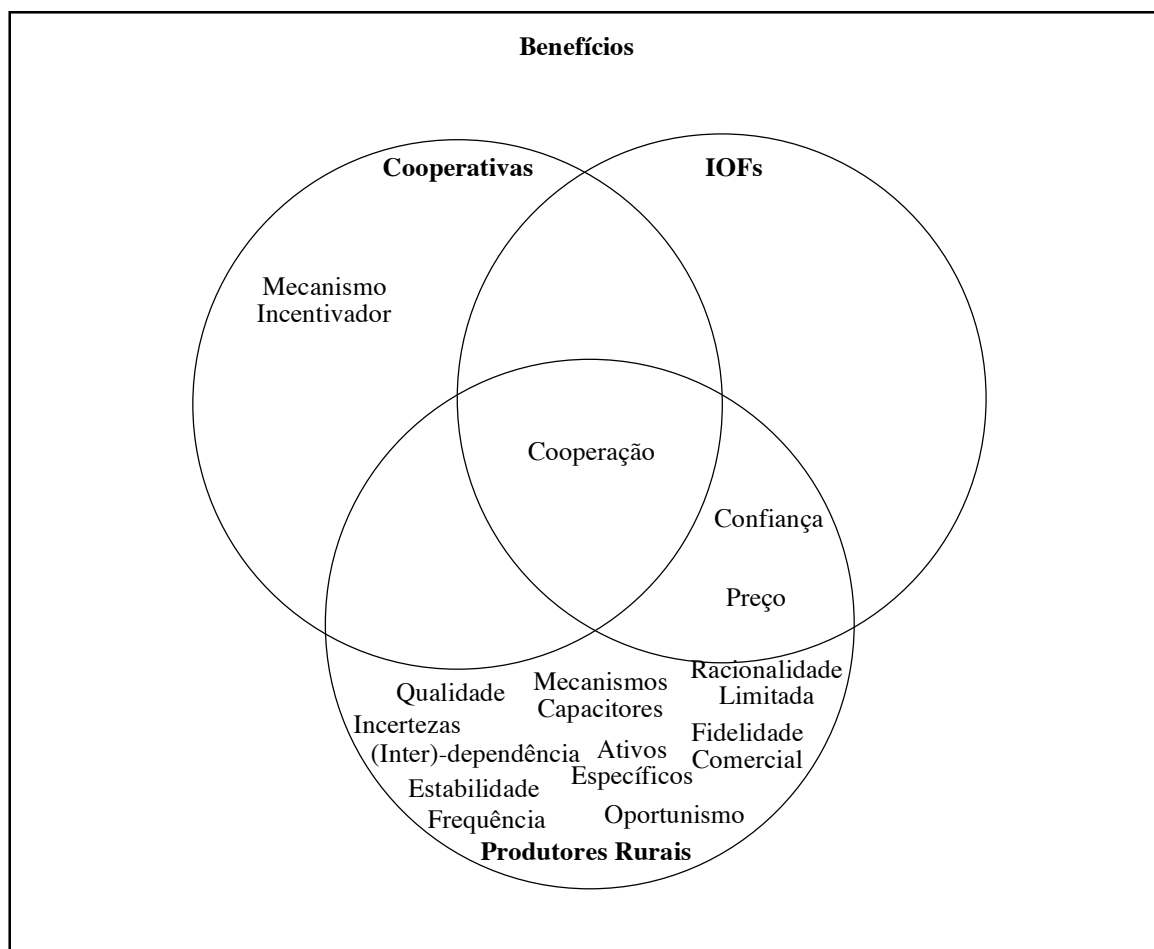


Figura 40. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Benefícios”, por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Por mais que na visão dos produtores existam muito mais variáveis que se relacionam com o benefício que as cooperativas e as IOFs, grande parte desses benefícios foram citados pelos produtores em relação às cooperativas, que nem percebe-se o quanto outras variáveis estão relacionadas aos benefícios oferecidos, possibilitando uma amplitude no processo de gestão interorganizacional.

A Figura 41 relacionou, comparativamente, quais benefícios foram citados, igualmente, pelos produtores rurais, comparados com as cooperativas e IOFs parceiras, na visão própria e na visão do parceiro. Constata-se que a maioria dos benefícios citados, que foram confirmados pelos parceiros são da relação produtor-cooperativa e os que não citaram os mesmos benefícios são da relação produtor-IOF.

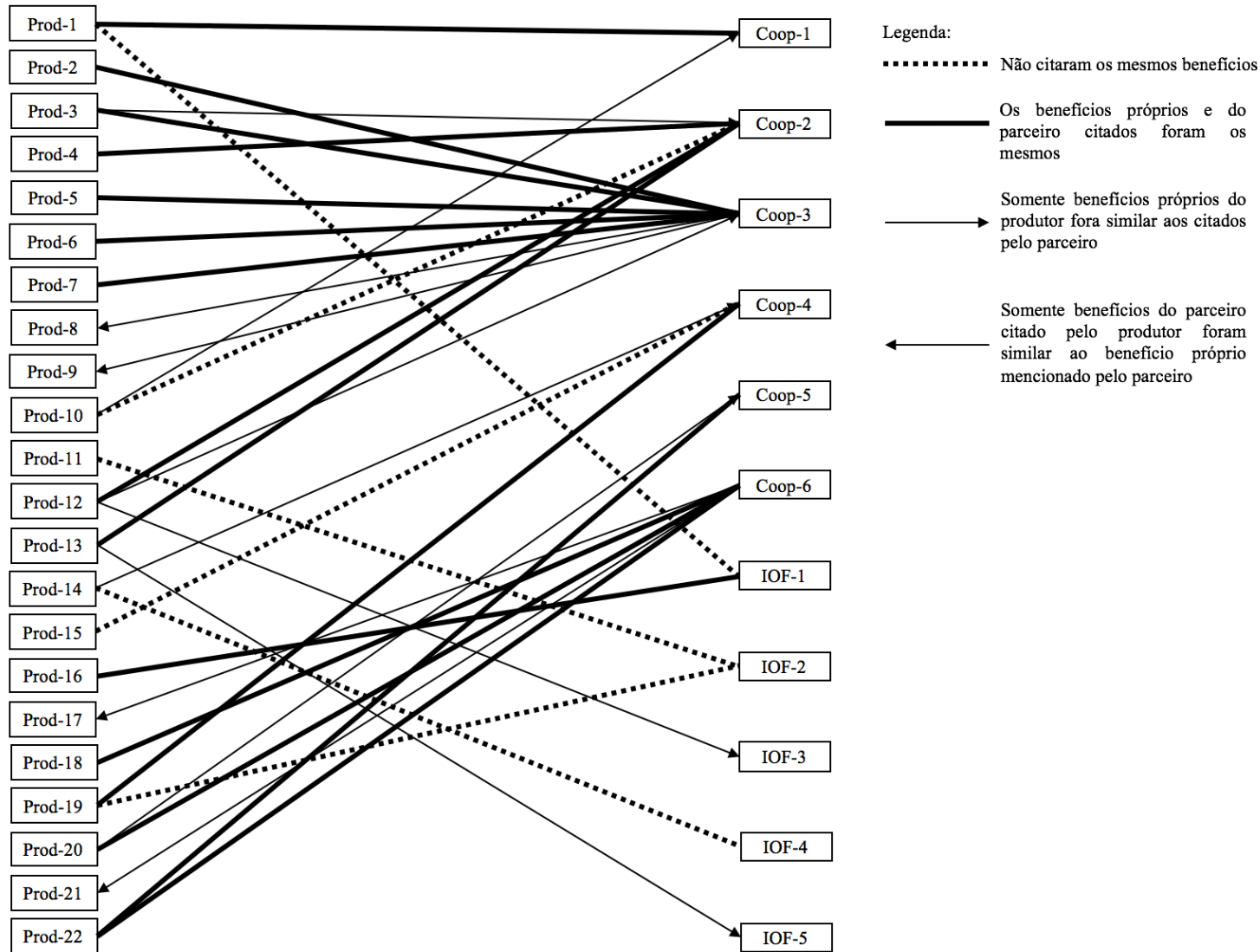


Figura 41. Comparação dos benefícios próprios e dos parceiros citados pela visão produtores rurais, cooperativas e IOFs
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os produtores rurais, que não citaram benefício, em sua maioria relacionavam com a IOF, ao contrário, da maioria dos produtores que relacionam com as cooperativas relataram os benefícios e foram confirmados pelas cooperativas.

4.3.9 Fidelidade Comercial

Foi incluída, após realização do pré-teste, a variável fidelidade comercial, pois identificou-se a importância dada pelos produtores e cooperativas em demonstrar que além de cooperados, eles mantinham uma fidelidade comercial com a cooperativa, ou até mesmo com a IOF, não de forma exclusiva.

Notou-se que essa referência vai além de apenas uma estabilidade, uma frequência de transação, nesta variável, o produtor não abre possibilidade de negociação com outro parceiro comercial, fortalecendo o relacionamento entre os agentes.

Ao longo das entrevistas, esta variável foi citada de forma a inter-relacionar com outras, conforme demonstrado na Figura XX.

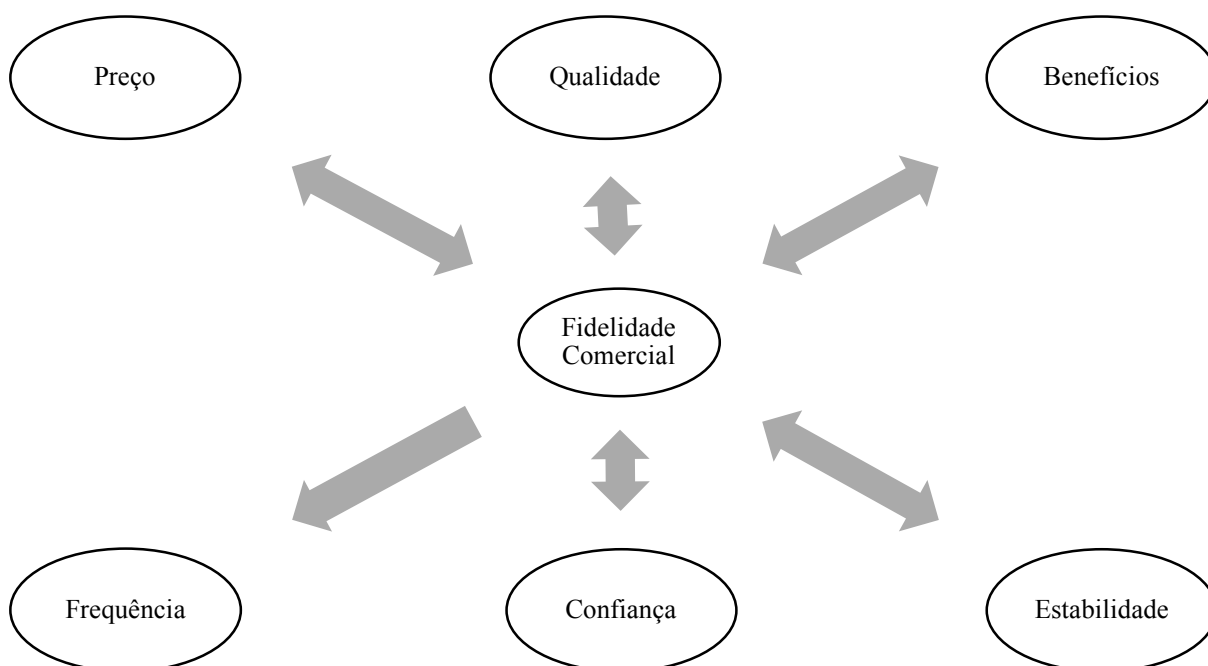


Figura 42. Relação das variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Fidelidade Comercial”

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Pode-se considerar que a fidelidade comercial seja a constância de transações, de forma exclusiva ou não, com parceiros em uma relação, que possibilite a continuidade, mesmo com influência de fatores externos, sendo uma variável ainda não discutida na literatura interorganizacional.

4.3.9.1 Produtores Rurais

A fidelidade comercial dos produtores chega a ponto de ser oportunista por parte das cooperativas, posto que o produtor se sente na obrigação da parceria para não perder os benefícios oferecidos pela cooperativa.

Tenho assistência técnica gratuita da COOP-2. Veja bem essa parceria, eu tenho que ser fiel a eles e eles são fieis a mim, se eu começar a movimentar pouco lá, comprar muito pouco e não entregar o café, porque eles sabem o quanto eu vou produzir, eles vão lá na florada, eles acompanham mensalmente o agrônomo vai lá, acompanha mensalmente, sabe o quanto eu vou colher. Eles fazem uma estimativa que é bem aproximado e, se eles fazem mais ou menos que eu vou colher 2000 e eu só entrego 500 sacas. Eles sabem que eu já não estou sendo tão fiel. Então, eles exigem muito a parceria, eles têm uma política de bônus também. Se eu sou, é, se eu estou demonstrando que eu sou fiel, eles acompanham de tal, eu tenho abatimento lá, eles dão um bônus para compra de adubos, entendeu?... não a COOP-2 é fantástica (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

A COOP-3 demonstrou haver uma fidelidade maior por parte dos produtores, podendo ser devido ao baixo número de produtores e o relacionamento entre eles, o PROD-7 relata essa fidelidade.

[...] eu até tentei já sair, para divisão de custo. É assim porque nós temos um terreno aqui. E eu brinco com o [...] falo assim: [...] vamos montar um barracão aqui, uma eletrônica e vamos trabalhar só aqui. Aí ele fala: eu comecei ali e enquanto eu mexer com café eu estou ali, lógico que tem uma despesa anual, porque você paga ali quase 1,30 reais por mês de armazenagem por saca de café (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

4.3.9.2 Cooperativas

A COOP-1 citou dois diferentes graus de fidelidade, um que o produtor é fiel para armazenar o café na cooperativa, outro, para vender, e afirmou que não existe essa fidelidade.

Na verdade, todos os cooperados da COOP-1, eles são fieis a COOP-1 na questão de estar trazendo o café e estar depositando o café, Agora, fiel para vender para COOP-1 não é COOP-1, é qualquer produtor, em qualquer lugar, Com um real de diferença ele já vende para outro. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

Situação semelhante sobre armazenamento é referida, também pela COOP-2, que afirmou nem ocorrer discussão sobre armazenagem, apenas na comercialização do produto.

São direto, é de longa data, nem discuto, única coisa que a gente trata é a parte comercial de compra tudo, do valor, mas em termos de armazenagem não. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Já a COOP-3 confirmou o que foi dito pelos produtores, de que a fidelidade pode ser devido, também, ao pequeno número de cooperados, de 82 no total.

Esses três produtores são os maiores fornecedores, são as fazendas maiores, mas tem outros. Hoje a cooperativa são 82 cooperados e eles são fieis [...] são efetivos à cooperativa, agora assim, fazendas maiores são esses três que eu falei [...] entregam a safra pra gente. [...] esses cooperados são fieis (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Ao questionar a COOP-6 sobre quais critérios considera importante na escolha de um parceiro, citou a fidelidade como principal.

4.3.9.3 IOFs

A única IOF que citou a questão fidelidade comercial foi a IOF-1, que possui um parceiro que é fiel na venda, o restante não mencionou sobre a variável.

É fidelidade na venda, comercial. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

4.3.9.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Os produtores rurais se mostraram mais fieis à cooperativa, em especial a COOP-3, que pode ser justificado pela intensidade de relacionamento dos produtores, o menor número de produtores na cooperativa, ou, até mesmo, pelo fato de a cooperativa não adquirir o café do produtor, atuando apenas na revenda.

A Figura XX relaciona as variáveis que têm alguma correspondência com a fidelidade comercial em nível de interferir na sua existência.

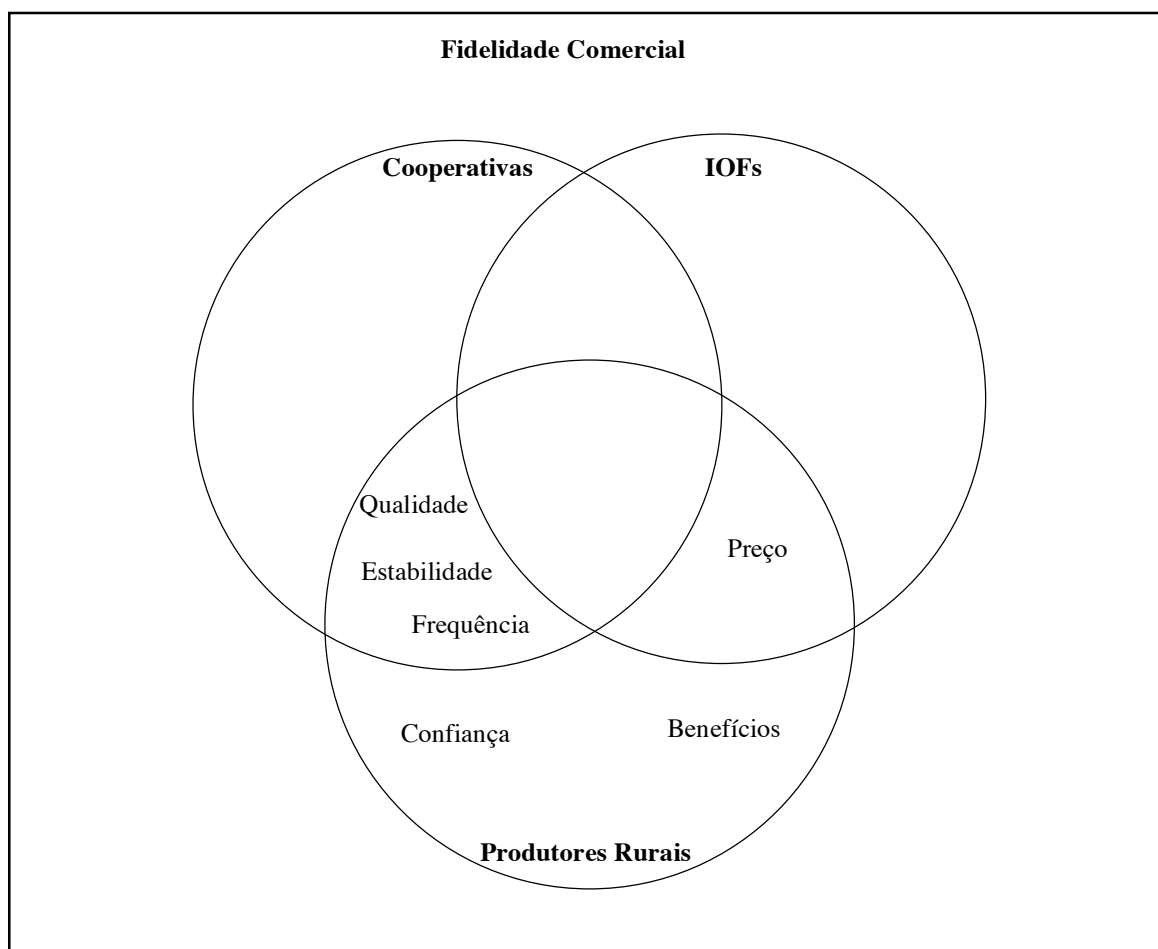


Figura 43. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Fidelidade Comercial”, por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Percebe-se que a única variável que favorece a fidelidade comercial com a IOF é o preço, enquanto que, na cooperativa, variáveis, como qualidade, estabilidade e frequência são relacionáveis com a fidelidade comercial, porém, conforme já dito anteriormente, essa fidelidade não chega a ser exclusiva.

4.3.10 Tipos de Cadeia

Para investigar a diferenciação dos tipos de cadeia em cooperativas e IOFs, deve-se, inicialmente, fazer uma análise nas variáveis de relacionamento para, assim, definir em qual tipo de cadeia o produtor está inserido, em relação a cada um dos agentes analisados (cooperativas e IOFs). Cooper e Slagmulder (1999) identificam três tipos de cadeia (Democracia, Oligarquia e Tirania), que utilizaremos aqui como classificação em ambos relacionamentos.

Para analisar comparativamente cooperativas e IOFs, primeiro, classifica-se o tipo de relacionamento entre elas e o produtor, conforme exposto na Figura 44.

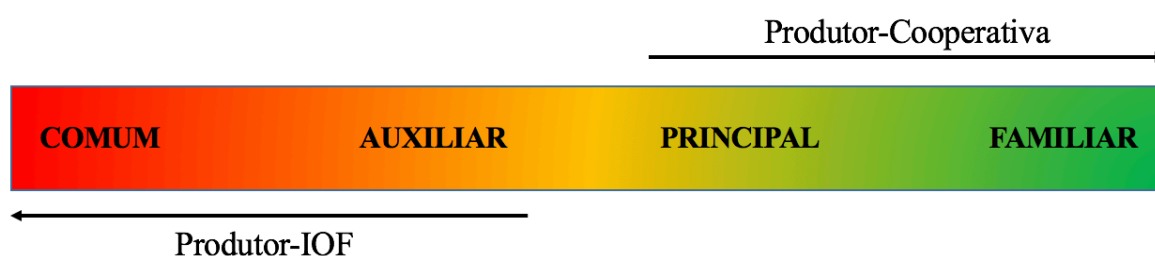


Figura 44. Classificação das parcerias produtor-cooperativa e produtor-IOF

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O relacionamento produtor-cooperativa tende mais do principal para o familiar, enquanto que o produtor-IOF tende do auxiliar para o comum.

Foi pesquisado, na visão de todos os agentes, qual influência eles enxergam em ambos lados da relação. Assim, de acordo com a Figura 45, a seguir, a relação de influência foi investigada em cada agente em ambas perspectivas: internas (quando via sua influência no agente); e externas (quando o agente influencia em sua empresa).

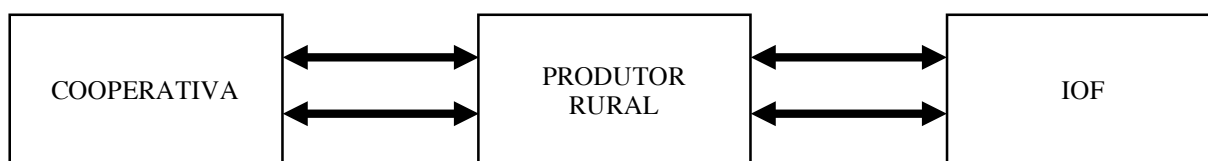


Figura 45. Direção do processo de influência dos agentes

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A literatura expõe que, em cadeia democrática, a aplicação da GCI tende a ser menos favorável que em cadeias tiranas, devido sua imposição, sendo as oligárquicas um meio termo, necessitando de uma cooperação entre duas ou mais empresas, que detenham o poder da cadeia. Por esse motivo, formulou a hipótese H2 separadamente da H1, pois conforme a literatura o tipo de cadeia quando da aplicação da GCI nas cooperativas tende a ser menos favorável que nas IOFs, pois espera-se que, pela formação da cooperativa, a cadeia seja mais democrática que nas IOFs.

4.3.10.1 Produtores Rurais

A influência nas cooperativas foi relacionada pelos produtores, de acordo com o volume de produção, afirmando que pequenos produtores não têm nenhuma influência na cooperativa, ao passo que grandes produtores podem ter alguma.

[...] não tenho nada, nada, nada, nada.... Você levou lá, negociou, seu café... a qualidade... é bom, se não é, também, você não tem influência lá dentro. Uma porque esse pessoal, você sabe como é que é. Às vezes você tá aí no campo. Agora, às vezes, você vai aprender mais se você é um grande produtor, às vezes você pode ter alguma influência; se você é pequeno produtor não faz muita diferença, nada sabe... (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] num todo exerce, né, porque você pega um quadro de cooperado de uma cooperativa... hoje eu não sei te dizer, mas acho que 60 a 70 % é pequeno e médio produtor dos cooperados. Há influência, sim, só que, geralmente, quem sempre está no meio é tudo os grandes, presidente é um grande, igual aconteceu com a [...]. A [...] faliu porque o presidente era o [...], deputado federal de MG, um dos grandes produtores de café, e mais uns três a quatro de [...] lá, que eu não conheço, mas eu ouvi dizer que era os grandes produtores de café, que era os cabeças da cooperativa, presidente, diretores, enfim, que foi os que pôs ela no buraco, para variar. É complicado, viu... (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

[...] ah, exerce, né [...] olha, eu estou falando aqui em nome até do Fernando, que é o proprietário, né. O Fernando tem bastante força, porque o produtor grande é diferenciado de um produtor pequeno, né, ele tem força. [...] tem, porque eu, como funcionário da fazenda, eu sou pequeno proprietário, meu pai é proprietário de terra, colhe café, tudo, só que nós somos em um tamanho bem menor, então, se eles que têm isso há 11 anos, que estou aqui, há 11 anos acompanhando essas coisas você vê, que o grande tem uma força muito grande dentro da cooperativa (Entrevistado PROD-18, comunicação pessoal, julho 13, 2016).

Ao questionar o PROD-2 em relação a sua influência na cooperativa COOP-3, a resposta foi: “eu sou vice-presidente” de maneira a afirmar que influencia, sim, porém, logo em seguida, complementou: “Certas decisões são tomadas em colegiado, né. Consequentemente, alguma coisa deve sair de lá”.

Alguns produtores citaram sua influência indiretamente, seja por meio de reclamações, opiniões ou até mesmo quando fazem parte da diretoria, do conselho fiscal, ou da presidência, considerando uma influência indireta. Outros, mais diretamente devido ao cargo assumido.

[...] diretamente não [...] ah, eu acho que, de repente, assim, de tanto a gente ficar espetando, de repente alguma coisa o fulado de tal está reclamando, a gente não sabe se isso também lá nas reuniões deles... é mais assim a gente, cutuca muito [...] vou, reclamo, falo, ixa sou meio enjoado que é característica da família mesmo de... ah é isso. A gente vê um bom desempenho deles nesse sentido [...] isso é, a gente vê o que é acordado ali, a gente vê que a coisa vai caminhando para aquilo acontecer. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

Oficialmente não, porque eu não faço pra diretoria hoje. Fazia parte, né, quando era da Moca, né. [...] Com certeza, eu acredito que tudo que a gente fala lá tem um peso, porque eu me sinto no direito de falar, eu sou 100% fiel a ela, eu sempre faço uma crítica construtiva (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] como diretor, sim, hoje estou no conselho fiscal [...], como produtor, não. É acatado as ideias do produtor, vamos supor, em assembleia, todo ano tem assembleia. Aí, as ideias, ou vamos fazer isso, vamos fazer aquilo... Quem toma as decisões é o conselho administrativo, mas é acatado, sim, as ideias dos produtores. (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] sim, meu pai... tanto é que ele é, ele faz parte do conselho fiscal hoje [...] Assim nós fizemos algumas mudanças em virtude da logística de entrega do café... (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] ah, ele, influencia. Ele, no caso dele, ele é influente demais, deve tomar todas as decisões junto com a diretoria, no caso dele que é o produtor e que faz parte do conselho [...] acredito que não, não, acredito que não. Igual eu, eu não tenho influência de chegar lá e meter o dedo no nariz, porque eu sou um mero funcionário de um produtor, mas eu não tenho, são feitas as eleições todos os anos, então eles já elegem aquela turma para tomar as decisões.... (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

Exerce, porque ela está sempre em contato. Todas as decisões são tomadas lá, passa pela assembleia, geralmente, uma ou outra situação que, logicamente, a pessoa não vai lá todo dia: oh tá fazendo isso aqui. Não, lá já tem um quadro de funcionários, tem um superintendente, tem supervisor tal pra fazer isso, mas todas as informações, anualmente são passadas ali, vai fazer um investimento isso passa pela Assembleia, principalmente pela diretoria. Como o Sr. Miro faz parte da diretoria, tem influência. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, Junho 23, 2016).

Muita, sou presidente [...] mesmo no passado, sempre (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Não, eu já fiz parte do Conselho, mas hoje em dia, eu estou sempre presente, acompanho a prestação de contas, mas não exerço nenhuma influência interna. [...] Não, pra gente se certificar, a gente tem que se enquadrar todinho dentro de um processo que a própria certificação exige: boas práticas de meio ambiente, de trabalho, moradia, tudo isso exige pra você se certificação, então você tem que enquadrar dentro da própria certificação que te exige, então você entra no processo. [...] É, por exemplo, como eu certifiquei a fazenda, eles vão muito lá fazer um acompanhamento, um acompanhamento no sentido, assim, a rastreabilidade do café, tudo isso, então eles têm sempre que nos orientando como a gente tem que fazer. (Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Assim como o PROD-10 e PROD-13, alguns produtores disseram claramente não ter nenhuma influência sobre a cooperativa ou IOF.

[...] não, não isso aí é... COOP-2 é uma puta empresa, COOP-2 não, não, não exerço nenhuma influência. (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Não, nada diferente não, sabe. Qualquer lugar que você for para comprar, é a mesma coisa, tinha um atendimento é o mesmo, não tem nada diferente [...] não, não, lá eu fui, eu sou bem atendido toda hora que eu chegar lá, no que eu quiser comprar. Ali eles vai brigar, nós vamos brigar prazo, para tanto, tal coisa, não tem nada aqui, olha. Eu compro lá da IOF sempre, às vezes o [...] traz veneno para mim, traz para 30 dias, é preço à vista. Agora ele trouxe último, até uma notinha boa, dois mil e tanto, uma passada de veneno que foi preciso passar meio rapidinho; Não compra isso para agosto senão Antônio. Tá chegando tal coisa, tá ali a nota, não

tem nada, só a nota fiscal, tem meu nome lá, dois mil e tanto, não tem contrato, não tem assinar, você assina só as notas que foi entregue tal, que recebeu e pronto.... (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Não exerço influência. Existe apenas uma relação comercial. A COOP-2 já possui uma estrutura formada, que não há necessidade de interferirmos nos seus processos. De certa forma, influenciou, sim, no processo de certificação, e mantém, às vezes, algumas visitas para verificar o andamento do processo. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

Não, atualmente não. Tem só o conselho de administração, que consegue, que são os próprios cooperados. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

[...] só negociação mesmo, eles visitam a gente, tem uma relação boa porque acho que nós somos os primeiros a fornecer café para IOF, tem mais de 25 anos que fornece café para IOF. (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

Não. Na cooperativa, a gente tem uma influência, sim. Vamos ver agora com a COOP-5, acontecia isso com a cooperativa, a gente desenvolvia muita coisa através de um grupo aqui do sindicato, alguns produtores sempre buscando a melhoria pra todos, então, controle de pragas, aumento de produtividade, controle de doenças, sempre a gente está trocando informação quando tem alguma oportunidade a gente leva pra cooperativa, e, através disso, a gente tem se desenvolvido, tem conseguido alguma. [...] Pouco, a IOF faz um pouco. Isso, que a gente faz uma troca de produto, ne, e ela tem uma proposta que, ainda, assim, ao meu ver, não decolou, que seria da gente melhorar a qualidade do café e ter uma venda melhor em função disso. Ainda não consegui, sabe o que ainda estamos conseguindo, às vezes, é um sobre preço, um ágio naquele volume que nós travamos com ela. Mas para aí, e a ideia seria: ah, eu travei, aqui no meu caso eu travei 300 sacas, está bom. Eu entrego os 300, mas vou conseguir colocar mais 500 ou mais 1000 com ágio, pela qualidade, pelo trabalho que nós fizemos. Não estamos conseguindo, ainda temos essa expectativa. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

Outros produtores disseram que exercem influência, mas de forma indireta, ou por meio de amizade, ou por sugestões levadas à cooperativa.

Acho que sim. [...] Eles pedem, eles questionam muita coisa, a gente forma opinião com eles lá. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

A gente tem acesso, sim, nós conhecemos os presidentes, conhecemos os diretores, a gente tem, sim, um acesso. até pelo meu cargo aqui de ser presidente do sindicato. A COOP-5 veio montar aqui, pediu opinião pra nós, o que seria conveniente, montou uma puta estrutura em cima, aí você pega Altinópolis, é uma cidade pequena, de 15 mil habitantes, às vezes ela poderia ter montado isso em outro local, mas nos prestigiou. E a COOP-6 também, então tem uma certa influência. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

A Tabela 38 mostra um resumo dos depoimentos dos produtores sobre suas influências, de acordo com o seu volume de produção e tipo de relacionamento.

Tabela 38. Influência dos produtores de acordo com seu volume de produção e sua relacionamento

Produtores Rurais	Volume Produção	Relacionamento	Influencia?
PROD-1	1.200	Cooperativa e IOF	Não
PROD-2	20.000	Cooperativa	Sim
PROD-3	6.000	Cooperativa	Indiretamente
PROD-4	1.700	Cooperativa	Não
PROD-5	5.000	Cooperativa	Indiretamente
PROD-6	1.800	Cooperativa	Indiretamente

Continuação da Tabela 38

Produtores Rurais	Volume Produção	Relacionamento	Influencia?
PROD-7	30.000	Cooperativa	Sim
PROD-8	4.500	Cooperativa	Indiretamente
PROD-9	9.000	Cooperativa	Indiretamente
PROD-10	800	Cooperativa	Não
PROD-11	600	IOF	Não
PROD-12	30.000	Cooperativa e IOF	Não
PROD-13	10.000	Cooperativa e IOF	Não
PROD-14	9.000	Cooperativa e IOF	Sim
PROD-15	5.000	Cooperativa	Indiretamente
PROD-16	100.000	IOF	Não
PROD-17	1.300	Cooperativa e IOF	Indiretamente
PROD-18	10.000	Cooperativa e IOF	Sim
PROD-19	3.500	Cooperativa e IOF	Não
PROD-20	25.000	Cooperativa e IOF	Sim
PROD-21	7.000	Cooperativa e IOF	Não
PROD-22	6.000	Cooperativa	Não

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Nas relações somente com as cooperativas, os produtores rurais tendem a influenciar mais, mesmo que indiretamente, diferente das relações que mantêm somente com a IOF, que relataram que não influenciam. Quando mantêm relação tanto com cooperativa quando IOF, a grande maioria informou não influenciar.

Analisando a influência pela quantidade de café negociado, processado ou armazenado, os produtores com maiores volumes narraram que tendem a influenciar mais que menores produtores, mesmo que indiretamente.

4.3.10.2 Cooperativas

A visão, por parte da cooperativa, em relação à influência do produtor é restrita ao conselho, ou a alguma solicitação não direta.

É ele que pode modificar, aí, o que acontece, por exemplo, você está aqui em Monte Carmelo e você quer fazer alguma reivindicação, você pode entrar em contato com o conselho lá dá coisa, aí ele leva lá pra ser discutido. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

O produtor rural ele é diretamente, então vai buscar sempre as necessidades do produtor [...] A influência não, ela fica no mercado mesmo. Nesse sentido, influencia sim. Assim, não é que a gente vai ser obrigado a vender pra ela, ela vai dar o posicionamento de qual qualidade ela vai querer, ou aquela qualidade que está agregando naquele momento. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

O conselho decide democraticamente se a solicitação do produtor será acatada ou não, sendo assim, este não exerce uma influência direta.

Não, na verdade, o seguinte: esse comitê, ele reúne com as áreas da cooperativa e propõe para o conselho alguma mudança. O conselho que vota se vai fazer a mudança ou não. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

As solicitações de redução de custos, com um embasamento claro de GCI, partiram do produtor e foram acatadas pela cooperativa.

Quando a gente começou a deixar de trabalhar com sacarias, a trabalhar com *bag* e a *granel*, isso partiu de produtor. Muito, a gente perdeu capacidade física, espaço físico porque toma mais espaço, a gente teve que se adequar, né. E tivemos também um reluta com o restante, outros produtor que não são concordavam, queriam manter, né, queria manter e hoje isso, assim, quem muda: nossa, por que nós não fizemos antes, por que a gente não fez antes? Eu acho que, eu não tenho certeza, mas essa questão de retorno de capital para o bolso do produtor, também eu acho que foi uma reivindicação. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

4.3.10.3 IOFs

Ao verificar nas IOFs se os produtores influenciavam em algum processo ou atividade interna, os respondentes foram unânimes em afirmar que o produtor não intervém em nada na empresa, afirmando que a relação entre eles é apenas comercial.

[...] isso, como se diz, ele quer saber de vender o café e receber, não influencia em nada, não. (Entrevistado IOF-4, comunicação pessoal, junho 30, 2016).

[...] não, não, vender, eu faço o negócio com ele de mercado futuro, que chama hoje. Então, eu compro para ele me entregar em 2018, eu faço o contrato, fechamos o negócio, eu faço o contrato, ele assina, eu faço uma CPR, ele assina, a gente registra, mas é cara já cadastrado com a gente, é cara de cinco, seis anos que faz o negócio. Os novos, a gente fica, precisa de muita informação, aí a gente manda o agrônomo lá, dar uma olhada na fazenda dele, se realmente ele produz aquilo que ele tá dizendo que produz, se a lavoura é nova ou velha, para ele ter uma base, né, pois lavoura nova produz uma coisa, e lavoura velha produz outra. E aí a gente cadastra o cara, aí faz o negócio futuro, aí ele me entrega direitinho, nunca tivemos problema não.... (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

Ficou clara, ainda, segundo os depoimentos, a situação apenas de comprador, sem nenhuma relação que possa influenciar no produtor, ou ser influenciado. E mais, abordaram uma ignorância por parte do produtor, que é o que menos recebe na cadeia.

Não, na torrefação não tem esse tipo de contato com o produtor, não, somente compra e venda. Pra esse tipo de contato tem a cooperativa, os armazéns, porque 99% que lida com o produtor é cooperativa e armazém. [...] Não, o produtor é muito preguiçoso, eu falo que o produtor é o, na cadeia, é o mais burro de todos, porque ele tem preguiça de vender, ele tem coragem pra trabalhar muito, porque o que mais trabalha é o produtor, não tem nem comparação. O produtor trabalha o ano inteiro com café, só que aí, ele é bobo porque ele, o café está em R\$ 500,00, aí ele guardou um pouco de café, ele fala assim, o café vai pra R\$ 600,00, está dando lucro pra ele, e muito, mas ele não quer vender não, quer esperar, aí o café baixa pra R\$ 400,00. Eles são sempre assim, o produtor, parece que ele, porque... um exemplo: você gastou R\$ 300,00 pra colher uma saca de café, está de R\$ 500,00, te dá R\$ 200,00 de lucro, vende rápido, não quero saber se vai pra R\$ 600,00, se vai pra R\$ 300,00. Deu lucro tem que vender, uai. Não, mas fica esperando pra tomar prejuízo. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

[...] não, não, nada, nada, quando vem a gente orienta. Assim, às vezes ele traz uma amostra que agora está começo de safra para tirar umidade, aí a gente vê a umidade, se tá alto, a gente orienta ele: olha, você precisa da mais um dia ou dois dias de sol, tem que mexer mais nesse café, se não ele vai ter problema. Isso aí a gente faz, mas ir lá na fazenda, não. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

Não, isto daí funciona assim, porque nós já buscamos eles no armazém deste produtor. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] isso, como se diz, ele quer saber de vender o café e receber, não influencia em nada não (Entrevistado IOF-4, comunicação pessoal, junho 30, 2016).

[...] não, por enquanto ainda não, é porque ele tem 89 anos, então a gente crê que esse ainda elas (filhas) devem assumir a empresa. (Entrevistado IOF-5, comunicação pessoal, junho 11, 2016).

4.3.10.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Na comparação entre cooperativas e IOF será tipificado o tipo de cadeia de cada relação produto-cooperativa e produtor-IOF, de acordo com a influência e o domínio da relação.

De acordo com a configuração da cooperativa, esperava-se que sua tipificação de cadeia fosse mais democrática, porém o que se notou foi uma diferenciação nesse processo, uma vez que as cooperativas eram regionais, exibiam uma dependência, principalmente, do pequeno produtor e conseguiam negociar mais facilmente, podendo assim classificá-las como oligárquica. Essa classificação se dá, principalmente, por não deter todo o mercado de café, mas, em relação ao volume negociado, percebe-se que grande parte é passado por ela, e, ainda, determina as regras de negociação, prazo e preço.

Já as IOFs exercem pouca influência nesse tipo de relação estudada envolvendo o produtor, pois todos os que mantem contato direto com o produtor negociam um volume menor, não

percebe-se nenhuma empresa dominando a cadeia, possuem baixo poder de negociação com o produtor, pois muita das vezes se vê negociando com produtores que negociam também com cooperativas, sendo classifica esse tipo de cadeia como democrática.

Sendo assim, a hipótese H2, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas tende a ser menos favorável que nas IOFs, considerando o tipo de cadeia na qual estão inseridas, está rejeitada, pois esperava-se que, com a configuração da cooperativa, tendesse para o tipo democrático, ao contrário da IOF.

4.3.11 Tecnologia

Considerando que componentes sejam partes do produto, é incongruente ter o produto café dividido em parte, uma vez que se trata de um componente único e não divisível. Sendo assim, optou-se por não tratar do índice de valor, por não ter componentes, porém é importante analisar a tecnologia, mas do produto como um todo, ou de partes do seu processo.

Cooper e Slagmulder (1999) relacionam a tecnologia ao sucesso da organização, ao dizer que só será restrita se influir no sucesso. No caso do café, buscou-se compreender qual o nível de tecnologia era disponibilizado e o quão restrita ela era.

4.3.11.1 Produtores Rurais

Ao serem questionados sobre informações a respeito da tecnologia da fazenda e seu compartilhamento pela cooperativa e IOF, os produtores relataram que o repasse é apenas informacional, em feiras de maquinários, eventos para certificação, palestras etc.

[...] ah, de vez enquanto tem algumas palestras que eles trazem para gente, (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] a disponibilizam, como eles disponibilizam, eles têm feira de vendas de máquinas e implementos, tem lá em Guaxupé, uma feira fantástica, tem aqui no município de Coromandel vizinho nosso também, isso uma vez por ano. Então são feiras que têm... as maiores empresas estão lá, fornecendo equipamento, as últimas tecnologias na área do café, e ela leva os produtores lá, leva no sul de Minas, aqui em Coromandel às vezes,

como é pertinho a gente vai no nosso carro, mas eles colocam ônibus a disposição, é extremamente organizado, e todas as novas tecnologias estão lá... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Bom, eles têm feito um evento de certificação, e nesse evento eles têm trazido algumas inovações tecnológicas sim, inclusive foi feito um seminário há duas semanas atrás. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] oh, aqui a gente tem informação, né, com palestras, com dia de campo, ai a gente consegue ter informações que pode trazer... (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] eles podem participar de alguma feira e abrir nosso olho... (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

Traz, questão comercial, palestras constante, questão de palestra, seminário, simpósio, uma série de coisas que ela acaba trazendo para dentro da propriedade. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] não, fornecer não, eles igual fez esses eventos que teve esses dias para... é para informações, trouxeram informações, não material tecnológico em si (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

A cooperativa sempre fazem algumas feiras para nos atender no que há de melhor em tecnologia. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

Não, também não, lógico assim o pessoal aqui participa de feira, vê o que está fazendo, o que existe de tecnologia, inovação, mas nada que o cara vem aqui, pode até argumentar, surgiu uma máquina nova no mercado, vamos lá pra você ver, mas aí, não é bem uma influência, é uma questão comercial mesmo, um convite pra você participar, ir lá conhecer a máquina, às vezes uma inovação, mas não que ele te influencie a comprar ou não. (Entrevistado PROD-13, comunicação pessoal, junho 29, 2016).

[...] ah, eles dão alguns, mas é base de treinamento mesmo, assim tecnologia, algum tipo de maquinário assim... (Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

Alguns produtores acreditam que recebem informações tecnológicas em relação a defensivos e insumos, mas essa tecnologia não é restrita à relação.

Fornece, tudo quanto é tecnologia que vem para o mercado, independente de máquina ou defensivo, eles... eu acho que tanto a IOF quanto... de insumo porque o que um trabalha, o outro também trabalha, que nem a cooperativa, trabalha com todas as empresas. Então, em tecnologia, eu acho que qualquer um tá avançado e qualquer um que você precisar. (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Em sua avaliação, também o PROD-1, PROD-11 e PROD-20 afirmam não receber nenhuma tecnologia dos seus parceiros, juntamente com o PROD-14, PROD-15, PROD-19, PROD-21 e PROD-22.

Traz nada aqui, nada, nada... (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

[...] não, não apresenta isso assim não, a COOP-2 é assim, ela apresenta palestra, explicando... (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Não, porque a COOP-6 ela é nova aqui [...] Não, também não, ela tem a colhedora que ela aluga, mas nós temos. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, Julho 22, 2016).

4.3.11.2 Cooperativas

As cooperativas também não sugerem ter tecnologia disponível para o produtor, e também referem-se a informações repassadas em feiras, palestras sobre tecnologias, porém não se trata de nenhuma restrição.

O que tem de mais moderno é o que a cooperativa vai buscando, maquinários estão sempre inovando. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

Sim, sim, traz informações, traz palestras, essas coisas faz. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

É feito um simpósio que a gente traz consultores de vários setores para levar informações para os cooperados, mas é os cooperados que vão atrás disso daí. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Sim, trabalhamos com custo de precisão, temos é a parte de irrigação, fazemos projeto de irrigação, coleta de amostras. (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

Não, só a nível de informação. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, Julho 20, 2016).

4.3.11.3 IOFs

As IOFs já foram mais claras ao mencionarem que não fornecem nenhuma tecnologia, e que os produtores já têm esse apoio com outras parcerias.

[...] a fazenda faz né, isso aí é o produtor que cuida. (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

Não, porque já vem assim, o cara da lavoura, ele já recebe um apoio do pessoal do defensivo, aí depois já tem a outra área, que é outro pessoal que já tem as manhas de como faz a limpeza do café. Algum produtor tem as máquinas que faz a limpeza na fazenda deles, os produtores maiores, mas os produtores pequenos não têm. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

4.3.11.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Nenhum dos agentes apresentou restrição tecnológica em seu processo produtivo, no produto e também em algum outro processo específico de produção, porém, pela perspectiva do produtor, ele acredita receber informações sobre tecnologia das cooperativas, não se caracterizando como uma tecnologia restrita.

Considerando apenas o repasse de tecnologia entre os parceiros, a relação produtor-cooperativa acredita que tenha algum repasse. Sendo assim, a hipótese H1, que cita que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do

relacionamento, dos componentes e mecanismos, não foi rejeitada, pois é mais favorável a aplicação da GCI nas cooperativas do que nas IOFs.

4.3.12 Mecanismos

4.3.12.1 Disciplinadores

Os mecanismos disciplinadores são instrumentos que regem, direcionam e parametrizam as relações interorganizacionais, de modo que, conforme Cooper e Slagmulder (1999), direcionam as pressões de redução de custos ao longo da cadeia de valor, estabelecendo metas de redução.

Não foi constatado nas entrevistas, no depoimento dos entrevistados, nenhuma referência a instrumento de controle gerencial interorganizacional (custeio alvo, orçamentos interorganizacionais, protocolos redes, custos *kaizen*, etc), porém foram evidenciados meios de redução de custos com a minimização dos custos de transação, com redução de incertezas e aumento na confiança, reduzindo o oportunismo entre os agentes.

Como a maioria desses itens já foram discutidos anteriormente, vale ressaltar que, comparativamente, as cooperativas buscam mais mecanismos disciplinadores que as IOFs, não rejeitando parte da hipótese H1. 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.

Pode-se considerar também o compartilhamento de informações como mecanismos disciplinadores, desde que a informação repassada seja com intuito de gerenciar os custos e que não seja uma informação pública. Essa variável será discutida no tópico 4.3.13.

4.3.12.2 Capacitores

Os mecanismos capacitores têm por objetivo ajudar os parceiros a alcançarem uma meta comum, ou seja, a conseguirem meios para aumentar a lucratividade dos agentes envolvidos.

São instrumentos que ajudam a eliminar empecilhos na aplicação da GCI, o que pode ser conseguido por meio dos agrônomos, que mantêm um contato mais direto com o produtor, e, com a assistência, pode fornecer treinamentos aos produtores para que consigam solucionar problemas.

São fornecidos treinamentos aos produtores para que possam melhorar a produção, qualidade, manejo, gerenciamento. Alguns desses treinamentos ocorrem via parceria da cooperativa com o SEBRAE, para fornecer o projeto EDUCAMPO.

A cooperativa sim, ela dá assistência, ela tem estrutura. No nosso caso específico não, ela dá prestação de serviço, ela dá, por exemplo, certificação coordenada por ela, auditoria interna. Ela promove treinamentos. (Entrevistado PROD-2, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] olha eu vou falar que sim. No passado foi mais, porque a gente tem um saldo muito grande nisso aí, então, agora está meio acomodado, porque vai chegando um ponto, assim, que, para você estar lapidando a pedra bruta, ela é boa de você mexer, ela está bruta ali, qualquer coisinha que você faz nela já fica bonita. Então, com o tempo, depois o pessoal vai lapidando um pouquinho, vai tendo mais dificuldade em moldar, mas houve maior insistência nisso, hoje não tanto [...] para mim, a COOP-2 não é muito não, a COOP-3 já é mais, porque acabou que a gente fez um relacionamento maior com a COOP-3 e deixou. Agora a gente está voltando um pouquinho para COOP-2, a gente está vendo essa necessidade também de estar voltando a trabalhar mais com ela [...] a assistência vem da associação dos cafeicultores no qual eu sou vice-presidente [...] é porque a associação dos cafeicultores que é a parceira do SEBRAE para trazer o EDUCAMPO (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] muito, muito, porque você veja bem, ela tem convênio com SEBRAE, ela dá treinamento para o meu pessoal, tem o engenheiro dela atuando lá, que faz todas as programações de adubação, esse apoio que ela dá é fundamental, eu falo da COOP-2 porque é a maior parceira que eu tenho e é um pessoal profissional, você veja bem ela apura resultado, ela destina até parte dos resultados para distribuir com os cooperados... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

[...] olha, o que que pode agregar lá, na certificação, nós temos lá um grupo de certificação... não, não via cooperativa não, porque ela não tem assistência técnica [...] a COOP-3 não tem assistência técnica, eu tenho assistência técnica de revenda e do projeto EDUCAMPO... (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

[...] nesse caso específico, o técnico da EDUCAMPO sim, o técnico da EDUCAMPO não é pago pela cooperativa, não é pago pelo produtor, mas ele tem a escora da estrutura da cooperativa, quer seja de Mainframe, aqui para informática, quer seja secretária para bater datilografia... [...] não, a cooperativa não tem um quadro de assistência técnica para todos os cooperados, não tem, mas ela tem através da EDUCAMPO, o técnico da EDUCAMPO é um agrônomo que vai na fazenda, ele vê a parte financeira, mas ele vê a parte... A EDUCAMPO é um programa do SEBRAE, a unidade que toca isso tá, na realidade, na universidade de Viçosa e o SEBRAE é que cuida. A gente contrata um agrônomo, as 17 fazendas contratam um agrônomo que são treinados e recebe o programa do SEBRAE... [...] nós é que pagamos esse técnico, as 17 fazendas. Esse técnico fica sediado aqui, então ele tem o suporte da cooperativa para ele ter uma mesa, para ele ter uma secretária, para ele ter uma estrutura de computador, para ele mandar os relatórios dele para lá... então, a cooperativa é um elo de facilitador desse processo, ela não assume custo nenhum dentro do processo, mas ela... Ela não assume custo nenhum do técnico, tem o custo da secretária, do coordenador... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

Ajuda, na parte de pós-colheita, eles fazem os treinamentos, ela acomodando, digamos, o EDUCAMPO lá

dentro. O EDUCAMPO está nos ajudando também. Ela forma grupos de certificação que a gente participa. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

Os treinamentos também fazem parte do pós-colheita, com classificação, degustação, isso ajuda o produtor a identificar melhor o seu café e também para que possam conseguir a certificação da fazenda.

[...] sim, fornece treinamento, tanto na parte de colheita, como pós-colheita de classificação, degustação, faz certificação uma vez ou outra no ano. Sim, nos períodos entre colheitas. né... fim de ano... essa assistência técnica para fazenda...própria da empresa também (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

Sim, olha de classificação de café, a certificação que a fazenda tem hoje é via COOP-3, certificado UTZ, certificado RAS, então essa certificação ela passa pela COOP-3. A certificação, ela é um processo de modificação é um processo de melhoria contínua, porque sempre que você passa por auditoria, que é anual, você tem sugestões que vêm dos auditores e têm algumas exigências que as normas te fazem. Essas normas, elas estão sempre sendo modificadas, sendo alteradas, e então, até a gente sempre fala cada dia fica mais difícil, mas cada dia fica mais fácil. Eu costumo falar isso, até agora uma auditoria interna agora, eu falei isso, porque, quando a gente começou com certificação, era uma dificuldade tremenda pra você conseguir adaptar as rotinas, adaptar às situações da propriedade, hoje não, as situações pra você adaptar, elas são mais fáceis, é mais fácil de serem entendidas pela equipe, de você cobrar, o pessoal já estão inseridos naqueles ideais que preconiza a certificação. A COOP-3, ela não faz parte, assim, do tipo não tem o controle, não fica por dentro do controle da fazenda, financeiramente, mas, a partir da certificação, também dá pra ela ter uma visualização de dentro da fazenda. Ela tá sempre acompanhado o que que tá o movimento da fazenda, tal, dá pra ter uma noção pelo menos o que que é, né, o que tá fazendo. [...] Não, com agrônomo não, é mais na questão da certificação, porque hoje agrônomo, por exemplo, eu vou te falar em questão da fazenda, eu sou engenheiro agrônomo, ele é, nós temos um rapaz que dá assessoria pra fazenda, e tem o EDUCAMPO, que sempre é um agrônomo que está visitando lá, Então é uma troca de ideias constante. Também têm as revendas, sempre que surge algum probleminha, três, quatro agrônomo que estão lá em cima... Agora, recente, tivemos um problema lá, que até hoje a gente está meio na dúvida, que foi a questão que de uns pés de café lá, que começou a morrer. Aí veio: ah é Rhi; outro: ah não, é uma Cercosporiose, é uma bacteriose... e então, como se diz, mas a gente ali no dia que surgiu um problema no primeiro instante, estava lá tinha uns cinco agrônomo lá em volta pra ver, igual uma junta médica. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] então, quando fazíamos parte da certificação em si, aí sim, nós tínhamos essas capacitações, vamos falar assim. Hoje não tanto, hoje não tem muita relação disso aí, não [...] outra empresa que fornece insumo? Não, insumo a gente procura à medida que não consiga atender pela loja. Eu mesmo procuro em outros lugares, outras marcas, mas, em termos de opiniões, não. Hoje, assim, converso um pouco com o Luiz, ele é um cara que eu tenho mais proximidade de discutir a parte técnica da fazenda, sabe, fora ele é eu e meu irmão mesmo, meu irmão também é formado... (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

[...] treinamento, época de colheita, ensina como que fazia para colher, modo de secar café, para dar café melhor, aquela coisa... tem muita burocracia, sabe... (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Sim, como eu já falei, a COOP-2 pagou todo o processo de certificação e também oferece ajuda com palestras, o dia de campo, que nós leva maquinários de última geração, para que possamos adquirir. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

Em geral, todos os respondentes, consideraram muito importante a participação da cooperativa nesse processo de treinamento.

Palestras é um ponto de encontro, a cooperativa, na minha, visão é um dos pontos mais importantes da cidade, é a cooperativa. Sem cooperativa fica muito difícil. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, Julho 22, 2016).

Já o PROD-22, que é cooperado da COOP-6, narrou que é fraco esse processo de capacitação da cooperativa.

Não, não, as cooperativas têm, eu acho que falta um pouco essa parte técnica, só que nós aqui em Altinópolis dificulta o trabalho das cooperativas, porque, um exemplo, você vai conversar aqui com três, quatro produtores, eu tenho 200 hectares de café, tem outro produtor ali que tem 1000 hectares, ele não precisa da cooperativa. O cara da empresa vem direto nele, o da máquina, você tá me entendendo? O cara do fertilizante, ele vem visitar ele, aí passa via cooperativa. Só que, em Altinópolis, é um pouquinho diferente, que é um negócio um pouco tradicional. São poucos produtores, porém expressivos. Então eu acho que falta o produtor exigir isso da própria cooperativa, o perfil aqui é um pouco diferente. [...] Sou eu mesmo, eu sou agrônomo, sou eu mesmo, no caso, eu troco muita informação, sempre quando tem alguma coisa, nós estamos presente. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Em contraponto, por seus representantes, as cooperativas afirmaram que oferecem programas, treinamentos, palestras, ajuda com treinamento para certificação, consultoria, assessoria e também ajuda pelo projeto EDUCAMPO, corroborando com a literatura.

Sim, nós temos uma equipe de agrônomos que é dividido por região, cada agrônomo tem sua região e essa visita ela é diária. Ele vai todo dia à sua propriedade, mas diária que eu estou falando seria ele percorrendo a região dele [...] Está semana, por exemplo, fomos na sua propriedade, hoje, amanhã você tem uma dúvida me liga sem custos, tema específico para irrigação. [...] Sim. E ele pode pegar esse projeto fazendo custos e ele não irá achar um custo mais baixo, a não ser que ele diga que não quer esta marca [...] Se ele precisar de alguma orientação, aquele agrônomo estará pronto para ajudar. [...] o que tem de inovação, por exemplo, uma bolsa tá caindo ou tá subindo, quem é imediato o produtor informado. Essa semana, nós trouxemos uma empresa de consultoria e ela trabalha com venda na bolsa, também para fazer uma palestra para os produtores. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

Sim, tudo no programa [...]. Tem outro também, café que tiver UTZ ou outros tipos de certificação até a gente também paga, aqui o treinamento que o pessoal faz é pra certificado dentro do [...]. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Hoje aqui dentro da cooperativa tem um departamento de certificação, que vai na fazenda do produtor. O produtor quer certificar a fazenda, então ele vai lá dar aquela assessoria, falando o que precisa de adequar, mudar, para atender a exigência da norma de certificação. Então ela deixa, faz um relatório e vê se está apta ou não pra entrar, então esse tipo de assessoria, consultoria que eles fazem periodicamente. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Sim, através daquele projeto do EDUCAMPO, que é uma assistência técnica que dá ao produtor. O outro que eu te falei, a parte certificação, nós temos um departamento de sustentabilidade que tem quatro profissionais que prestam este tipo serviço. O produtor que entrar no grupo de certificação, ele passa por uma auditoria, pro processo de consultoria, ele, estando apto, ele passa por uma auditoria e participa do grupo de cafés certificados. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016).

Treinamento, treinamento de terreiro, como secagem de terreiro, presta serviço de colhedeira. (Entrevistado COOP-5, comunicação pessoal, julho 19, 2016).

Assistência técnica, a gente fornece. Na região, a gente ainda tem esse trabalho, tem um outro trabalho também de revitalização de nascentes, que a gente entra com todo material, o produtor entra a mão de obra, né, a gente tem projetos que fornece material também pra essa parte de defensivo, fazer casinha de guarda agrotóxico. Ah, sim, e a gente tem as verificações, né. As verificações são processos que é retirada uma amostra de produtores da região, né, isso aí é feito uma vez por ano, eles são verificados. Esta verificação exige deles, exige assim, orienta eles, e dá uma classificação para eles de acordo com o meio ambiente, lei trabalhista. Então a gente tem essas partes de orientação também. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

Nenhuma IOF fornece treinamento, ou cursos aos produtores rurais, o que pode analisar comparativamente que a variável mecanismos capacitores a GCI é mais favorável, sendo a

hipótese H1, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos, não foi rejeitada.

4.3.12.3 *Incentivadores*

Ainda em relação aos mecanismos, agora os incentivadores, as cooperativas oferecem aos produtores, todo ano, as sobras líquidas, que podem ou não ser distribuídas, dependendo da decisão tomada pela assembleia da cooperativa.

[...] então, desde que a COOP-6 tenha resultado, parte desse resultado vai voltar pro bolso do cooperado, Isso já vem acontecendo, você entendeu, há três ou quatro anos, se eu não me engano. Então isso, no final das contas, agrega valor na venda do café. O ano passado, eles receberam, porque é de acordo com sua pessoa movimenta, pra ser democrático o negócio, né? Eu não posso pegar R\$ 1.000,00 e dividir entre quatro, sendo que eles têm volumes diferentes, trabalha volume diferente, então, é de acordo com o volume dele. Então, o ano passado isso aí o retornou, mais ou menos, em torno de R\$ 4,00, R\$ 5,00 no café do cooperado. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

O PROD-1, ao mencionar as sobras líquidas afirmou que não sabe sobre elas, ou seja, não é repassado nenhum valor para ele.

[...] vem só uma revistinha no final do mês, que eles manda para a gente [...] não a gente não sabe de sobra não, nós cooperados não sabe disso não, não vê isso não, não vê isso não. É cooperativa, mas o problema da COOP-1 é que acho que ela é muito forte em cana, esses trens, você entendeu? Então, ela entrou no café aqui porque a região é boa, ela entrou no café, mas precisava dá mais essa assistência, os preços deles não são, os preços dele aqui é a mesma coisa de eu chegar em outra casa aqui e comprar o produto. (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

Já o PROD-3 relatou que esses valores são decididos em assembleia, o que pode, muitas das vezes, ser reinvestido na própria cooperativa.

[...] eu não sou da diretoria, mas sempre que tem assembleia eu... ah, é isso a gente vê um bom desempenho deles nesse sentido [...] isso é, a gente vê o que é acordado ali, a gente vê que as coisas vai caminhando para aquilo acontecer [...] sobras líquidas da cooperativa, no final, é passado para assembleia e decidem o que vai ser feito. (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

A COOP-3 narrou que o valor é levado para assembleia e que ela decidirá como investir o dinheiro, e que, nesse momento, o valor está sendo investido em armazéns, para que a cooperativa não precise alugar de terceiros.

Aí é levado, o resultado final é levado para assembleia, se deu sobras, a assembleia decide se vai investir, como está investindo nos armazéns, ou se vai ser redistribuído. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

A COOP-2 relatou que o repasse de sobras é proporcional por sacas de café negociado, quanto maior o relacionamento, maior será o retorno ao produtor.

No conselho, tudo pelo conselho, o que se faz com a sobra líquida no final, tudo pelo conselho. [...] o conselho é que define [...] Direto, é de costume, todo ano, o que acontece, por exemplo, esse ano sobrou R\$ 7,00 por saca, se você for distribuir, sobrou lá, aí pega uma parte vai ser investimento, uma parte, às vezes tem fundo de reserva da COOP-2, e essa outra parte R\$ 7,00, define R\$ 3,00 vai pra cota capital e R\$ 4,00 nós vamos repassar para o produtor. Aí, por exemplo, você movimentou 1000 sacas de café aqui, vai pegar essa sobra, por saca, toda movimentação é gerada por saca, mais a participação sua, por exemplo, nos insumos, então, pela movimentação, você fez de compra de insumo, resultado que deu em insumo, você participa dele, então se você gastou R\$ 100.000,00, na loja, o percentual que você gastou em relação ao pagamento é distribuído tudo na participação sua aqui dentro, tudo, no café e na loja, é distribuído. [...] você paga pra entrar de cooperado, é R\$ 500,00, o resto que você entrar, de acordo com tamanho da sua propriedade. Vamos supor que você pague R\$ 3.000,00, R\$ 4.000,00 já deposita na sua cota capital, amanhã depois você sair da cooperativa tem o ressarcimento, você volta esse dinheiro corrigido com juros, mais ou menos metade do juro da poupança, mas é corrigido e conforme sua movimentação. Por exemplo, esse ano passado, se você, cada saca de café que você comercializou dentro da COOP-2, você teve um prêmio de R\$ 3,00 por saca, que foi pra sua cota capital, vai agregando. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Para o COOP-6, a cada dois anos, é feita a verificação do nível de satisfação do cooperado. Isso propicia ações para melhoria da satisfação, na grande maioria das vezes, para fornecer mais mecanismos incentivadores para manter a relação.

Isso, a COOP-6 trabalha da seguinte forma: a gente tem um esquema, parece que a cada dois anos, ela contrata uma empresa terceirizada, que faz uma pesquisa de satisfação com os cooperados, por isso que eu falo que o produtor influi muito nas decisões, então faz essa pesquisa. Nessa pesquisa, aí eu não sei como é que as empresas fazem, elas passam o resultado curto e grosso e geral, oh, produtor não está satisfeito com a assistência técnica, está faltando agrônomo, o produtor está demonstrando que sacaria está ficando caro, precisa criar um modelo para baratear isso aí. E aí a COOP-6 vai tomar ações pra suprir essas necessidades que a gente vê que está mais forte, porque a satisfação em 100% é muito difícil. Então você identifica os problemas mais sérios através deste questionário, e a COOP-6 começa a trabalhar em cima disso, que nem um problema que sempre é criticado é a questão de gestão, mas a gente não tem pessoal pra fazer a gestão. Então a gente tenta fazer palestra a respeito de gestão, conversa mesmo a respeito de gestão. (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

Nenhuma IOF apresentou uma forma de mecanismo incentivador ao produtor rural, como meio financeiro de premiação.

Sendo assim, confirma-se, em todos os três mecanismos citados, a hipótese H1, que afirma que a aplicação da GCI nas cooperativas é mais favorável que nas IOFs, em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos componentes e mecanismos, não sendo rejeitada, pois todos

os mecanismos se apresentaram mais favoráveis a aplicação da GCI nas cooperativas que nas IOFs.

4.3.13 Compartilhamento de Informações - OBA

Nesta tese, foram utilizados dois tipos de questões para verificar o compartilhamento. Primeiramente, questionou-se sobre o compartilhamento de informações de custos e, posteriormente, se compartilharam alguma outra informação. Existem autores que incluem outros tipos de informações, tais como previsão de vendas (Mouritsen, Hansen, & Hansen, 2001) e gestão de preços (Hoffjan, Lürs, & Kolburg, 2011). A intenção era analisar se a informação compartilhada era de cunho público ou não.

Para considerar que os parceiros praticaram o OBA, a informação compartilhada não deveria ser pública, como, por exemplo, previsão de safra, nível de qualidade do café, custos, entre outras.

O OBA exerce um papel fundamental na aplicação da GCI (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Mouritsen, Hansen, & Hansen, 2001; Kulmala, Paranko, & Uusi-Rauva, 2002; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009, 2010; Suomala et al., 2010; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011). Sendo assim, espera-se que o nível de compartilhamento de informação seja um passo importante para a GCI.

A Figura 46 mostra a relação da variável compartilhamento das informações com as outras variáveis estudadas nesta tese.

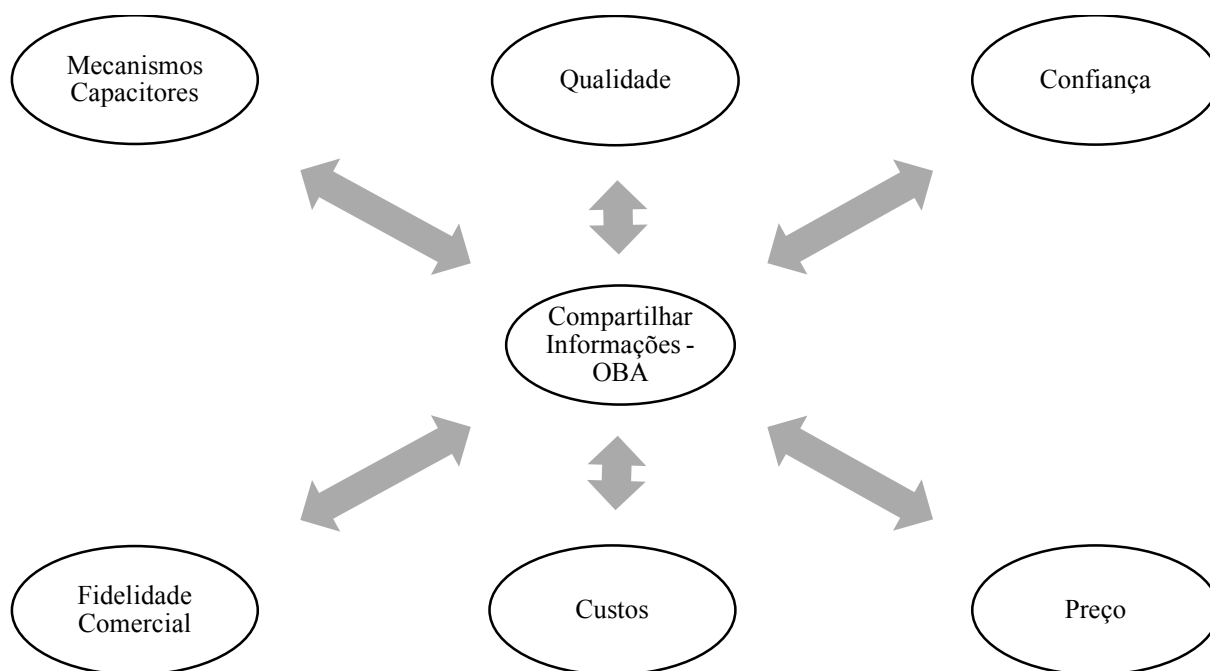


Figura 46. Relação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Compartilhamento de informações”

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

As variáveis de custos e qualidade são, perante os respondentes, sigilosas, e não têm cunho público. Sendo assim, com o compartilhamento dessas informações há a prática do OBA.

4.3.13.1 Produtores Rurais

Considerando as informações repassadas aos parceiros pelos produtores rurais, a mais comum foi a previsão de safra, tendo afirmado, que, no relacionamento com o agrônomo, ele obtém informações sobre a fazenda, produção etc. Nas análises das variáveis anteriores, os produtores chegaram a alegar que a informação sobre previsão de safra serve como base para a cooperativa verificar a fidelidade do produtor.

Leva, a gente leva informação para eles, troca ideia. [...] é igual, aconteceu dessa do corretor, entendeu? Muita gente reclamando, que a gente tá no meio do produtor, então o produtor, então a gente sempre levava para eles: olha, gente, cuida lá do armazém, eu só tô depositando café lá, mas tô passando dificuldade para vender minha mercadoria, então dá uma melhorada. Agora você vê, passou um ano, um ano sem um corretor. Agora que chegou um, entendeu? Esse até me tratou muito bem lá, ele já veio com uma nova mentalidade, ele já quer ir lá na minha propriedade, conhecer [...]. Passa, sempre passa, sempre tá passando. Passa, o agrônomo tá sempre a par, porque isso é muito importante, ele tá a par, até pela venda e os produtos que ele tá vendendo para gente. (Entrevistado PROD-1, comunicação pessoal, junho 14, 2016).

Antes da colheita, eles fazem, nos pergunta uma previsão de safra, a gente passa, mas assim uma previsão.

(Entrevistado PROD-19, comunicação pessoal, julho 14, 2016).

Além da previsão de safra, outras informações repassadas referem-se ao o processo produtivo e informações acerca da qualidade. Entende-se que ambas informações são de cunho privado do produtor, entende-se que ocorre a prática do OBA nesse processo, conforme relacionado na literatura.

[...] claro que sim, não tem dificuldade não, de vez enquanto eles pede como é que está a safra [...] ah, igual, que agente comentou, qual a previsão de safra, como que está o café, tá bonito, e a produção, como está a secagem deste café... (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

É, rendimento do café tá que tá tá vindo de lá, em termos de café colhido na planta, porque gerou o café beneficiado, é, a qualidade do café que saiu em função de alguma iniciativa que nós fizemos lá, de aplicação de um produto, ou de operação de pós colheita feita na fazenda, previsão de safra, dentro do processo de certificação. Você já tem que sempre informar sua estimativa pra cada ano [...]. Pela certificação, a gente traz as informações da rastreabilidade do café, mas então tem uma continuidade no processo de certificação, a fazenda é certificada, o armazém também tem que ser. Então nós trazemos a rastreabilidade do café e continua dentro do armazém. (Entrevistado PROD-5, comunicação pessoal, junho 20, 2016).

[...] sim, aí o departamento de certificação, sim [...] é porque eu tenho uma previsão de safra e aí vou ter uma demanda e uma oferta de café certificado. Então algumas informações deste tipo, sim [...] sim, é alguma... Praticamente só previsão de safra... (Entrevistado PROD-6, comunicação pessoal, junho 21, 2016).

As informações que eles solicitam seria as informações que cabem dentro da norma. [...] É tem a previsão de safra, tudo que gira dentro da fazenda ali, da parte do serviço ali, é tudo coisa, e isso a parte de flora, fauna da fazenda, tipo acompanhamento de animais, se ver animais silvestres dentro da fazenda, alguma coisa assim, acompanhamentos, se você anotar, o funcionário anotar, tem tudo essa parte, abrange assim, todo, tipo, sobre a qualidade de água, coisa. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

[...] não, a própria produção é uma. Todo ano a gente passa para eles quanto produziu, é tem toda a questão da georreferenciamento que eles estão promovendo, de fazer o café georreferenciado... sim, todo cadastro, fazenda, matrícula... então aí a produção entra no cadastro, nesse caso, agora mais que isso, maquinário, cadastra essas coisas não (Entrevistado PROD-9, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

Isso chega porque eles exigem saber quanto você colheu no passado, presente, futuro pra fazer o balanço, pra fazer a pré-comercialização, entendeu? Pra saber desse mercado futuro ele tem que saber quanto você colhe senão ele não faz. (Entrevistado PROD-22, comunicação pessoal, julho 27, 2016).

Dessa maneira, verificou-se que outros produtores também informaram a respeito da qualidade e de seu repasse aos parceiros.

[...] isso aí, eles começa desde quando o café está florando, eles começa, os técnicos quando vem fica procurando, o que que vai colher, o que vai dar... não, não pergunta por nada. Ele faz a parte dele, deu problema, ou tem que fazer isso, tem um defeitinho, tem que fazer isso, na época certa, tem que fazer isso, aquilo (Entrevistado PROD-11, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

[...] tanto de produção quanto de qualidade... chega, todo ano ele faz um cadastro, um levantamento do cadastro... (Entrevistado PROD-14, comunicação pessoal, julho 02, 2016).

[...] nós já passamos uma vez sobre análise de solo, o clima, alguma coisa relacionada a isso, produção, qualidade nesse sentido [...] na maioria das vezes, eles solicitam o que a gente aplicou de agroquímica, quais os tipos, se são todos é... Tem registro para café...(Entrevistado PROD-16, comunicação pessoal, julho 07, 2016).

Tudo, mercado, tudo, qualidade. (Entrevistado PROD-20, comunicação pessoal, julho 22, 2016).

Para o processo de certificação é necessário que o produtor repasse diversas informações à cooperativa ou a alguma empresa terceirizada, para conseguir o certificado da fazenda, e essas

informações vão desde volume, qualidade, consumo de fertilizantes, uso de aparelhos de segurança etc.

Há sim um compartilhamento de informação, por exemplo, volume de produção, qualidade do café, previsão de safra e outras informações relevantes a produção e a certificação. Geralmente costuma solicitar a previsão da safra. (Entrevistado PROD-12, comunicação pessoal, junho 28, 2016).

Não, pedem, assim, previsão de safra, pedem dados da produção, consumo de fertilizantes, pra fazer os custos de compra. Também de qualidade. (Entrevistado PROD-15, comunicação pessoal, julho 04, 2016).

[...] sim, pergunta tipo o que que pode ter dado aquele problema de bebida, o que que a gente acha que pode ser e passa o que pode ser feito para.... só a nível de certificação (Entrevistado PROD-7, comunicação pessoal, junho 22, 2016).

Passa, porque estão da certificação, como ela se, tem a certificação de grupo, então a gente passa todas as informações da propriedade pra ela. [...] Lá tem um acompanhamento tipo, de tudo assim, no caso, ali seria um acompanhamento, entra dentro das normas, entra sobre os moradores da fazenda, o estado de vida que eles vivem, entra tudo. É tudo as normas dele, apura ali, a questão de EPI, segurança, tudo dentro das normas, tipo assim, é o acompanhamento dela, a partir da certificação ali. Vai o pessoal que trabalha na certificação, vai lá fazer as auditoria, tem as auditoria interna depois tem as externa, que vem o pessoal da certificadora, então, tem tudo esse negócio, esse acompanhamento dela, tipo a parte de consumo de água, consumo de energia. Sobre tudo é acompanhado, tudo detalhado, o que que é, tudo mostrado, sobre, tudo essa questão, assim, tudo das normas da certificação que é apurado. (Entrevistado PROD-8, comunicação pessoal, junho 23, 2016).

Há o repasse também de informações a respeito de análises de solo para melhoria da produção, arquivadas na cooperativa e acompanhadas pelo agrônomo, que presta assistência técnica.

[...] o agrônomo dela que vai lá acompanha todas as minhas informações, porque ele é, nós fazemos análise de solo para ver a adubação necessária, isso tudo ele acompanha [...] tem, ele monta as planilhas do que eu devo colocar em tempo de adubação [...] não porque eles têm tudo, não há necessidade... (Entrevistado PROD-4, comunicação pessoal, junho 17, 2016).

Para exportação, muitos cafeicultores utilizam o processo de rastreabilidade do café e, para organizar esse processo, é necessário repassar algumas informações relativas à fazenda.

Não, agora vai exigir... a partir deste ano agora, é assim, não é que vai exigir. Se você fornecer a rastreabilidade do seu café você vai ganhar uma mixaria lá em cima de um saco de café... isso aí depende da onde a gente compra, que nem eu comprei da COOP-1 os fertilizantes, qual que é sua expectativa de safra? (Entrevistado PROD-10, comunicação pessoal, junho 27, 2016).

Nesse caso da [...], nós temos rastreabilidade pra ter um bônus, então ele sabe quanto eu colho, a qualidade do meu café, peneira, bebida, ele tem acesso a toda essa informação, nós já chegamos a fazer com eles, por exemplo, treinamento de colheita, terreiro, secador, como funciona, como faz, já trouxeram na nossa propriedade para nos ajudar a colheita mecânica, regulagem de colheitadeira, então. (Entrevistado PROD-21, comunicação pessoal, julho 24, 2016).

O PROD-13 informou que não repassa e não solicitam nenhuma informação, já o PROD-17 comenta que não repassa nenhuma informação, somente para órgãos governamentais.

[...] se precisar sim [...] não, geralmente quem faz as pesquisas que precisa dessas informações, geralmente, é o pessoal da casa da lavoura, né, que até é uma pesquisa feita mais para, que eu acho que vai para CONAB essas informações... (Entrevistado PROD-17, comunicação pessoal, julho 11, 2016).

4.3.13.2 Cooperativas

As cooperativas solicitam, já no cadastro do produtor, a informação sobre a média da colheita do café, mas a fazenda não chega a solicitar informações à cooperativa.

Sim, cada produtor, ele tem cadastro de qual é a área que ele tem plantado, idade da lavoura dele, e ele já passa pra nós a média que ele está colhendo por hectare. Raramente a fazenda ela solicita algumas informações [...] Nós temos boletins, e-mail, os agrônomos. (Entrevistado COOP-1, comunicação pessoal, junho 10, 2016).

A COOP-2 não fornece nenhuma informação que seja relevante ao processo de parceria com o produtor rural. Todas as informações repassadas constam ou da conta do produtor na cooperativa ou de itens que sejam de cunho público.

Sim, a gente tem os produtores que têm acesso à internet, tem o site da cooperativa, tem alguma coisa que a gente passa via celular, qualquer tipo de reunião, de mercado, a gente vai informando o produtor, vai cadastrando, vai informando o produtor. [...] não, aí o que acontece, você é cooperado aqui, aí você quer cadastrar no site, você vai lá cadastra, vai te dar uma senha, aí você vai entrar no nosso sistema da cooperativa, você quer entrar lá, igual banco, você quer tirar o extrato de café, você quer tirar uma posição financeira, o sistema é online e tira tudo dele, tudo dele, por isso que tem que ter uma senha, que você só acessa sua posição, tudo, tudo. Você fez uma análise de solo, que a gente tem um laboratório, uma análise de folha, você quer saber o resultado, sai lá, tudo bonitinho, a classificação do seu café está lá, tudo. [...] sim, são passados pra todos os cooperados, aí vem um demonstrativo encaminhado via correio, contador, pra quem ele precisar que a gente encaminha, a gente encaminha, ou ele pode também entrar no sistema e tirar esse demonstrativo, ele consegue imprimir esse demonstrativo, sai tudo lá. [...] alguma coisa que o pessoal liga muito é sobre o clima, é previsão de chuva, como é que tá, a gente consulta vários sites, várias coisas, isso eles procuram. Às vezes com o departamento técnico, algum tipo de produto, troca ideia pra saber se esse tipo de produto realmente pode usar, se é eficiente se não é, então troca muita ideia com o departamento técnico. [...] não, tipo de adubação que ele fez, a gente faz, por exemplo você vê adubação, qual foi o tipo de defensivo que ele usou pra controlar broca, para controlar bicho Mineiro, controlar ferrugem, irrigação, que é que a maioria de nossos cooperados tem irrigação, então o que é que ele usou na irrigação quanto tempo ele está utilizando de água, como está controlando esse déficit hídrico, aí que a gente faz acompanhamento se precisa irrigar ou não né essas informações a gente tem. [...] Fornece, a informação que a gente precisa o técnico consegue. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

Toda a informação relacionada à parte financeira e comercial da cooperativa, volume comercializado, o que a cooperativa vai receber de café, isso aí é totalmente, totalmente aberto pra eles. [...] Tem vários produtores vem cá, reúne com a gente, vê como que está a safra, recebimento de café e como que tá a vida financeira da cooperativa e isso é muito normal, uma vez que os produtores aqui da região do cerrado são produtores que não são simplesmente fazendeiros, eles são empresários rurais, a região nossa aqui é uma região privilegiada quanto a isso, o produtor tem mente aberta, né. (Entrevistado COOP-4, comunicação pessoal, julho 06, 2016). A gente tem vários canais de informação, a gente tem o site que compartilha informação técnica, informação meteorológica, a gente tem um jornal mensal que fornece, e que também tem toda essa parte, tem aquelas grade de compras e vendas, da parte técnica e tudo que está acontecendo dentro da cooperativa, tem dos presidentes, os prêmios que a COOP-2 recebe, então mas tudo isso é procurado divulgar, serviço de sms, sempre quando tiver alguma coisa assim que seja relevante, é informado, e o próprio pessoal vê a gente andando no campo aí, ne? (Entrevistado COOP-6, comunicação pessoal, julho 20, 2016).

O compartilhamento de informações está relacionado à confiança na parceria, e a cooperativa também informou sobre o compartilhamento de custos entre os produtores via projeto do EDUCAMPO.

Todas as informações são partilhadas [...] informações mais rápidas, agregar valor e a confiança também de passar transparência para os produtores. [...] Então essa transparência de informar o que está acontecendo no mercado, não esconder informações privilegiadas da cooperativa [...] Entre o maior e o menor, as taxas são as mesmas, as informações são as mesmas, em relação à comercialização, que é minha área, tem as vendas futuras, que faz... venda 50 sacas, ou 5000 sacas é a mesma coisa. O presidente, para o cooperado, não tem regalías [...] Não, por exemplo, surge uma informação que o café subiu, o café caiu [...] A cada cooperado tem o seu custo, como exemplo o EDUCAMPO, ele é informado o custo médio para os produtores. (Entrevistado COOP-3, comunicação pessoal, junho 24, 2016).

4.3.13.3 IOFs

As IOFs não repassam e nem recebem nenhuma informação que seja relevante ao processo de gestão de custos interorganizacionais, bem como, não tem nenhuma informação que seja de cunho privado.

[...] preço de café, tudo, eles dentro da minha empresa, pra todo lado. (Entrevistado IOF-1, comunicação pessoal, junho 09, 2016).

Produção, a gente faz levantamento de safra todo ano. Não, nós fazemos por amostragem, por município. Tem uma área plantada, área que tá produzindo e dentro disso a gente quando começa a sair a florada, a gente vai ver; começa formar o chumbinho lá o grão. a gente vai ver; quando ele já tá maior, que tá maduro, a gente vai ver ali; a gente estipula mais ou menos o que o município vai colher (...) não, não, não não, às vezes a gente fala com o produtor quando ele vem aqui ele pergunta como é que tá o mercado, qual é a tendência, [...] aí eu tenho um repórter que recebe, aí a gente dá um feedback para ele. Olha a tendência nesses dias por causa de frio pode ser que ele suba um pouco mais, se não tiver problema de nada de onda fria, esse mercado volta ao nível que tava lá atrás, e assim vai... quando ele traz amostra, quando ele vem aí tomar um café. Costuma, sim, muitos vem aí pedir informação... (Entrevistado IOF-2, comunicação pessoal, junho 13, 2016).

A gente sempre tem uma informação de armazenamento, ou produtor, que daí você já convive com vários produtores, então você pode sempre dar uma informação assim [...] Não, a gente dá quando eles querem armazenar na propriedade deles. (Entrevistado IOF-3, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

[...] não, só assim o pessoal que, quando compra muito tempo, né, então aí esses meninos, às vezes vão lá para... (Entrevistado IOF-5, comunicação pessoal, junho 11, 2016).

4.3.13.4 Comparação entre Cooperativas e IOFs

Nem as cooperativas, nem as IOFs repassam informações que não sejam de cunho público aos produtores rurais. As cooperativas geram algumas informações referentes à conta do produtor

na cooperativa, informações financeiras, mas nada que seja necessário à gestão de custos interorganizacionais.

Já os produtores compartilham informações sobre previsão de safra, produção, qualidade, informações necessárias ao processo de certificação, entre outras, o que denota a utilização do OBA, no sentido unilateral, com as cooperativas.

Durante a análise das variáveis desta tese, o quesito compartilhamento de informações teve relação com outras variáveis, conforme ilustrado na Figura 47.

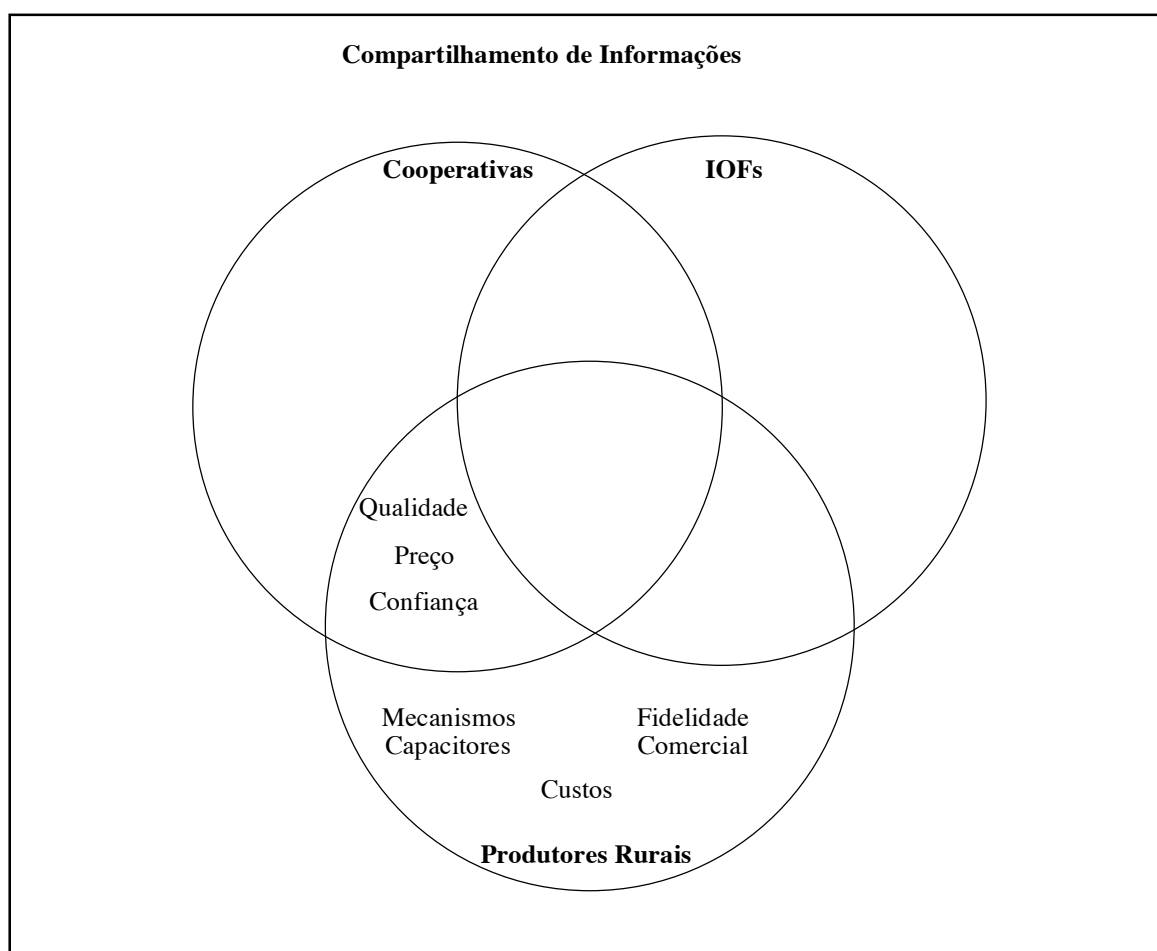


Figura 47. Separação das Variáveis de GCI e ECT com a variável isolada “Compartilhamento de informações”, por agente entrevistado

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

No tocante a visão dos respondentes, em relação às variáveis que estão associadas ao compartilhamento de informações, apenas as cooperativas e os produtores ligaram outras variáveis, sendo o produtor o agente com uma visão mais ampla nesse processo.

A hipótese H3, que menciona sobre as cooperativas serem mais acessíveis à divulgação e liberação dos dados aos produtores que as IOFs, não foi rejeitada, pois as cooperativas são mais acessíveis a divulgação e liberação de dados aos produtores que as IOFs.

4.3.14 Ativos Específicos

Os investimentos em ativos específicos correspondem a investimentos que sejam duráveis, que se realizam em base de transações particulares, das quais o custo de oportunidade é muito menor nos melhores usos alternativos se a transação original termina prematuramente (Williamson, 1985). Para esta tese, foram considerados os cinco tipos de especificidades de ativo, já relatados na plataforma teórica: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados; especificidade temporal (Williamson, 1991).

No questionário, buscou abordar os parâmetros expostos na Tabela XX, para análise de cada especificidade:

Tabela 39. Parâmetros para cada especificidade de ativos

Tipo de ativo específico	Parâmetro
Especificidade locacional	A distância entre a propriedade rural e o armazenador ou comprador
Especificidade de ativos físicos	Investimentos em maquinários ou outro ativo físico de grande valor
Especificidade de ativos humanos	Assistência técnica ou cursos de capacitação oferecidos
Especificidade de ativos dedicados	Investimento para atender um comprador específico, por exemplo, cafés especiais.
Especificidade temporal	Comercialização dentro do ano safra

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Em especificidade locacional averiguou-se se a cooperativa e/ou IOF faziam parte do mesmo domicílio do produtor rural, com quem mantinha negociação. Para a especificidade de ativos físicos, foi indagado ao produtor rural, à cooperativa e à IOF se havia algum maquinário ou algum outro ativo do parceiro de transação em sua propriedade ou do parceiro. Na especificidade de ativos humanos, investigou-se se a cooperativa ou IOF ofereceram ou oferecem alguma assistência técnica ou cursos de capacitação aos produtores. Para a especificidade de ativos dedicados, deveria ocorrer algum investimento para atender um vendedor específico, de cafés especiais, por exemplo. Para especificidade temporal, verificou-se se o café era comercializado dentro do ano safra, pois, caso não fosse, sua qualidade cairia e, assim, sucessivamente, seu preço.

A variável “ativos específicos” não será analisada separadamente por respondente, mas sim por especificidade, analisando os três agentes conjuntamente.

Iniciando a análise pela 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), Região 2 (Estrela do Sul – Patrocínio – Monte Carmelo) e Região 3 (Altinópolis – Santo Antônio da Alegria e Cajuru). A Figura 48 evidencia a relação dos produtores nessas três regiões, confirmando sua especificidade locacional, o que facilita o transporte do café entre os parceiros.

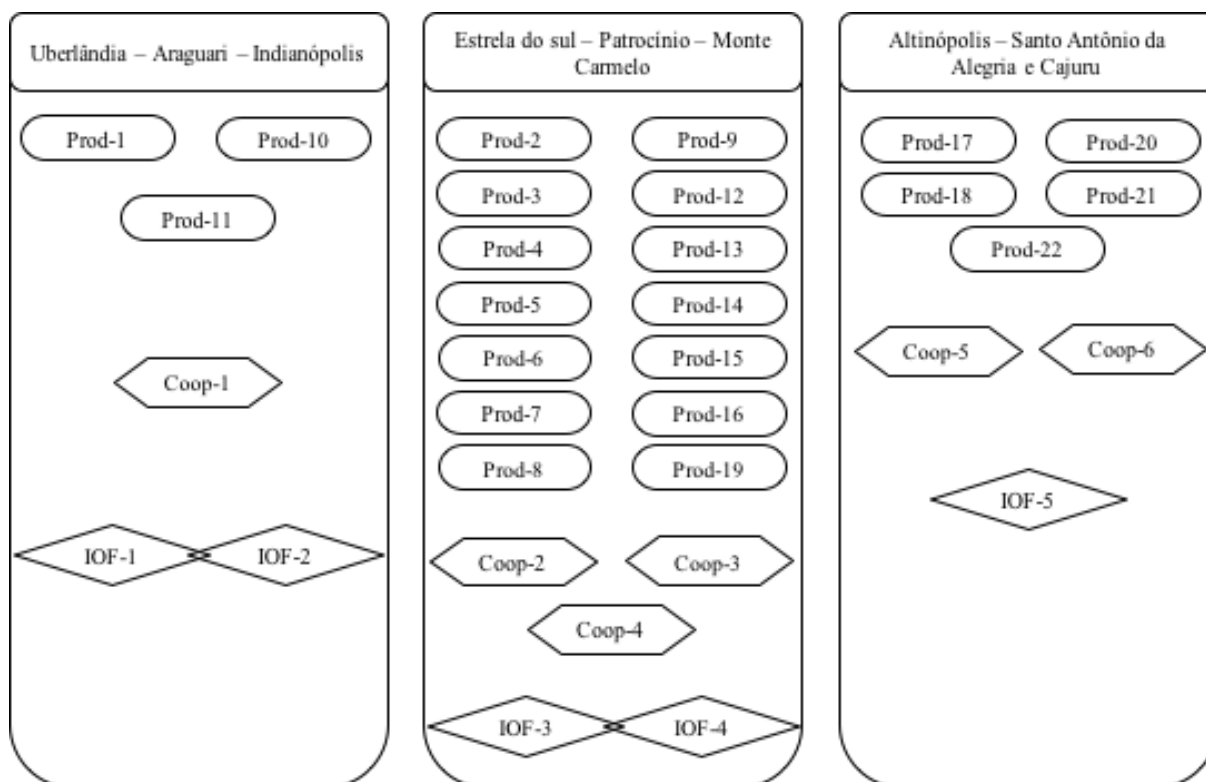


Figura 48. Relação dos produtores, das cooperativas e IOFs, de acordo com sua especificidade locacional
Fonte: Desenvolvida pelo autor.

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. 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.

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.

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.

Alguns produtores vincularam a assistência oferecida pelas cooperativas à aquisição de produtos, forçando, assim, a venda de produtos das lojas da cooperativa aos produtores.

[...] era muito revenda, igual a gente trabalhava com revenda e sempre trabalhava com o agrônomo, mas de uns tempos para cá eu sou amigo, compro deles, mas eu não quero depender da revenda, se eu puder depender de uma pessoa neutra, eu prefiro... (Entrevistado PROD-3, comunicação pessoal, junho 16, 2016).

[...] o único recurso que a gente oferece, por exemplo, às vezes a pessoa vai certificar a fazenda, né, o processo de certificação, aí a gente tem a pessoa que vai lá faz o projeto, tudo direitinho o que ele precisa fazer pra adequar a propriedade pra começar a fazer a certificação, isso a gente tem. (Entrevistado COOP-2, comunicação pessoal, junho 15, 2016).

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.

A 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.

Nas entrevistas, não foi encontrado nenhum investimento que tivesse sido realizado para atender um comprador específico, sendo assim, não se pode afirmar que houve especificidade dedicada.

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.

A hipótese H4 foi rejeitada, pois, pela análise das especificidades, a cooperativa tende a fortalecer mais a relação com ativos específicos do que as IOFs. Vale lembrar que esse resultado é específico do setor cafeeiro e com empresas que se relacionam diretamente com o produtor.

4.3.15 Síntese dos Resultados

Para melhor entender os resultados, os achados foram sintetizados em tabelas, acompanhados da respectiva literatura de cada variável, demonstrando se estão de acordo ou não, ou, ainda, se não foi contemplada. Descrevem-se, na Tabela 40, os achados da variável qualidade-funcionalidade.

Tabela 40. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Qualidade-Funcionalidade)

Qualidade-funcionalidade	
Resultados encontrados	Literatura
No caso do café, contrariando a literatura, o cliente está disposto a pagar o quanto maior for o nível de qualidade e é uma busca dos produtores atingir o ápice de qualidade para aumentar o preço.	O valor máximo viável representa o valor mais alto de funcionalidade e qualidade que o cliente está disposto a pagar (Cooper & Slagmulder, 1999)
Café de baixa qualidade tende ter um baixo preço, o que viabiliza a aplicação da GCI, com intuito de melhorar a gestão e, conseqüentemente, a lucratividade. Assim, analisando conjuntamente qualidade-funcionalidade, há uma oposição à literatura, pois espera-se que o café de menor qualidade-funcionalidade tenha maior viabilidade de aplicação da GCI.	Souza e Rocha (2009) não relacionaram qualidade, porém ao destacar funcionalidade (quantidade de atributos), afirmam que quanto maior o nível de funcionalidade, mais viável a aplicação da GCI.
O produtor, ao tentar minimizar a incerteza da oscilação do mercado, chega a negociar café no mercado futuro, para até dois anos, porém a negociação ocorre numa qualidade-funcionalidade X, que, ao chegar o período de entrega do café, essa qualidade-funcionalidade tem que ser atendida.	Como os estudos no contexto interorganizacional não contemplam a relação entre qualidade e incerteza, esta tese procura traçar um paralelo entre essas variáveis, nos relatos dos produtores.
A ajuda com assistência técnica para melhoria da qualidade-funcionalidade, com a limitação de informações no início da parceria e o oportunismo por parte da cooperativa, leva o produtor a ter que fazer uma entrega futura do seu café à cooperativa e minimizar possíveis perdas com taxas de armazenagem, retirada do café e corretagem.	A GCI não abrange essa associação entre qualidade-funcionalidade com mecanismos capacitores, racionalidade limitada e oportunismo.
A relação da qualidade-funcionalidade, benefícios e mecanismos incentivadores, na visão da cooperativa, oferece aos produtores pagamento de prêmios, para melhorar a qualidade do café do produtor e, assim, incluir a cooperativa no âmbito de cafés especiais.	Não há relação, na GCI, da qualidade-funcionalidade, benefícios e mecanismos incentivadores.
No caso das cooperativas, as informações relativas à qualidade do café do produtor não são públicas, sendo assim, ocorre a prática do OBA entre produtor e cooperativa, no quesito qualidade-funcionalidade, corroborando com a literatura do OBA.	O compartilhamento de informações (OBA) pode ser de qualquer informação que não seja pública (Alenius, Lind, & Strömsten, 2015; Fehr, 2015; Fehr & Duarte, 2016).

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Para a variável preço, a Tabela 41 mostra os principais achados e sua comparação com a literatura, quanto à definição do preço mínimo, relação com fidelidade comercial, risco, confiança e benefícios.

Tabela 41. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Preço)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Um dos achados, foco da tese, é a utilização implícita da GCI pelos produtores e cooperativas, fortalecendo a viabilidade de aplicação neste segmento. Destacam-se, também, a falta de padronização nas informações de custo, o compartilhamento entre concorrentes, a prática indireta do OBA do produtor para a cooperativa e a forma oportunista de manutenção da relação, demonstrados na Tabela 42.

Tabela 42. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Custos)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A síntese da variável (inter)-dependência, descrita na Tabela 43, relaciona como resultados encontrados a dependência do produtor na negociação da cooperativa quanto a insumos, a dependência da cooperativa quanto aos cooperados e a dependência unilateral.

Tabela 43. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Inter)-dependência

(Inter)-dependência	
Resultados encontrados	Literatura
Verificou-se que cooperativas com lojas de insumos, ao fornecerem a compra via trocas de café, fazem com que o produtor se mantenha dependente dela, induzindo a comercialização do café com ela, validando a literatura de oportunismo e racionalidade limitada.	O oportunismo é a busca do interesse pessoal com dolo (Williamson, 1985) e a racionalidade limitada é a incompetência dos agentes em antecipar todas as contingências futuras associadas a uma transação (Simon, 1978).

Continuação da Tabela 43

(Inter)-dependência	
Resultados encontrados	Literatura
A cooperativa julga uma dependência total dela pelos produtores, mas não comprova influência, principalmente, quando trata do pequeno produtor.	A julgar pela função do cooperado na cooperativa, ora proprietário, ora fornecedor, ora cliente, um ambiente de carácter fortemente político, a característica de um membro um voto (Hendrikse & Feng, 2013; Zylbersztajn, 2004) faz com que todas as decisões se tornem democráticas.
Um dos achados contribui para rever a forma de tratamento da variável interdependência, pois pode se encontrar a dependência unilateral, como foi observado entre produtor-cooperativa.	A literatura tem tratado a variável interdependência, ou seja, de forma recíproca (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003; Dekker, 2004, Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009).

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na Tabela 44, foram resumidos os achados acerca da estabilidade, relacionando-a à frequência nas transações e à negociação no mercado futuro para minimização dos riscos, e também a associação de benefícios pela cooperativa para manter a estabilidade dos produtores rurais.

Tabela 44. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Estabilidade)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na variável cooperação, os achados encontrados, representados na Tabela 45, primeiramente demonstram uma forma diferenciada da literatura quanto à cooperação mútua e compulsória, a associação, pela cooperativa, dos benefícios à cooperação, e o produtor relacionando forma oportunista de ganhos por parte da cooperativa.

Tabela 45. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Cooperação)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A Tabela 46 evidencia o resumo dos resultados encontrados na variável confiança, que se podem destacar: a confiança propiciando a fidelidade comercial; a frequência nas transações; e estabilidade e a relação entre conquistar e perder a confiança.

Tabela 46. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Confiança)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A última variável do grupo de relacionamento demonstra, na Tabela 47, os seguintes resultados: forma unilateral de benefício; benefício relacionando preço e fidelidade comercial; e a relação dos mecanismos capacitores, utilizados como benefícios inter-relacionando com os mecanismos incentivadores.

Tabela 47. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Benefício)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na tipificação da cadeia produtor-cooperativa e produtor-IOF (Tabela 48), constatou uma diferenciação com a literatura nessas relações e as influências entre os agentes.

Tabela 48. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Tipos de Cadeia)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A variável tecnologia apresentou como resultado uma visão do produtor quanto a receber novidades tecnológicas da cooperativa, não chegando, porém, a ser restrita (Tabela 49).

Tabela 49. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Tecnologia)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na discussão sobre mecanismos, Tabela 50, inicialmente, o disciplinador não foi evidenciado nas relações pesquisadas, porém formas foram encontradas de minimização de custos, corroborando com a literatura quanto aos capacitores e incentivadores, verificando-se a inexistência na relação produtor-IOF.

Tabela 50. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Mecanismos)

Mecanismos	Resultados encontrados	Literatura
Disciplinadores	Não foi constatado nas entrevistas nenhum instrumento de controle gerencial interorganizacional (custeio alvo, orçamentos interorganizacionais, protocolos redes, custos <i>kaizen</i> etc), porém evidenciaram-se meios de redução de custos com a minimização dos custos de transação, com redução de incertezas e aumento na confiança, reduzindo o oportunismo entre os agentes.	Os mecanismos disciplinadores são instrumentos que regem, direcionam e parametrizam as relações interorganizacionais, conforme Cooper e Slagmulder (1999).
Capacitores	De acordo com a literatura, foram constatados mecanismos capacitores na relação da cooperativa para com o produtor.	Fornece aos participantes do relacionamento meios para identificar e corrigir ações para melhoria dos processos e produção (Souza & Rocha, 2009).
Incentivadores	Nenhuma IOF apresentou uma forma de mecanismo incentivador ao produtor rural, como meio financeiro de premiação; ao contrário das cooperativas, que oferecem diversos mecanismos incentivadores aos produtores, como pagamento de prêmios e bônus das sobras líquidas.	São instrumentos que gratificam as partes, utilizados posteriormente ao alcance das metas estipuladas (Souza & Rocha, 2009).

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Além da prática do OBA indireta, já mencionado anteriormente, verificou-se a prática do OBA quanto ao compartilhamento de informações, acerca do processo produtor e qualidade na relação produtor-cooperativa, como mostra a Tabela 51.

Tabela 51. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Compartilhamento de Informações)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A variável incluída após pré-teste, fidelidade comercial, Tabela 52, evidenciou-a de forma exclusiva ou não entre os produtores.

Tabela 52. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Fidelidade Comercial)

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

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Na Tabela 53, foram evidenciado os resultados encontrados acerca dos ativos específicos, verificando cada forma de especificidade isoladamente e contrariando a literatura. No caso específico do café brasileiro, as cooperativas tendem a ter mais especificidades que as IOFs.

Tabela 53. Resultados encontrados comparativamente com a literatura (Ativos Específicos)

Ativos Específicos	
Resultados encontrados	Literatura
<p>- Especificidade locacional: cooperativas e IOFs tendem a minimizar o custo com transporte e armazenagem, proporcionando, assim, o retorno para os parceiros. 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;</p> <p>- Especificidade de ativos físicos: Nenhum dos agentes apresentou especificidade em ativos físicos;</p> <p>- Especificidade de ativos humanos: 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;</p> <p>- Especificidade de ativos dedicados: Nas entrevistas não foi encontrado nenhuma declaração sobre investimento que tivesse sido realizado para atender um comprador específico, sendo assim não se pode afirmar que houve especificidade dedicada;</p> <p>- Especificidade temporal: todos os produtores mantêm a safra, no máximo, um ano e, em sua maioria, nas cooperativas, para que o produto não diminua a qualidade.</p> <p>Notou-se que, em relação aos ativos específicos, que as cooperativas oferecem mais do que as IOFs, podendo-se justificar pela diferença no volume de negociação de ambas e também por se ter utilizado, como parâmetros da tese, somente as empresas que relacionavam diretamente com o produtor sem intermediários.</p>	<p>Os investimentos em ativos específicos correspondem a investimentos que sejam duráveis, que se realizam em base de transações particulares, das quais o custo de oportunidade é muito menor nos melhores usos alternativos se a transação original termina prematuramente (Williamson, 1985). São cinco tipos de especificidades de ativo já relatadas na plataforma teórica: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados; especificidade temporal (Williamson, 1991).</p> <p>As cooperativas realizam investimentos nos produtores rurais, sendo que esses ativos poderão ser mais ou menos específicos (Zylbersztajn 2004). Hendrikse e Veerman (2001) afirmam que as cooperativas podem ser uma organização viável para os níveis de especificidade de ativos intermediários, e, depois de um certo nível, as IOFs têm um custo de governança organizacional menor do que a cooperativa.</p>

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve, inicialmente, a intenção de entender a relação das variáveis dispostas na literatura da GCI e sob a luz da ECT, utilizando suas variáveis também como foco de análise entre produtor-cooperativa e produtor-IOF, com intuito final de confrontar as duas formas de relacionamento, respondendo a seguinte questão: como se configuram, se distinguem e/ou se complementam o modelo conceitual e a prática da GCI nas organizações cooperativas de café em paralelo às IOFs?

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

Para isso, foi estabelecido como objetivo verificar se e como se estabelece a configuração da GCI nas cooperativas e IOFs da cadeia de valor do café e, conseqüentemente, quais aspectos do modelo conceitual e da prática da GCI se diferenciam ou até mesmo se confirmam nesses agentes.

Em vista no proposto, buscou-se como objetivos específicos: analisar as transações realizadas entre as partes e seus respectivos processos; verificar os instrumentos de controle utilizados para o gerenciamento de custos entre produtor-cooperativa e produtor-IOF; verificar os ativos específicos oriundos da relação entre os agentes envolvidos; relacionar o tipo de cadeia nas relações produtor-cooperativa e produtor-IOF; analisar o relacionamento entre produtor - cooperativa e produtor-IOF, considerando o tempo da relação, os incentivos para manutenção da relação, treinamentos, o nível de dependência, confiança, os benefícios, a cooperação, o compartilhamento de informações e a fidelidade comercial; verificar a relação entre as variáveis de GCI e ECT; relacionar os achados entre a cooperativas e a IOFs.

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

enquanto a IOF relaciona a desconfiança do produtor na classificação do café, o produtor relata a confiança na cooperativa em sua classificação.

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

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

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

A discussão também identificou formas diferenciadas de cooperação, (inter)-dependência e benefícios, não os considerando somente de forma recíproca, relatando a ocorrência de forma

unilateral, além de comprovar que as cooperativas realmente cooperam, e geram mais benefícios aos produtores que as IOFs. Na variável (inter)-dependência, destacou-se, nos relatos dos produtores, a utilização da venda de insumos e armazenagem na cooperativa de forma oportunista, fazendo com que o produtor mantenha a estabilidade da relação, para poder ter os benefícios por ela oferecidos e não arque com taxas da retirada do café. Ressaltou-se, ainda, a falta de visão dos produtores quanto a resultados futuros das compras com trocas de café.

É importante apontar também que se observou uma linha tênue entre a variável confiança e desconfiança, enquanto a construção da confiança vem com a estabilidade e a frequência da relação, para perdê-la, basta um único problema entre os parceiros.

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

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

A pesquisa gerou quatro hipóteses, sendo que duas delas foram rejeitadas: a H2, que afirmava que a aplicação da GCI nas cooperativas tendia a ser menos favorável que nas IOFs, considerando o tipo de cadeia na qual estão inseridas e observou que as cooperativas com a tipificação de cadeia do principal para o familiar são mais favoráveis que as IOFs, que possuem cadeias que tendem do auxiliar para o comum; e a H4, que cita que o fortalecimento do nível de parceria com a utilização de ativos específicos é mais favorável nas IOFs do que nas cooperativas, porém constatou-se que em relação aos ativos específicos às cooperativas oferecem mais do que as IOFs.

Duas hipóteses não foram rejeitadas: a H1, sobre a aplicação da GCI nas cooperativas ser mais favorável que nas IOFs em relação às variáveis do produto, do relacionamento, dos

componentes e mecanismos, que foi verificada ao longo de doze variáveis; e a H3, que cita que as cooperativas são mais acessíveis à divulgação e liberação dos dados aos produtores que as IOFs, pois enquanto a relação cooperativa faz algum compartilhamento, não necessariamente ocorrendo a prática do OBA e recebe informações dos produtores, ocorrendo a prática do OBA, nas relação produtor-IOF não há nenhum tipo de repasse de informação.

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

REFERÊNCIAS¹

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*. Columbia, SC: Columbia University Press
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Agndal, H. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, 21(3), Set., 147-166.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008, Jan./Abr). Uma análise da complementaridade entre Gestão Interorganizacional de Custos e Open-Book Accounting. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(1), 66-76.
- Alencar, E. (1999). *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: Ufla, p125.
- Alenius, E., Lind, J., & Strömsten, T. (2015). The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries. *Industrial Marketing Management*, 45, 195-206.
- Almeida, D. M., & Scarpin, J. E. (2011). Métodos de distribuição de custos conjuntos sob a ótica da Teoria da Agência: um estudo em uma Cooperativa Agropecuária de Palmito. XIV *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, SIMPOI.
- Andruchehen, J. R. (2015). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na indústria moveleira*. 114 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis.
- Antoniali, L. M. (2000). Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 135-159.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
- Axelsson, B., Laage-Hellman, J., & Nilsson, U. (2002). Modern management accounting for modern purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 853-62.

¹ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Backes, R. G., Kuhn, C. M. S., Perleberg, C. R., Dalben, L. C., Alberti, J. A., & Wiest, L. (2007). Application of the RKW expense method in an agricultural co-operative. *Custos e @gronegocio on line*, 3, 18-39.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70, Livraria Martins Fontes (Obra original publicada em 1977).
- Bastl, M, Grubic, T., Templar, S., Harrison, A., & Fan, I. (2010). Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 65-88.
- Baudry, B., & Chassagnon, V. (2012). 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.
- Benato, J. V. A. (2003). *O ABC do cooperativismo* (7a ed., p. 204). São Paulo: OCESP-SESCOOP-SP.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. New York, NY, US: *Free Press Content analysis in communication research*. 220 pp.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *A Economia da Estratégia*, 5. Bookman Editora.
- Bhimani, A., Souza, B. C., & Rocha, W. (2011, Nov./Dec). Inter-organizational cost management in a Brazilian context. *Cost Management*, 5-16.
- Bialoskorski Neto, S. B. (1995). Introdução ao mercado de futuros agropecuários. 5°. *Curso De Comercialização De Commodities Agropecuárias*. Piracicaba: ESALQ, 64-83.
- Bialoskorski Neto, S. B. (1998). *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital*. Piracicaba: ESALQ/USP.
- Bialoskorski Neto, S. B. (2006). *Aspectos econômicos das cooperativas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10, 2, 141-163.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), 271-286.
- Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2007). Práticas de controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade* (Vol. 7).
- Braga, A. X. V. (2015). *Avaliação da aplicação da gestão interorganizacional de custos no ambiente de consórcio modular: competitividade por meio da estratégia de colaboração e redução dos custos globais das operações*. 167 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo.
- Brasil, L. N. (1971). 5.764. *Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16.
- Brasil, R. F. (2012). Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. *Dispõe sobre a Lei das Sociedades por Ações*.
- Brasil, M.A.P.A. (2003). Instrução normativa n. 8. *Dispõe sobre Regulamento Técnico de Identidade e de Qualidade para a Classificação do Café Beneficiado Grão Cru*.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2012). Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer-supplier relationships. *Management Accounting Research*, 23, 61-78.
- Camacho, R. R. (2010). Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência. São Paulo. 206 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518.
- Campos, G. R., & Arida, R. T. (2009). Gestão estratégica de custos nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná: nível de intensidade no uso das informações de custos para tomada de decisão e controle. *Revista Ciência Empresarial Unipar*, 10(1).

- Campos, L. C., de Oliveira, K. G., Leal, E. A., & Duarte, S. L. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo da “Rede Cerrado” de Supermercados. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3), 81-104.
- Castro, J., Hey, I. R., Castro, M., & Lara, L. F. (2015). A Produção Científica Brasileira Sobre Cooperação: Um Levantamento dos Estudos Publicados entre 2000 e 2014. *Revista Uniabeu*, 8(19), 73-88.
- Cattani, A. D. (2003). *A outra economia: os conceitos essenciais* (p. 306). Porto Alegre: Veraz Editores.
- Chen, K. S., Babb, E. M., & Schrader, L. F. (1985). Growth of large cooperative and proprietary firms in the US food sector. *Agribusiness*, 1(2), 201-210.
- Child, J. (2001). Trust—the fundamental bond in global collaboration. *Organizational dynamics*, 29(4), 274-288.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: towards and evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17, 342-369.
- Coase, R. H. (1937, Nov.). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). Supply chain development for the lean enterprise-interorganizational cost management. New Jersey: *The IMA Foundation for Applied Research, Inc.* 512 p.
- Cooper, R. (2003-a, Sep./Oct). Inter-organizational costing, part 1. *Cost Management*, 5(17).
- Cooper, R. (2003-b, Nov./Dec). Inter-organizational costing, part 2. *Cost Management*, 6(17).
- Cooper, R. (2004). Inter-organizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, (29).
- Cooper, R., & Yoshikawab, T. (1994). Production economics inter-organizational cost management The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura systems: supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37, 51-62.

- Costa, S. A. (2011). *Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos*. São Paulo, 196 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed, Sandra Mallmann da Rosa, Trad.). Porto Alegre: Penso.
- Cropper, S, Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S., (2014). *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman. Tradução: Heitor José Cademartori (coordenação) xxii, 706 p.
- Crosby, P. B. (1994). *Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade*. José Olympio.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*. 14, 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. *Accounting, Organization and Society*, 29(1), 27-49.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Dunn, J. R., Ingalsbe, G., & Armstrong, J. H. (1979). Cooperatives and the Structure of US Agriculture. *Structure Issues of American Agriculture*, 57, 241-248.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Facci, N. (2011). *Um estudo sobre as características dos fatores contingenciais na Gestão de Custos Interorganizacionais em um arranjo produtivo local do setor de tecnologia da informação na região noroeste do Paraná*. 106 f (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Contabilidade)–Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba).
- Farias, R. A. S. (2016). *Gestão de Custos Interorganizacionais: Estudo Sobre os Fatores Inibidores em Empresas do Setor Moveleiro do Distrito Federal*. Dissertação (mestrado) -

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis.

- Faria, A. C., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013, Out./Dez.). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na região do Grande ABC, *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 15(49), 617-638.
- Farina, E. M. M. Q. (1999). Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, 6. <http://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300002>
- Farina, E. M. M. Q., Azevedo, P. F., & Saes, M. S. M. (1997) *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, (37), 168-187.
- Fehr, L. C. F. A., & Duarte, S. L. (2016). 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.
- Fehr, L. C. F. A. (2015). *Open-Book accounting e confiança: influência sobre a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores no setor automotivo do Brasil*. Doctoral Thesis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo. Retrieved 2016-10-15, from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28032016-095116/>
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Controle da qualidade total*. (Vol. 4). (R. C. Laverri, Trad.). São Paulo: Makron Books. (Obra original publicada em 1994).
- Feng, L. & Hendrikse, G.W.J. (2012). Chain Interdependencies, Measurement Problems, and Efficient Governance Structure: Cooperatives versus Publicly Listed Firms. *European Review of Agricultural Economics*, 39 (2), 241-255. doi: <http://dx.doi.org/10.1093/erae/jbr007>
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *The Journal of Political Economy*, 193-238.

- Furubotn, E., & Richter, R. (1991). The new institutional economics: an assessment. *Texas: Texas A&M Press*.
- Ghisi, F.A; Martinelli, D.P. (2006). Systemic View of Interorganisational Relationships: An *Analysis of Business Networks*. Syst Pract Act Res. Vol. 19, pp.461-473.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisas* (5a ed) São Paulo: Atlas.
- Gonsalves, E. L. (2001) *Iniciação à pesquisa científica*. 2. ed. Campinas,SP: Alínes.
- 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.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Revisão técnica de Dirceu da Silva. 2ª edição. Porto Alegre: Penso, 488 p.
- Gregori, R. de; & Flores, S. A. M. (2011). Gestão de riscos e gestão de custos em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul – RS. *Custos E @gronegocio Online*, 7(1), 38–55.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, 21, 457-473.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hendrikse, G.W.J. & Feng, L. (2013). Interfirm Cooperatives. In A Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization* (pp. 501-521). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hendrikse, G.W.J. & Veerman, C.P. (2001). Marketing Cooperatives and Financial Structure: a Transaction Costs Economic Analysis. *Agricultural Economics*, 26 (3), 205-216. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0169-5150\(00\)00122-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0169-5150(00)00122-5)

- Hoffjan, A., & Kruse, H. (2006). Open book accounting in supply chain: when and how is it used in practice? *Cost Management*, 20(6), 40-47.
- Houston, M. B., & Johnson, S. A. (2000). Buyer–supplier contracts versus joint ventures: Determinants and consequences of transaction structure. *Journal of Marketing Research*, 37(1), 1-15.
- Hoffjan, A., Lührs, S., & Kolburg, A. (2011, Jul.). Cost transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. *Supply Chains*, 63, 230-251.
- Hull, J. (1994). *Introdução aos mercados futuros e de opções*. São Paulo: Cultura Editores Associados e Bolsa de Mercadorias & Futuros.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization science*, 15(5), 586-599.
- Jank, M. S., & Nassar, A. M. (1995). Agribusiness e cooperativas no Mercosul. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, 30(91), 13-32.
- Kajüter, P., & Kumala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16, 179-204.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). Ottawa: IDRC.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis*. Beverly Hills. California: Sage Publications, 7, 1-84.
- Krippendorff, K. (2012). *Content analysis: An introduction to its methodology*. 3a ed. California - EUA. Sage.
- Kulmala, H. I. (2003). *Cost Management in Firm Networks*. Tampere, 145 p. Tese (Doutor em Tecnologia) – Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology.
- Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79, 33-43.

- Kulmala, H. I., Kajüter, P., & Valkokari, K. (2007, Jun.). Inter-organizational cost management in SME networks. *8th Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management in Services and Operations*, Trento.
- Lago, A., & Silva, T. N. da. (2012). Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 4(2), pp.212–226.
- Lakatos, E. M., & de Andrade Marconi, M. (1991). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Liang, Q. & Hendrikse, G.W.J. (2016). Pooling and the Yardstick Effect of Cooperatives. *Agricultural Systems*, 143, 97-105. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.agsy.2015.12.004>
- Lima, G.B., Garcia, S.F.A., Carvalho, D.T. De & Martinelli, D.P. (2009). Consórcio de Exportação no Brasil: um estudo de caso aplicado no segmento médico-hospitalar-odontológico. *Revista de Negócios Internacionais*. Vol.7, pp.49-56, Piracicaba.
- Lorandi, J. A.; Bornia, A. C. (2009). Sistemática de implementação do custeio-alvo na cadeia de suprimentos com o uso do QFD. In: *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador. Anais eletrônicos... Rezende, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_093_629_12933.pdf>. Acesso em: 18/07/16.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. In *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*. JADT 2012 (pp. 687-699). Liège, Belgique. Retrieved April 13, 2013, from <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20-%20L%27analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos*. 6. reimpr. São Paulo: Atlas. 7, 277 p.
- Marques, P. V., & de Mello, P. C. (1999). *Mercados futuros de commodities agropecuárias (exemplos e aplicações para os mercados brasileiros)*. Bolsa de Mercadorias & Futuros.

- Martins, G. (2007). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica*. São Paulo: Atlas.
- McIVOR, R. (2001). Lean supply: the design and cost reduction dimensions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 7, p. 227-242.
- Melo, R. S. S., & Granja, A. D. (2012). Gerenciamento de Custos Interorganizacionais e suas Implicações para a Construção Civil. XIV ENTAC - *Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído*. 3782-3787.
- Mesquita, J. M. C., Reis, A. J., Reis, R. P., Veiga, R. D., & Guimarães, J. M. P. (2000). Coffee market: variables that influence the price paid to producers. *Ciência e Agrotecnologia*, 24(2), 379-386.
- Mitchell, J. C. (Ed.). (1969). Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in Central African towns. *Manchester University Press*.
- Moeller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 121-131.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen C. O. (2001). Inter-organizational controls and organizational competences: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, (12), 221-244.
- Munday, M. (1992). Accounting cost data disclosure and buyer- supplier partnerships-a research note. *Management Accounting Research*, 3, 245-250.
- Muritiba, S. de S. (2012). *Gestão de custos interorganizacionais no ambiente de relação comprador-fornecedor: um estudo empírico*. São Paulo – SP. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE.
- Nascimento, S. do, & Pereira, A. M. (2011). Gestão de custos interorganizacionais em transportadora de carga fracionada. *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI*, 1–13.

- Nascimento, S. do.; Pereira, A. M.; Scarpin, J. E.. (2012). Os fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul – SC. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, v. 7 n. 2 p. 1-22.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. California – EUA. Sage.
- Nickerson, J. & Silverman, B. (2003). Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: innappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry. *Administrative Science Quarterly*. Vol.48, pp.433-465.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations*
- Oijen, A.A.C.J. van & Hendrikse, G.W.J. (2002). Governance Structure, Product Diversification, and Performance. In *Proceedings ISNIE Boston 2002*. Boston: ISNIE.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*. Vol. 15. n. 2, pp. 241-265.
- Oliveira, L. H. (1997). S.I.G. para a gestão de custos por qualidade: estudo de caso em uma cooperativa de café. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 97-119. Retrieved June 01, 2014, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300006&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S1415-65551997000300006.
- Organizações de Cooperativas do Brasil – OCB. (2015). [Recuperado em 10 de julho de 2015] http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp.
- Oustapassidis, K., & Notta, O. (1997). Profitability of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Greek Dairy Industry. *Journal of Rural Cooperation*, 25(1).
- Pereira, A. M., & Scarpin, J. E. (2012). Os fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma indústria metalúrgica da cidade de Rio do Sul – SC. *ABCustos. Associação Brasileira de Custos - Vol. VII n° 2*.
- Pereira, F. I. (2009). Modelagem da gestão de custos interorganizacionais na cadeia agronegocial láctea. *Revista Del Instituto Internacional de Costos*, 5, pp.401–420.

- Pinho, D. B. (1966). *A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista: suas modificações e sua utilidade* (p. 161). São Paulo: Pioneira.
- Pizzo, J. C. M., dos Santos, E. F., Camacho, R. R., & de Oliveira Moraes, R. (2015). Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Rede Associativista de Farmácias. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Polonio, W. A. (2004). *Manual das sociedades cooperativas*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39-55.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Saes, M. S. M., & Farina, E. M. M. (1999). *O agribusiness do café do Brasil*. São Paulo: Milkbizz.
- Sakurai, M. (1997). *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo. Editora Atlas.
- Schepker, D.J., Oh, W, Martynov, A. & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*. Vol.40, n. 1, pp. 193-225.
- Shank, J. K. (1989). Strategic cost management: new wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, 1(1), 47-65.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). What "drives" cost? A strategic cost management perspective. *Advances in Management Accounting*, 2, 27-46.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer mercados crescentemente competitivos* (2ª ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Shapiro, S. P. (1987). The social control of impersonal trust. *American journal of Sociology*, 93(3), 623-658.

- Silva Neto, L. D. A. (1998). *Derivativos*. São Paulo: Atlas.
- Silva, T. N. Da. (1994). Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, v. 29, n. 86, p. 05-97. Série Cooperativismo. v. 36.
- Silveira M., R., Silva X., W., Sproesser, R. L., Calegario, L., & Lelis, C. (2010). Transaction costs in the coffee export operations in the south region of Minas Gerais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 12, n. 3, p. 411-422.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 69, n. 1, pp. 99-118.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American economic review*, 1-16.
- Simon, H. A.. (1982). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT press.
- Soares, P. (1980). Avaliação econômica da política tritícola de 1967 a 1977. *Coleção Análise e Pesquisa*, 20. Brasília, Comissão de Financiamento da Produção.
- Soares, I. C. (2011). *A Gestão de Custos Interorganizacionais e a Contabilidade de Livros Abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC*. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Souza, B. C. (2008). *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.
- Souza, B. C. & Rocha, W. (2009). *GCI - Gestão de Custos Interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas.
- Souza, M. A. de, Zwirtes, A., Rodniski, C. M., & Borghetti, J. C. (2013). Gestão de custos logísticos: um estudo das práticas utilizadas por uma cooperativa agroindustrial catarinense. *ConTexto*, 13(23), pp. 7–22.
- Sporleder, T. L., & Skinner, R. A. (1977). Diversification of Regional Marketing Cooperatives. *Southern Journal of Agricultural Economics*, 9(01), 191-195.

- Suomala, P., Lahikainen, T., Lyly-Yrjänäinen, J. & Paranko, J. (2010). Open book accounting in practice - exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 71-96.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 161-191.
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Uddin, M. B. (2013). Techniques of interorganizational cost management: A review essay. *Journal of Statistics and Management Systems*, 16, 1.
- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of management review*, 1(4), 24-36.
- Vergara, S. (2012). *Métodos de pesquisa em administração* Atlas. São Paulo.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Califórnia – EUA. Sage.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. London: Macmillan Free Press.
- Williamson, O. (1989). *Transaction cost economics*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Windolph, M. & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23, 47-60.

- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, 29(3), 23-32.
- Zylbersztajn, D. (1995). *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.
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Série Working Papers* n. 02 /017, São Paulo.
- Zylbersztajn D., Farina, E. M. M. Q., & Santos, R. C. (1993). *O sistema agroindustrial do café*. Porto Alegre: Ortiz.
- Zhou, K. Z., Poppo, L., & Yang, Z. (2008). Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choices in China. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 526–534.

APÊNDICE – I

Roteiro de Entrevistas – Produtor rural

Nome do Entrevistado: _____

Cargo: _____

Tempo no cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Nome da Fazenda: _____

Localização: _____

Data da Entrevista: ____ / ____ / ____.

Hora início: _____ Hora término: _____

Bloco A – Questões Gerais

1) No processo de produção e venda do café, vocês possuem algum parceiro com o qual mantêm relação igual ou superior a três safras consecutivas (tanto fornecedores quanto compradores)? Quais são seus principais fornecedores e compradores?

Objetivo: Verificar quais são os parceiros (cooperativa, a IOF, ou ambos) do produtor rural e qual sua frequência e estabilidade no relacionamento. Caso não tenha nenhum desses relacionamentos, será automaticamente excluído da amostra.

2) Os parceiros que compram seu café exigem algum contrato? Ou, vocês fazem algum contrato de venda?

Objetivo: Solicitar o documento para analisar o grau de confiança (relacionamento), pela frequência, especificidade de ativos negociados e a incerteza, relacionando a probabilidade de ganhos.

3) Quais são os principais pontos analisados por vocês ao escolher para quem irá vender seu café?

Objetivo: Analisar as variáveis envolvidas no processo de escolha da cooperativa.

4) Vocês mantêm algum controle dos gastos provenientes de sua produção de café? Esses registros são manuais ou eletrônicos? Eles são compartilhados totalmente ou em partes com seus parceiros? - Desmembrar

Objetivo: Analisar a relevância dada pelo produtor ao processo de custos e controles internos, avaliando, também, as variáveis utilizadas no processo de produção e controle.

Bloco B: Configuração da GCI

5) Como funciona o processo de venda do café? Desde a finalização da colheita até a entrega.

Objetivo: Verificar se existe alguma variável no âmbito produto e no relacionamento das partes envolvidas.

6) Com que frequência ocorrem transações com os compradores e como elas ocorrem?

Objetivo: Analisar a estabilidade da relação com a cooperativa, e buscar novas variáveis para análise neste quesito.

7) Neste relacionamento com seus parceiros, qual sua visão quanto aos seus ganhos e aos ganhos do comprador?

Objetivo: A resposta ajudará a entender o quesito relacionado à incerteza de ganhos na relação onde já existe uma forma de cooperação e quais os mecanismos utilizados.

8) Seus parceiros promovem alguma ajuda para melhoria de sua produção com maquinários, treinamentos e/ou processos?

Objetivo: Analisar os níveis de relacionamento mantidos entre as partes e as novas variáveis obtidas com a visão do produtor. Quanto ao nível de ativos específicos e processos internos da fazenda.

9) Possui alguma influência interna no seu parceiro? Existe algum ativo do parceiro na fazenda ou algum ativo seu no seu parceiro?

Objetivo: Entender como o produtor interfere na cooperativa e/ou IOF e verificar o resultado desta interferência como possível variável, até possíveis ativos específicos. Buscar com a resposta verificar se o produtor também participa do processo de custos da cooperativa e se tem acesso aos dados.

10) Existe alguma informação que não costuma ser compartilhada com a cooperativa ou com outro comprador?

Objetivo: Analisar o processo de compartilhamento de informações na parceria, verificando em quais agentes há maior compartilhamento.

11) O seu parceiro pode ou costuma exigir de você alguma informação?

12) O parceiro costuma exigir alguma modificação ou inclusão nos seus processos internos?

Objetivo: Verificar em que tipo de cadeia de valor a relação está inserida, verificando o nível de dependência entre os agentes.

13) Vocês têm por objetivo manter a relação com o parceiro por mais tempo? Como?

Objetivo: Entender a estabilidade da relação e como ela é mantida. Verificar se existe alguma ação para manter a relação.

APÊNDICE – II**Roteiro de entrevista para o Cooperativa e IOFs**

Nome do Entrevistado: _____

Cargo: _____

Tempo no cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Nome da Empresa: _____

Localização: _____

Data da Entrevista: ____ / ____ / ____.

Hora início: _____ Hora término: _____

Bloco A – Questões Gerais

1) No processo de compra e/ou armazenagem do café vocês possuem algum parceiro com o qual mantenha relação por mais de três safras? Quais são seus principais fornecedores de café?

Objetivo: Verificar quais são os parceiros (cooperativa, a IOF, ou ambos) do produtor rural. Caso não tenha nenhum desses relacionamentos, será automaticamente excluído da amostra.

2) Qual o principal produto que a empresa produz na composição da receita? Trabalha com algum outro produto além do café? Qual?

Objetivo: Analisar o que a cooperativa e as IOFs consideram importante, para, a partir daí, desenvolver a relação com a importância dada aos produtores rurais.

3) Vocês possuem algum processo de beneficiamento do café? Ou têm algum outro processo de produção envolvendo o café adquirido?

Objetivo: Analisar quais processos produtivos são desenvolvidos na comprador???? para poder relacioná-los com os controles gerenciais da fazenda.

4) A empresa possui algum controle dos custos próprios e das fazendas?

Objetivo: Verificar quais métodos de custos e controles gerenciais são utilizados pela cooperativa e IOFs.

Bloco B: Configuração da GCI

5) Alguns insumos e/ou prestação serviços, treinamento ou assistência técnica são oferecidos pela empresa à fazenda? Em caso positivo existe algum contrato? Formal ou informal.

Objetivo: A resposta indicará se, no conceito produto, pode-se extrair novas variáveis no modelo conceitual.

6) Nas fazendas com maior contato, relação, existe alguma ajuda quanto às práticas e ao manuseio do café, armazenagem etc.?

Objetivo: Verificar a influência exercida pelas cooperativas e ou IOFs na fazenda.

7) A empresa parceira disponibiliza algum maquinário para a fazenda? Ou algum tipo de tecnologia etc?

Objetivo: A resposta ajudará a verificar o nível tecnológico, inclusive de ativos específicos, para relacionar possíveis variáveis no quesito componentes da GCI.

8) O produtor rural exerce alguma influência na empresa? Se sim, em quais aspectos?

Objetivo: Verificar qual a visão da cooperativa em relação ao poder sobre os cooperados e, assim, determinar o grau de dependência entre os agentes.

9) Quais os benefícios da empresa na parceria com as fazendas?

Objetivo: Analisar quais possíveis ganhos a cooperativa e as IOFs enxergam na parceria.

10) Existe alguma informação que possa ser compartilhada com a fazenda? A fazenda pode exigir de você alguma informação?

Objetivo: Verificar referente ao compartilhamento de informações, o tipo de cadeia da relação e o nível de dependência.

11) A fazenda pode exigir alguma modificação ou inclusão nos seus processos internos?

Objetivo: Analisar qual a influência que a fazenda exerce nos seus parceiros, assim confirmando o nível de dependência entre eles.

12) A empresa tem alguma estratégia para manter seus parceiros? Se sim, quais?

Objetivo: A resposta ajudará a entender o papel da cooperativa na manutenção do relacionamento.

APÊNDICE – III

Roteiro de Entrevistas – Produtor rural

IDENTIFICAÇÃO

Nome do Entrevistado: _____

Cargo: _____

Tempo no cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Nome da Fazenda: _____

Localização: _____

Data da Entrevista: ____ / ____ / ____.

Hora início: _____ Hora término: _____

Bloco A – Questões Gerais

1) No processo de produção e venda do café, vocês possuem algum parceiro com o qual mantenha relação igual ou superior a três safras consecutivas (tanto fornecedores quanto compradores)?

Objetivo: Tem como intuito verificar se o produtor possui algum parceiro com o qual mantenha uma estabilidade e frequência, podendo, assim, continuar a pesquisa. Caso não possua um relacionamento superior a três safras não é realizada a entrevista com o produtor.

2) Quais são seus principais fornecedores e compradores?

Objetivo: Além de confirmar se realmente possui uma parceria a ponto de lembrar quais são os principais, o intuito dessa questão é relacionar a fidelidade comercial e também encontrar quais são os parceiros para poder relacioná-los nos resultados.

3) Qual o seu volume médio de produção anual em sacas de café?

Objetivo: A intenção desta questão é poder relacionar o volume com a dependência do produtor à cooperativa ou IOF.

4) Vocês produzem algum outro produto além do café?

Objetivo: A expectativa nessa questão além de verificar se a empresa tem que se dedicar a outro produto, necessitando analisar qual produto deva priorizar para aplicar a gestão interorganizacional, é também investigar qual o nível de risco em manter somente um produto.

5) Os parceiros que compram o café de vocês exigem algum contrato? Ou vocês fazem algum contrato de venda?

Objetivo: Relacionar a variável de confiança a mecanismos de salvaguardas e também verificar o nível de confiança da parceria, a relação oportunista e também se analisam algum possível problema futuro na transação.

6) Quais são os principais pontos analisados por vocês para considerar os fornecedores e compradores como parceiros?

Objetivo: Espera-se com questão analisar quais são os atributos utilizados pelo produtor para considerar a cooperativa ou a IOF como parceira, assim poder verificar as variáveis de relacionamento da GCI e, talvez, evidenciar alguma nova variável.

Bloco B: Configuração da GCI

7) Vocês mantêm algum controle dos gastos provenientes de sua produção de café? Como são calculados os seus custos de produção?

Objetivo: Primeiramente analisar a importância dada pelos produtores rurais ao controle de custos, caso perceba-se algum indício de gestão, almeja-se descobrir como apuram e

classificam seus custos, para, posteriormente, compará-los aos parceiros, cooperativa e IOFs, analisando, assim, se mantém os mesmos métodos de controle e cálculo de custos.

8) Como são mantidos esses registros, manuais ou eletrônicos?

Objetivo: A questão 8 está diretamente relacionada com a questão 7, caso o produtor não mantenha nenhum controle dos gastos, essa questão não é realizada. Assim, caso seja realizado algum cálculo ou controle de custos, a expectativa em saber se o registro é manual ou eletrônico é ver a possibilidade de compartilhamento dessas informações e o nível de experiência do produtor nessa variável.

9) Os custos de produção do café são compartilhados totalmente ou em partes com seus parceiros?

Objetivo: Averiguar se os produtores compartilham seus custos e como funciona esse compartilhamento caso ocorra, podendo, assim, analisar a prática do OBA.

10) Como funciona o processo de venda do café desde a finalização da colheita até a entrega?

Objetivo: Essa questão tem por finalidade analisar o processo interno do produtor quanto à produção, e, assim, analisar as variáveis do produto, verificando relacionamento e outras variáveis que possam surgir ao longo da questão, além do oportunismo e prováveis risco que o produtor possa correr nesse processo.

11) Com que frequência e como ocorrem as transações com os parceiros?

Objetivo: Além de analisar uma variável da ECT, essa questão tem como objetivo analisar, também, nesse enfoque à especificidade temporal, verificando o tempo de manutenção do café nos armazéns e, assim, investigar a estabilidade entre os parceiros, possíveis oportunismos e incertezas quanto à relação.

12) Quais são os benefícios (monetários ou não monetários) que vocês acreditam ter ao manter o relacionamento com seus parceiros?

Objetivo: A questão tem como intuito analisar os benefícios por duas vertentes, a primeira, com mecanismos incentivados financeiros, espera-se entender pela visão do produtor o que ele percebe de ganho na relação; a segunda, além dos ganhos com mecanismos capacitores e incentivadores, o que o produtor tem conseguido com a relação no âmbito não financeiro.

13) E na sua opinião, quais seriam os benefícios gerados para o seu parceiro ao manter o relacionamento com você?

Objetivo: Agora, pela visão do produtor, espera-se entender quais benefícios ele gera ao parceiro ao manter a relação, podendo, assim, ao questionar o mesmo quesito à cooperativa ou à IOF, comparar se os parceiros enxergam o mesmo benefício.

14) Você exerce alguma influência nas operações empresariais do seu parceiro?

Objetivo: Investigar se o produtor consegue intervir nos processos do parceiro para, assim, descobrir o tipo de cadeia em que estão inseridos e o nível de (inter)-dependência entre eles.

15) Seus parceiros promovem alguma ajuda para melhoria de sua produção com treinamentos e/ou processos?

Objetivo: Além de averiguar os mecanismos capacitores, espera-se também influir o tipo de cadeia, os benefícios e mecanismos incentivadores que influem no processo interorganizacional.

16) O parceiro costuma realizar alguma modificação ou inclusão nos seus processos internos?

Objetivo: Verificar o nível de (inter)-dependência e também o tipo de cadeia na relação entre produtor-cooperativa e produtor-IOF. Pode-se observar os mecanismos capacitores, incentivadores e disciplinadores.

17) Existe algum maquinário ou qualquer tipo de ativo físico do parceiro na sua fazenda? Ou algum maquinário ou qualquer tipo de ativo físico seu disponibilizado ao seu parceiro?

Objetivo: Esta questão tem como escopo definir níveis de especificidades de ativo físico nas empresas/parceiros, detectando também a cooperação, os benefícios, a confiança e o compartilhamento de informações.

18) Em relação à tecnologia, vocês recebem ou disponibilizam algum tipo tecnologia aos seus parceiros?

Objetivo: Ao considerar na pesquisa que a tecnologia seria estudada mais amplamente, no processo de produção, e não somente nos componentes, esta questão tem por finalidade analisar restrições tecnológicas entre os parceiros, viabilizando ou não a aplicação da GCI.

19) Você compartilha alguma informação com seus parceiros? Quais?

Objetivo: Investigar de maneira ampla quais informações são compartilhadas entre os parceiros e se essas informações se enquandram na prática do OBA.

20) O seu parceiro pode ou costuma solicitar de você alguma informação?

Objetivo: Ao diagnosticar a influência do parceiro nas solicitações de informações, além de revelar a prática do OBA, ou até mesmo confirmá-la, pode-se também relacionar o tipo de cadeia da parceria.

21) Você tem por objetivo manter a relação com o parceiro por mais tempo? Como?

Objetivo: Nessa questão de forma mais abrangente, busca-se entender, pela perspectiva do produtor rural, o esforço em manter a parceria e quais estratégias serão usadas para mantê-la, entendendo, assim, possíveis meios de cooperação, confiança, oportunismo, incerteza etc.

APÊNDICE – IV

Roteiro de Entrevistas – Cooperativas e IOFs

IDENTIFICAÇÃO

Nome do Entrevistado: _____

Cargo: _____

Tempo no cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Nome da Empresa: _____

Localização: _____

Data da Entrevista: ____/____/____.

Hora início: _____ Hora término: _____

Bloco A – Questões Gerais

- 1) No processo de compra e/ou armazenagem do café vocês possuem algum parceiro com o qual mantenha relação por mais de três safras?

Objetivo: Tem como intuito verificar se a cooperativa ou IOF possui algum parceiro com o qual mantenha uma estabilidade e frequência, podendo, assim, continuar a pesquisa. Caso não possua um relacionamento superior a três safras não é realizada a entrevista com a cooperativa ou IOF.

- 2) Quais são seus principais parceiros (compradores e fornecedores) com que mantêm essa relação?

Objetivo: Além de confirmar se realmente possui uma parceria a ponto de lembrar quais são os principais, o intuito dessa questão é relacionar a fidelidade comercial e também encontrar quais são os parceiros para poder relacioná-los nos resultados.

3) Quais são os critérios considerados por vocês na escolha de um produtor como parceiro?

Objetivo: Espera-se com questão analisar quais são os atributos utilizados pela cooperativa ou IOF para considerar o produtor como parceiro, e assim poder verificar as variáveis de relacionamento da GCI e, talvez, evidenciar alguma nova variável.

4) Existe algum parceiro com quem você mantém um relacionamento diferente quanto aos demais? Por quê?

Objetivo: Com intuito de verificar a cooperação, o nível de oportunismo e incerteza na relação, a questão foca também na possibilidade de (inter)-dependência entre os agentes e possíveis mecanismos incentivadores.

5) Qual o volume de café processado e/ou armazenado por vocês anualmente?

Objetivo: A intenção desta questão é poder relacionar o volume com a dependência da cooperativa ou IOF com o produtor.

6) Qual o principal produto da empresa na composição da receita? Vocês trabalham com algum outro produto além do café? Qual?

Objetivo: A expectativa nesta questão, além de verificar se a empresa tem que se dedicar a outro produto, necessitando analisar qual produto deva priorizar para aplicar a gestão interorganizacional, é também investigar qual o nível de risco em manter somente um produto.

7) Vocês possuem algum processo de beneficiamento ou rebeneficiamento do café? Ou tem algum outro processo de produção envolvendo o café adquirido?

Objetivo: O propósito dessa indagação é começar a investigar a estrutura de custos de cooperativa ou IOF, os processos produtivos, produtos relacionados, assim, verificando a inter-relação com os processos dos produtores.

Bloco B: Configuração da GCI

8) A empresa possui algum controle de custos? Explique como vocês fazem a apuração dos custos.

Objetivo: Primeiramente analisar a importância dada pelas cooperativas ou IOF ao controle de custos, caso perceba-se algum indício de gestão, almeja-se descobrir como apuram e classificam seus custos, para, posteriormente, compará-los ao parceiro, produtor, analisando, assim, se mantém os mesmos métodos de controle e cálculo de custos.

9) A empresa possui alguma informação de custos das fazendas parceiras? Ou alguma informação referente à produção da fazenda?

Objetivo: Averiguar se os produtores compartilham seus custos e como funciona esse compartilhamento caso ocorra, podendo, assim, analisar a prática do OBA, em todos os seus níveis informacionais.

10) Explique o processo de compra e/ou armazenagem do café, entre você e o principal produtor, desde o processo inicial de negociação até a entrega para um comprador.

Objetivo: Essa questão tem por finalidade analisar o processo interno da cooperativa ou IOF quanto aos processos, assim analisar as variáveis do produto, verificando relacionamento e possíveis outras variáveis que possam surgir ao longo da questão, além do oportunismo e prováveis riscos que o produtor possa correr nesse processo.

11) Alguns insumos e/ou prestação serviços, treinamento ou assistência técnica são oferecidos pela empresa ao produtor? Em caso positivo, existe algum contrato? Formal ou informal.

Objetivo: A finalidade dessa questão é, inicialmente, analisar os mecanismos capacitores e incentivadores, além de verificar os benefícios oferecidos aos produtores, possíveis relações de oportunismo, cooperação e (inter)-dependência, buscando, também, revelar alguns mecanismos de salvaguardas utilizadas nesse processo.

12) Existe alguma ajuda quanto às práticas e ao manuseio do café, armazenagem etc. oferecida aos produtores?

Objetivo: Complementando a questão anterior, com sentido de aprofundar e confirmar, agora voltado para parte produtivo do café, os mecanismos capacitores e incentivadores, benefícios, cooperação, (inter)-dependência entre outras variáveis que possam surgir durante a questão.

13) O seu parceiro disponibiliza algum maquinário ou qualquer tipo de ativo físico? Ou algum maquinário ou qualquer outro tipo de ativo físico seu disponibilizado ao seu parceiro?

Objetivo: Essa questão tem como escopo definir níveis de especificidades de ativo físico nas empresas/parceiros, detectando também a cooperação, os benefícios, a confiança e o compartilhamento de informações.

14) Em relação a questão de tecnologia, a empresa ajuda a fazenda de alguma forma?

Objetivo: Ao considerar na pesquisa que a tecnologia seria estudada mais amplamente, no processo de produção, e não somente nos componentes, essa questão tem por finalidade analisar restrições tecnológicas entre os parceiros, viabilizando ou não a aplicação da GCI.

15) O produtor rural exerce alguma influência na empresa? Se sim, em quais aspectos?

Objetivo: Investigar se o produtor consegue intervir nos processos da cooperativa ou IOF, para, assim, descobrir o tipo de cadeia em que estão inseridos e o nível de (inter)-dependência entre eles.

16) Quais os benefícios gerados para a empresa na parceria com as fazendas?

Objetivo: A questão tem como intuito analisar os benefícios por duas vertentes: a primeira, com mecanismos incentivados financeiros, espera-se entender, pela visão da cooperativa e IOF, o que elas percebem de ganho na relação; a segunda além dos ganhos com mecanismos capacitores e incentivadores, o que a cooperativa ou IOF tem conseguido com a relação no âmbito não financeiro.

17) Quais os benefícios vocês acreditam que os produtores terão em manter o relacionamento com a empresa?

Objetivo: Agora pela visão da cooperativa ou IOF, espera-se entender quais benefícios eles geram ao produtor ao manter a relação, podendo, assim, ao questionar o mesmo quesito ao produtor, comparar se os parceiros enxergam o mesmo benefício.

18) Vocês compartilham alguma informação com a fazenda? Que tipo de informação?

Objetivo: Investigar, de maneira ampla, quais informações são compartilhadas entre os parceiros e se essas informações se enquandram na prática do OBA.

19) O produtor rural solicita de vocês alguma informação? Quais?

Objetivo: Ao diagnosticar a influência do parceiro nas solicitações de informações, além de revelar a prática do OBA, ou até mesmo confirmá-la, pode-se, também, relacionar o tipo de cadeia da parceria.

20) O produtor rural já promoveu alguma modificação ou inclusão nos seus processos internos?

Objetivo: Verificar o nível de (inter)-dependência e também o tipo de cadeia na relação entre produtor-cooperativa e produtor-IOF, podendo-se observar os mecanismos capacitores, incentivadores e disciplinadores.

21) A empresa tem alguma estratégia para manter seus parceiros? Se sim, quais?

Objetivo: Nessa questão, de forma mais abrangente, busca-se entender, pela perspectiva da cooperativa ou IOF, o esforço em manter a parceria e quais estratégias serão usadas para mantê-la, entendendo assim, possíveis meios de cooperação, confiança, oportunismo, incerteza etc.