

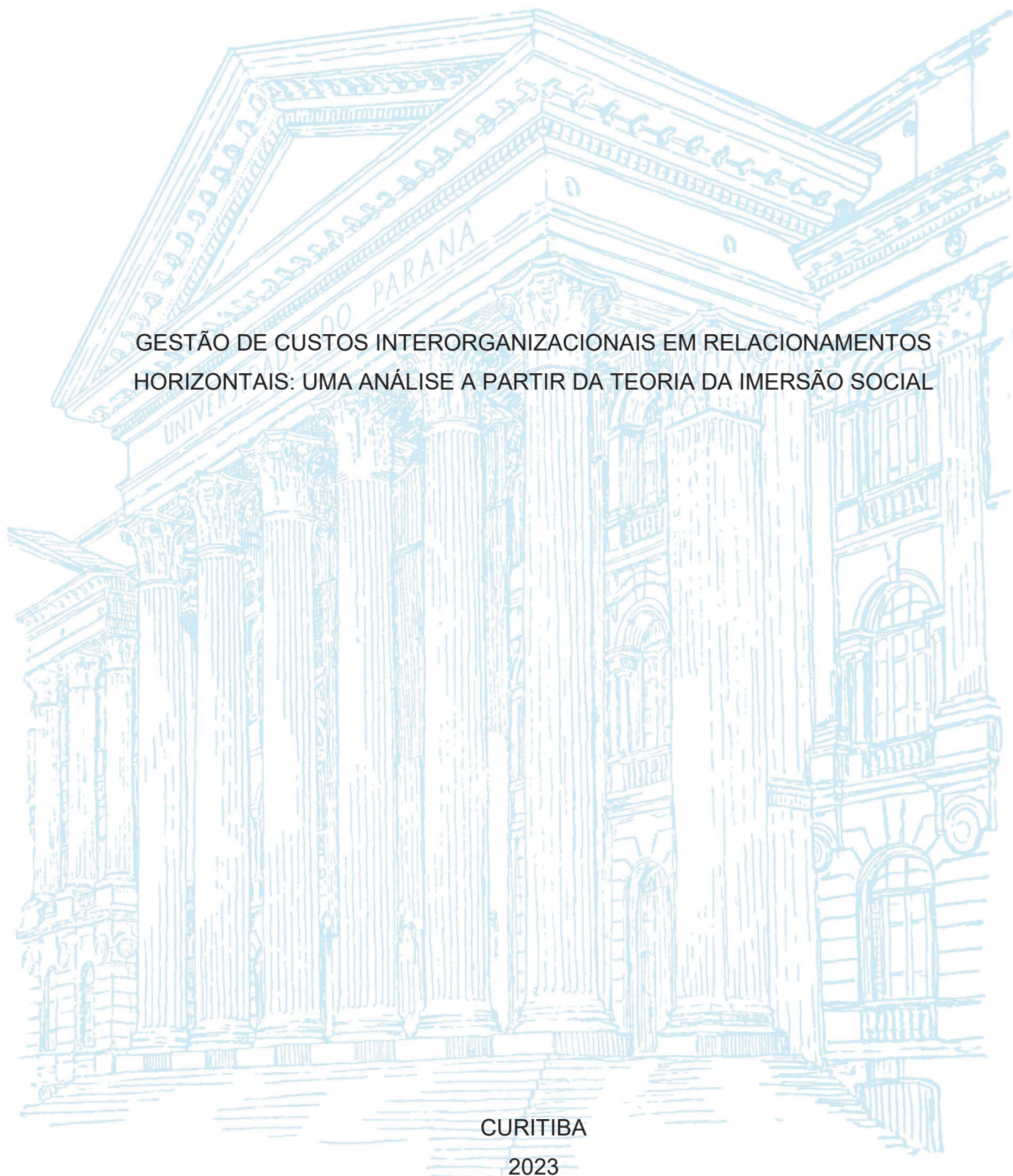
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIVANIA RUFATO DA SILVA

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM RELACIONAMENTOS
HORIZONTAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA IMERSÃO SOCIAL

CURITIBA

2023



MARIVÂNIA RUFATO DA SILVA

GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM RELACIONAMENTOS
HORIZONTAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA IMERSÃO SOCIAL

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Contabilidade.

Orientadora: Profa. PhD. Simone Bernardes Voese

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Silva, Marivânia Rufato da
Gestão de custos interorganizacionais em relacionamentos
horizontais : uma análise a partir da Teoria da Imersão Social /
Marivânia Rufato da Silva. – Curitiba, 2023.
1 recurso on-line : PDF.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Bernardes Voese.

1. Contabilidade. 2. Gestão de custos. 3. Relações
interorganizacionais. 4. Cooperação. I. Voese, Simone Bernardes.
II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -
40001016050P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **MARIVÂNIA RUFATO DA SILVA** intitulada: **Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamentos horizontais: uma análise a partir da Teoria da Imersão Social**, sob orientação da Profa. Dra. **SIMONE BERNARDES VOESE**, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as Indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 23 de Agosto de 2023.

Assinatura Eletrônica
25/08/2023 11:26:06.0
SIMONE BERNARDES VOESE
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
24/08/2023 19:23:03.0
CARLOS ALBERTO DIEHL
Avaliador Externo (UNISINOS)

Assinatura Eletrônica
24/08/2023 18:12:18.0
VALDIRENE GASPARETTO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

Assinatura Eletrônica
24/08/2023 18:00:14.0
FLAVIANO COSTA
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico essa tese a minha filha, Amanda. O convívio mais precioso e impactado na realização desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela benção da vida, pela coragem para enfrentar os momentos difíceis e pela energia positiva quando a esperança fraqueja.

Ao meu esposo, Idinei, muito obrigada pela parceria. Seu apoio incondicional desde o processo de seleção para o doutorado foi o que tornou possível chegar até aqui. Serei eternamente grata por você não ter medido esforços para suprir a minha ausência em muitos momentos com nossa filha.

À Amanda, que mesmo tão pequena, depois de lágrimas derramadas dizia entender quando a mamãe não conseguia ir junto em alguma viagem, passeio ou no parque porque tinha que estudar. Você me anima a dar o meu melhor sempre.

Aos meus pais, Claiton e Ivanir, pela compreensão da ausência, pelas orações cheias de fé e preocupação. Mãe, especialmente à senhora, obrigada por todo o auxílio desde sempre, mas especialmente no período das minhas viagens a Curitiba. Saber que minha pequena estaria segura sob seu cuidados permitiu que me concentrasse no doutorado.

À toda minha família, em especial meu irmão Anderson e minha cunhada Gabriela, pelo carinho, apoio e por sempre acreditarem em mim.

À minha orientadora, professora PhD. Simone Bernardes Voese, agradeço por ter me apresentado o tema e me guiado no estudo da GCI. Seu conhecimento compartilhado nas disciplinas do doutorado, no estágio de docência e na realização de pesquisas me permitiram seguir na área de custos na tese. Contar com sua compreensão e confiança foram um grande estímulo para concluir o doutorado.

Aos professores, Carlos Alberto Diehl, Valdirene Gasparetto e Flaviano Costa, pelo aceite em participar da banca e pelas valiosas contribuições desde a qualificação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, na pessoa dos professores, funcionários e colegas, agradeço pela oportunidade de aprendizado e de contribuir para a pesquisa na área contábil.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, agradeço pelo afastamento das atividades docentes, e em especial, aos professores do Departamento de Contabilidade, pelos conselhos e pela ajuda sempre que preciso.

Ao SESCOOP, pela colaboração no contato com o relacionamento de intercooperação estudado na tese, e aos gestores das cooperativas agradeço pela participação na pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa buscou investigar, sob a ótica da Teoria da Imersão Social, a configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação. Para isso foi realizado um estudo de caso único, em um relacionamento de intercooperação horizontal composto por três cooperativas que atuam no setor agropecuário. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e pesquisa documental, analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e triangulados com a literatura subjacente às proposições teóricas apresentadas. Os resultados da caracterização do relacionamento evidenciam que: (i) a existência de um histórico de interações interpessoais entre os imigrantes holandeses contribuiu para a construção de confiança e de interações interorganizacionais entre as cooperativas; (ii) a necessidade de acessar recursos financeiros e matéria-prima para as atividades de industrialização, além da busca por competitividade evitando a concorrência direta entre si, são as principais fontes de dependência conjunta das cooperativas; (iii) o histórico de interações e a dependência conjunta estão associados à formação de laços imersos caracterizados por confiança, compartilhamento de informações e realização de ações conjuntas entre as parceiras. Quanto aos mecanismos de Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação, foi identificada a presença de: (i) três mecanismos disciplinadores, sendo os protocolos de rede, incertezas reduzidas e *Open Book Accounting*; e (ii) sete mecanismos habilitadores, sendo as previsões colaborativas, mapeamento de atividades e processos, otimização de processos interorganizacionais, equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento, processo conjunto de desenvolvimento de produtos, análise de valor e análise da cadeia de valor. Finalmente, observou-se que a estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas faz parte da configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais no relacionamento horizontal de intercooperação. Esse é um mecanismo habilitador, posto que aumenta a coordenação em torno das possibilidades de otimização dos custos de maneira que dificilmente seria alcançada por via contratual ou imposição decorrente de assimetria de poder. Portanto, foi confirmada a tese de que a Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação tem sua configuração associada aos elementos centrais da Teoria da Imersão Social.

Palavras-chave: GCI. Intercooperação. Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais.

ABSTRACT

This research aimed to investigate, from the perspective of the Social Embeddedness Theory, the configuration of Interorganizational Cost Management in a horizontal relationship of intercooperation. For this, a single case study was carried out, in a horizontal intercooperation relationship composed of three cooperatives that operate in the agricultural sector. Data were collected through interviews and documental research, analyzed using the content analysis technique and triangulated with the literature underlying the theoretical propositions presented. The results of the characterization of the relationship show that: (i) the existence of a history of interpersonal interactions among Dutch immigrants contributed to building trust and interorganizational interactions between cooperatives; (ii) the need to access financial resources and raw materials for industrialization activities, in addition to the search for competitiveness, avoiding direct competition among themselves, are the main sources of joint dependence of cooperatives; (iii) the history of interactions and joint dependence are associated with the formation of embedded bonds characterized by trust, sharing of information and carrying out joint actions between the partners. As for the Interorganizational Cost Management mechanisms in the context of the horizontal relationship of intercooperation, the presence of: (i) three disciplining mechanisms was identified, namely network protocols, reduced uncertainties and Open Book Accounting; and (ii) seven enabling mechanisms, namely collaborative forecasting, activity and process mapping, cross-organizational process optimization, cross-organizational teams to manage relationship costs, joint product development process, value analysis and value chain analysis. Finally, it was observed that the social structure composed of embedded ties between cooperatives is part of the configuration of Interorganizational Cost Management in the horizontal relationship of intercooperation. This is an enabling mechanism, since it increases coordination around the possibilities of optimizing costs in a way that would hardly be achieved through contractual means or imposition due to power asymmetry. Therefore, the thesis was confirmed that the Interorganizational Cost Management in a horizontal relationship of intercooperation has its configuration associated with the central elements of the Social Embeddedness Theory.

Keywords: IOCM. Intercooperation. Horizontal Interorganizational Relationships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relacionamentos verticais e horizontais	30
Figura 2: <i>Framework</i> analítico da pesquisa.....	73
Figura 3: Tipos de estudos de caso	81
Figura 4: Fases da análise de conteúdo	88
Figura 5: Estrutura de Governança Corporativa da INTERCOOP.....	113
Figura 6: Princípios básicos para o sucesso da intercooperação.....	115
Figura 7: Histórico de interações na estrutura social da INTERCOOP	127
Figura 8: Dependência conjunta na estrutura social da INTERCOOP	129
Figura 9: <i>Framework</i> da configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de relacionamentos interorganizacionais.....	29
Quadro 2: O processo de Gestão de Custos Interorganizacionais.....	35
Quadro 3: Abrangência das análises da Gestão de Custos Interorganizacionais	40
Quadro 4: Tipos de relacionamentos explorados nas pesquisas de GCI	43
Quadro 5: Mecanismos de GCI e hierarquia dos relacionamentos	45
Quadro 6: Aspectos relacionais não tratados como mecanismos de GCI.....	53
Quadro 7: Constructos da pesquisa decorrentes da Teoria da Imersão Social.....	76
Quadro 8: Constructos da pesquisa decorrentes da GCI.....	78
Quadro 9: Documentos e aspectos analisados na pesquisa documental	83
Quadro 10: Características dos entrevistados.....	84
Quadro 11: Informações sobre as entrevistas.....	85
Quadro 12: Táticas adotadas para os testes de qualidade	90
Quadro 13: Principais características das cooperativas	93
Quadro 14: Síntese da caracterização do relacionamento.....	125
Quadro 15: Síntese do mecanismo "protocolos de rede"	135
Quadro 16: Síntese do mecanismo "incertezas reduzidas"	139
Quadro 17: Síntese do mecanismo "previsões colaborativas"	147
Quadro 18: Síntese do mecanismo "mapeamento de atividades e processos"	152
Quadro 19: Síntese do mecanismo "otimização de processos interorganizacionais"	156
Quadro 20: Mecanismos de GCI no relacionamento horizontal	163
Quadro 21: Configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação	173

LISTA DE SIGLAS

ACI	-	Aliança Cooperativa Internacional
CAAE	-	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	-	Comitê de Ética em Pesquisa
CNPJ	-	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ECT	-	Economia dos Custos de Transação
FPQ	-	Funcionalidade-preço-qualidade
GCI	-	Gestão de Custos Interorganizacionais
IMA	-	<i>Institute of Management Accountants</i>
OBA	-	<i>Open Book Accounting</i>
PRC200	-	Plano Paraná Cooperativo
RIO	-	Relacionamento Interorganizacional
SESCOOP	-	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
TC	-	<i>Target Costing</i>
TCLE	-	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	-	Tecnologia da Informação
TRR	-	Transportador-revendedor-retalhista
UFPR	-	Universidade Federal do Paraná
UBL	-	Unidade de Beneficiamento de Leite

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS	22
1.4	DELIMITAÇÃO DA TESE	22
1.5	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	27
2.1.1	Relacionamentos interorganizacionais horizontais	30
2.1.2	Relacionamentos de intercooperação	32
2.2	GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: A CONFIGURAÇÃO PROPOSTA POR COOPER E SLAGMULDER	34
2.3	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E CONFIGURAÇÕES DA GCI: UMA REVISÃO	38
2.3.1	Abrangência das análises da GCI	38
2.3.2	Níveis de relacionamentos interorganizacionais, hierarquia nas relações e mecanismos de GCI	42
2.4	TEORIA DA IMERSÃO SOCIAL.....	58
2.4.1	Componentes dos laços imersos.....	61
2.4.2	A formação dos laços imersos na estrutura social	62
2.5	FRAMEWORK E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	74
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	74
3.2	CONSTRUCTOS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA	75
3.3	O CASO SELECIONADO	80
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	83
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	87
3.6	VALIDADE DO ESTUDO DE CASO.....	90
4	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO ..	92
4.1	DESCRIÇÃO DAS COOPERATIVAS.....	92
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO HORIZONTAL DE INTERCOOPERAÇÃO	95

4.2.1	Histórico de interações	98
4.2.2	Dependência conjunta	104
4.2.3	Confiança	114
4.2.4	Compartilhamento de informações	117
4.2.5	Ações conjuntas	121
4.2.6	Síntese e análise da proposição P1	125
4.3	MECANISMOS DE GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS OBSERVADOS.....	130
4.3.1	Mecanismos disciplinadores na dimensão de relacionamento	130
4.3.1.1	Protocolos de rede.....	131
4.3.1.2	Incertezas Reduzidas	136
4.3.1.3	Custos de Transação Reduzidos.....	139
4.3.2	Mecanismos disciplinadores na dimensão de produto	141
4.3.2.1	<i>Target Costing</i>	141
4.3.2.2	<i>Kaizen Costing</i>	143
4.3.2.3	<i>Open Book Accounting</i> (OBA)	144
4.3.3	Mecanismos habilitadores na dimensão de relacionamento	145
4.3.3.1	Previsões Colaborativas	145
4.3.3.2	Redução do Tempo de Ciclo	148
4.3.3.3	Gestão Interorganizacional dos Níveis de Estoque	148
4.3.3.4	Mapeamento de Atividades e Processos.....	150
4.3.3.5	Otimização de Processos Interorganizacionais	153
4.3.3.6	Equipes Interorganizacionais.....	156
4.3.4	Mecanismos habilitadores na dimensão de produto.....	157
4.3.4.1	Processo conjunto de desenvolvimento de produtos.....	158
4.3.4.2	Análise de valor	159
4.3.4.3	Análise da cadeia de valor.....	160
4.3.5	Síntese e análise da proposição P2	163
4.4	UMA REFLEXÃO SOBRE A CONFIGURAÇÃO DA GCI NO RELACIONAMENTO HORIZONTAL DE INTERCOOPERAÇÃO	167
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
	REFERÊNCIAS	179
	APENDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	188
	APENDICE 2 – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS	194

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	196
ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO...	201

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentadas a contextualização, o problema e objetivos da pesquisa, a delimitação da tese, a justificativa e contribuições.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI)¹ surgiu na literatura da Contabilidade Gerencial como um processo composto por mecanismos² voltados à redução de custos para além das fronteiras organizacionais (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999, 2004).

Esse processo foi inicialmente descrito em organizações de manufatura japonesas que adotaram a estratégia de externalização de atividades responsáveis por elevado percentual do valor agregado dos produtos (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004). Focadas em suas competências essenciais, essas organizações buscavam estabelecer relacionamentos estreitos com seus fornecedores, compartilhar informações, desenvolver produtos em conjunto e inovar para melhorar a coordenação e eficiência na cadeia de valor (Cooper & Yoshikawa, 1994).

Segundo Cooper e Slagmulder (1999), o processo da GCI se configura a partir de mecanismos disciplinadores, que buscam transmitir a pressão por redução de custos para toda a rede de organizações, e mecanismos habilitadores voltados à coordenação de esforços entre as organizações. Esses mecanismos são efetivos se utilizados de maneira integrada e aplicados em duas frentes de gestão: (i) a dimensão do produto, no momento de projetar e fabricar os itens; e (ii) a dimensão de relacionamento, nas atividades e processos de cada interface comprador-fornecedor e na rede de fornecimento completa.

Assim, o ambiente de ocorrência e o uso de mecanismos para reduzir custos são aspectos que caracterizam a GCI. Entretanto, é importante considerar que a configuração proposta por Cooper e Slagmulder (1999) foi verificada nos relacionamentos comprador-fornecedor, sendo que o processo pode se apresentar de

¹ Em inglês Interorganizational Cost Management (IOCM)

² Termo adotado para designar as técnicas, práticas ou artefatos.

distintas formas conforme se alteram os contextos relacionais (Cooper & Slagmulder, 2004).

Diante disso, pesquisadores passaram a apontar para a necessidade de compreender a configuração da GCI nos diversos formatos de Relacionamentos Interorganizacionais (RIOs)³ existentes (Cooper & Slagmulder, 2004; Kajuter & Kulmala, 2005; Caglio & Ditillo, 2008; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Piontkowski, Hoffjan, Lachmann, & Schuchardt, 2012, Faria, Soares, Rocha, & Rossi, 2013; Yla-Kujala, Marttonen-Arola, & Karri, 2018; DhaifAllah, Md-Auzair, Maelah, & Ismail, 2019).

O chamado por maior abrangência de contextos nos estudos da GCI é ressaltado ao se considerar que RIOs têm adoção crescente nas práticas empresariais, bem como têm crescido a diversidade de formatos, incluindo além dos acordos comprador-fornecedor, também as alianças estratégicas, *joint ventures*, franquias, parcerias intersetoriais, redes, associações, consórcios, entre outros (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

Esses relacionamentos podem se apresentar organizados com orientação vertical a montante ou a jusante ao longo da cadeia de valor, bem como com orientação horizontal, envolvendo organizações de setores distintos (complementadores) ou pertencentes ao mesmo setor (concorrentes) (Caglio & Ditillo, 2008).

A despeito dessa diversidade, as discussões nas pesquisas de GCI têm se mantido nas relações verticais comprador-fornecedor, seja por meio de estudos de caso (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2008, 2009; Suomala, Lahikainen, Lyly-Yrjänäinen, & Paranko, 2010; Faria *et al.*, 2013; Sohn, Shin, & Park, 2015; Campos, Oliveira, Leal, & Duarte, 2016; Fehr & Rocha, 2018; Gerhard, Souza, & Sellitto, 2018; Horn, Bonfatti, & Raupp, 2018; Cea, Muñoz, Quezada, & Rocha, 2020), levantamentos (Piontkowski & Hoffjan, 2009; Hoffjan, Luhrs, & Kolburg, 2011; Moller, Windolph, & Isbruch, 2011; Fayard, Lee, Leitch, & Kettinger, 2012; Piontkowski *et al.*, 2012; Windolph & Moeller, 2012; Camacho, Rocha, Moraes, & Marques, 2014; Yang, Yu, Liu, Xie, & Liu, 2018; DhaifAllah *et al.*, 2019; DhaifAllah, Md-Auzair, Maelah, & Ismail,

³ Em inglês Interorganizational Relationship (IORs)

2020) ou ensaios e revisões da literatura (Hakansson & Lind, 2006; Aguiar, Rezende, & Rocha, 2008; Uddin, 2013; DhaifAllah, Md-Auzair, Maelah, & Ismail, 2016).

Entre os aspectos que contribuem para explicar o fato de a literatura permanecer focada em RIOs verticais mesmo diante da relevância de outros formatos de relacionamento para a competitividade empresarial, ressaltam-se: (i) o foco na cadeia de valor; (ii) as divergências quanto à relação entre assimetria de poder e GCI; e (iii) a falta de evidências empíricas de seus mecanismos em redes não-hierárquicas.

Quanto ao primeiro aspecto, a cadeia de valor foi o contexto em que a GCI foi inicialmente descrita e os relacionamentos comprador-fornecedor tornaram-se ainda mais relevantes frente à crescente externalização de atividades pelas organizações. Nessas circunstâncias, o processo de GCI é mais eficiente se aplicado na rede de fornecimento inteira, ao invés de apenas em uma relação comprador-fornecedor. Isso leva ao segundo ponto de reflexão, que é a assimetria de poder.

Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que a quantidade de organizações dominantes e o poder exercido por elas sobre os demais membros de uma rede impactam na GCI, visto que interferem na sua difusão entre os parceiros. Como nos relacionamentos verticais normalmente o comprador representa uma organização central que exerce poder sobre as demais, as relações comprador-fornecedor se tornaram o principal foco nos estudos do tema. Possivelmente em vista disso, tem-se na literatura a proposição de que redes com relações hierárquicas favorecem a GCI, enquanto a ausência de uma organização dominante a inibe (Cooper & Slagmulder, 1999; Kajüter & Kulmala, 2005; Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009).

Ainda assim, não foram identificadas evidências de que o processo de GCI será inviabilizado em redes não-hierárquicas. Apesar de alguns estudos associarem os tipos de rede, e conseqüentemente as diferenças de poder nos RIOs à viabilidade ou probabilidade de adoção da GCI (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Camacho, 2010; Campos *et al.*, 2016; Duarte, 2017, Cea *et al.*, 2020), outras pesquisas assinalam que, se o poder assimétrico pode forçar o compartilhamento de informações de custos entre organizações, este não garante que outros mecanismos da GCI serão utilizados ou que bons resultados serão obtidos na relação (Kajüter & Kulmala, 2005; Fehr & Duarte, 2018).

Nessa linha argumentativa, Cooper e Slagmulder (1999) apontam diferenças no conjunto de mecanismos de GCI adotados nas redes conforme a assimetria de poder existente. Para eles, nas redes hierárquicas as organizações centrais

estabelecem mecanismos colaborativos formais e regulares em torno da gestão de custos, enquanto nas redes não-hierárquicas a GCI ocorreria como um processo informal embasado nos recursos que a relação pode gerar e em ofertas competitivas entre os parceiros. Apesar disso, esses mecanismos informais não são nomeados nem detalhados pelos autores. Coerente a isso, Camacho (2010) cita a falta de evidências empíricas dos mecanismos de GCI em redes não-hierárquicas.

Diante do exposto, é importante considerar que RIOs que acontecem fora da cadeia de valor, como os horizontais, também visam ganhos combinados e requerem meios de gerenciamento dos processos cooperativos de custos. No entanto, as especificidades dos relacionamentos podem impactar no objetivo e nos mecanismos do processo de GCI, reiterando a necessidade de maior exploração do tema (Slavov, 2013).

Dentre essas particularidades, Caglio e Ditillo (2008) citam que RIOs horizontais são mais baseados na paridade de poder entre os parceiros, inclusive com possibilidade de envolver organizações concorrentes que optam pela cooperação. Portanto, os achados obtidos nas relações comprador-fornecedor não podem ser simplesmente estendidos aos demais, e questionamentos adicionais são levantados quanto à adoção de mecanismos baseados no compartilhamento de informações gerenciais em RIOs horizontais.

Isto posto, evidencia-se a lacuna de pesquisa que é trabalhada nesta tese: *a configuração da GCI em relacionamentos horizontais*.

Cabe salientar que, conforme Cooper e Slagmulder (1999), não há padrão generalizado para o processo de GCI e cada organização deve aplicar os princípios gerais considerados apropriados para sua situação particular. Essa abertura conceitual é perceptível na literatura, visto que, mesmo com os estudos focados nas relações comprador-fornecedor, ainda assim encontram-se divergências que abrangem o objetivo, os resultados e até os mecanismos contemplados.

O conceito inicial de GCI a apresenta como uma abordagem estruturada para coordenar atividades de organizações em uma rede de fornecimento de modo que os custos totais na rede sejam reduzidos (Cooper & Slagmulder, 1999). Pesquisas como as de Cooper e Slagmulder (2004), Hakansson e Lind (2006), Kajüter e Kulmala (2005), Moller *et al.* (2011) e Windolph e Moeller (2012) também abordam que o objetivo do processo é a redução de custos.

Essa finalidade é coerente com o foco da produção enxuta, bem como condiz com o forte embasamento teórico na Economia dos Custos de Transação (ECT) para tratar das decisões de fazer ou comprar um produto/serviço (Coad & Cullen, 2006; Suomala *et al.*, 2010; Uddin & Hassan, 2011; Uddin, Fu, & Akhter, 2020). Nessa perspectiva, os arranjos relacionais comprador-fornecedor no sistema de produção enxuta associados aos mecanismos de GCI representam uma estrutura híbrida de governança. Essa é considerada por Cooper e Slagmulder (2004) como mais eficiente para economia de recursos, reduzindo custos em maior grau do que seria possível via estruturas de mercado ou hierarquia.

Entretanto, os contextos relacionais são heterogêneos e os objetivos da GCI podem ser mais amplos, como por exemplo a criação de valor e melhoria da posição estratégica da organização (Fayard *et al.*, 2012; Uddin *et al.*, 2020), além do aumento do retorno ou dos ganhos na cadeia de valor (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009; Gonzaga, Aillón, Fehr, Borinelli, & Rocha, 2015; Campos *et al.*, 2016; Fehr & Duarte, 2018).

Nessa linha, Souza e Rocha (2009) argumentam que o processo de gestão de custos, e conseqüentemente de GCI, pode ser realizado de diversas maneiras, contemplando além da redução, também as possibilidades de eliminação completa de um elemento de custo, moderação por meio de limites previamente estabelecidos, trocas compensatórias que controlam a intensidade do uso de um recurso em relação a outros, e ainda a aplicação de custos, em que são realizados investimentos com expectativa de obter benefícios futuros superiores.

Por outro lado, mesmo a redução de custos não sendo o único intuito da ECT, esse é considerado o principal, e ao tratar a estrutura híbrida como uma categoria homogênea, a diversidade de formatos e a complexidade dos objetivos dos RIOs acaba não sendo reconhecida (Dekker, 2004).

Deste modo, é importante lembrar que no conceito apresentado por Cooper e Slagmulder (1999) a GCI é uma “abordagem estruturada para coordenar atividades”, que nos RIOs enxutos comprador-fornecedor envolve esforços de projeto e de fabricação dos produtos, além da interação entre os parceiros. Já em outros relacionamentos que não sejam nesse contexto de externalização, a coordenação proposta pela GCI pode envolver distintas atividades ou processos e ter objetivos que vão além da busca coletiva por redução de custos.

De qualquer forma, a coordenação de esforços depende da cooperação e para isso, mecanismos formais de GCI pedem relações caracterizadas por interdependência e confiança. Aqui a interdependência é responsável por manter a união, enquanto a confiança permite interações sofisticadas e mutuamente benéficas, conduzindo os parceiros na gestão de custos para além das fronteiras organizacionais (Cooper & Slagmulder, 1999).

Destarte, a adoção do oportunismo dos agentes econômicos como pressuposto comportamental central da ECT acaba subestimando possibilidades de cooperação baseadas na confiança entre parceiros (Noorderhaven, 1996; Uzzi, 1997; Pessali & Fernández, 2001; Dekker, 2004). Também são ignorados fatores relacionais potencialmente significativos, como colaboração, comunicação de alta qualidade e laços pessoais entre os parceiros (DhaifAllah *et al.*, 2020), comprometimento (Moller *et al.*, 2011), confiança (Moller *et al.*, 2011; DhaifAllah *et al.*, 2020) e a relação entre essa e o compartilhamento de informações (Coad & Cullen, 2006).

Assim, para que haja melhor compreensão do tema, sintetizam-se os problemas e lacunas identificadas na literatura da GCI:

- a) o foco das discussões tem se mantido no contexto de externalização de atividades, especialmente em relações verticais comprador-fornecedor, mesmo diante do aumento da quantidade e diversidade nos formatos de RIOs;
- b) há divergências quanto à relação entre assimetria de poder e GCI;
- c) falta clareza sobre mecanismos formais e informais de GCI, bem como sobre suas respectivas atribuições no processo;
- d) o objetivo da GCI não é consenso, sendo por vezes focado na redução de custos e em outras apresentado de forma mais ampla;
- e) há divergências sobre os elementos relacionais (como confiança e interdependência) serem parte do processo de GCI ou antecedentes que podem favorecer/inibir sua adoção.

Portanto, esses aspectos podem ter sua compreensão ampliada ao se diversificar os contextos pesquisados e utilizar outras abordagens teóricas além da ECT. Desta feita, busca-se na lente da Teoria da Imersão Social a base necessária para melhorar a compreensão dos RIOs horizontais e, conseqüentemente, do objetivo e mecanismos da GCI.

Na essência da Teoria da Imersão Social está o trabalho de Granovetter (1985), que propõe no conceito de *embeddedness*⁴ que o comportamento econômico está imerso nas relações sociais, enfatizando que relações pessoais e suas redes, ou seja, as relações entre atores que se conhecem diretamente ou indiretamente por meio de um terceiro, estão na origem da confiança na vida econômica.

Do ponto de vista organizacional, a Teoria da Imersão Social confronta a abordagem da ECT e afirma que organizações se aliam com outras com quem compartilham maior interdependência, bem como recorrem a informantes confiáveis nas redes sociais existentes, ou às suas próprias relações de alianças passadas para evitar preocupações com oportunismo (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Gulati, 1998).

Assim, essa perspectiva sugere que a dependência conjunta aumenta a profundidade das interações econômicas entre parceiros e dá início a uma orientação relacional mais forte (Gulati & Sytch, 2007). Adicionalmente, o histórico de interações sociais de uma organização a ajuda a identificar oportunidades de aliança e escolher parceiros que possuam complementaridades estratégicas e possibilidades de vantagem econômica mútua (Gulati, 1998).

Nessa proposta, o histórico de interações e a dependência conjunta contribuem para aumentar os níveis de confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas entre organizações parceiras, formando relações próximas e recorrentes chamadas de laços imersos (Uzzi, 1996, 1997).

Essas características dos laços imersos tornam as expectativas das organizações mais previsíveis, possibilitando reduzir custos de monitoramento e alcançar melhorias de desempenho, visto que: (i) a confiança representa a expectativa de que um parceiro não agiria em interesse próprio às custas do outro, o que ajuda a tomar decisões rápidas e processar informações complexas economizando recursos cognitivos; (ii) o compartilhamento de informações refinadas transmite as opções estratégicas disponíveis para os parceiros e suas preferências, aumentando a coordenação entre as organizações; e (iii) as ações conjuntas refletem a coordenação diádica em atividades organizacionais e solução de problemas, o que leva à criação de valor no relacionamento (Uzzi, 1997; Gulati & Sytch, 2007).

⁴ “*Embeddedness*” foi traduzido em português como imersão, imbricamento, enraizamento e incrustamento. Como não há uma tradução oficial, para este estudo adotou-se “imersão”.

Frente ao exposto, selecionada a Imersão Social como lente teórica para a presente pesquisa, optou-se por delimitar a análise aos relacionamentos horizontais de intercooperação, que são RIOs entre organizações cooperativas. Essas organizações, que já têm o conceito de cooperação em sua essência, apresentam um incentivo a mais para se envolver em RIOs: a intercooperação é um dos sete princípios internacionais do cooperativismo, sendo considerada uma estratégia especialmente relevante para cooperativas alcançarem em conjunto os recursos que seriam de difícil acesso enquanto organização individual (Konzen & Oliveira, 2015; Souza, 2016; Martins, Faria, Prearo, & Arruda, 2017; Mendina, Menezes Lima, Souza, & Milan, 2019; Hannachi, Coleno, & Assens, 2020).

A GCI e a intercooperação são estratégias altamente influenciadas pelo contexto relacional e que têm ambiente propício composto por características semelhantes, como presença de confiança entre as partes, cooperação e interdependência. Nesse sentido, Silva e Voese (2021) afirmam que a coordenação e a redução de assimetrias de informação propostas na GCI podem contribuir com o relacionamento de intercooperação. Por outro lado, as autoras destacam que certas especificidades das cooperativas, também decorrentes dos princípios internacionais do cooperativismo, quando analisadas à luz da estrutura conceitual da GCI proposta por Cooper e Slagmulder (1999), podem dificultar a adoção desses mecanismos, como a necessidade de manter autonomia, independência e gestão democrática pelos membros.

Ainda assim, como discutido anteriormente, a estrutura conceitual da GCI proposta por Cooper e Slagmulder (1999) pode diferir em RIOs que se afastam da relação comprador-fornecedor e carece ser melhor explorada.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto, esta tese busca responder a seguinte questão: como a Gestão de Custos Interorganizacionais se configura em relacionamento horizontal de intercooperação?

1.3 OBJETIVOS

Assim, tem-se por objetivo geral investigar, sob a ótica da Teoria da Imersão Social, a configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação.

Visando balizar o desenvolvimento do estudo e atingir seu objetivo geral, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

OE₁ - Caracterizar o relacionamento entre as cooperativas a partir dos elementos da Teoria da Imersão Social;

OE₂ - Investigar mecanismos de Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação;

OE₃ - Analisar como os elementos da Teoria da Imersão Social estão associados à Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação.

1.4 DELIMITAÇÃO DA TESE

Com a problemática e objetivos expostos, busca-se defender a tese de que, *a Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação tem sua configuração associada aos elementos centrais da Teoria da Imersão Social.*

Em termos de delimitação teórica, a partir das críticas apresentadas ao uso da ECT, elegeu-se a Teoria da Imersão Social para abordar a GCI em um relacionamento horizontal de intercooperação.

Quanto à delimitação conceitual, o “histórico de interações”, “dependência conjunta”, “confiança”, “compartilhamento de informações” e “ações conjuntas” são os elementos considerados centrais na Teoria da Imersão Social. Já a GCI é compreendida como uma abordagem estruturada para coordenação de esforços entre organizações em busca de otimização dos custos.

1.5 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Quanto à justificativa e contribuições da tese, estas se dão de forma teórica, prática e social.

Inicialmente, esta tese se justifica por sua contribuição teórica para avançar na fronteira de conhecimento e preencher uma lacuna no tema da GCI, aceitando o desafio intelectual de avaliar empiricamente esse processo de gestão em contextos que se afastam das relações comprador-fornecedor, no qual pesquisas internacionais e nacionais estão concentradas.

Entende-se que esse desafio não é trivial, posto que organizações dificilmente dominam todos os recursos necessários para competir em um mercado globalizado e o acesso a eles acaba ocorrendo por meio de diversas formas de relacionamentos com outras organizações (Groot & Merchant, 2000). Ainda assim, nem sempre são alcançados os objetivos esperados e as falhas são em boa parte atribuídas à complexidade e dificuldade de gestão dos relacionamentos (Park & Ungson, 2001; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Dekker, 2004).

Diante disso, as contribuições da GCI para coordenação interorganizacional merecem ser destacadas e pesquisas apontam efeitos positivos, como redução de custos (Cooper & Slagmulder, 2004; Caglio, 2018), eficiência de operações (Caglio, 2018; Yang *et al.*, 2018) e satisfação dos parceiros (Windolph & Moeller, 2012). Esses resultados se referem a estudos focados na relação comprador-fornecedor ao longo da cadeia de valor, mas frente à crescente heterogeneidade e importância dos RIOs, dos problemas enfrentados pelos parceiros de negócios, os possíveis benefícios gerados pela GCI evidenciam a relevância do tema e a pertinência de se ampliar o escopo de investigação de forma a compreender como esse processo se configura em outros contextos.

A escolha pelos RIOs horizontais se justifica na necessidade de melhor compreender a GCI em contextos que em geral se caracterizam pela paridade de poder entre os parceiros e pela possibilidade de envolver organizações concorrentes que optam pela cooperação. Logo, espera-se contribuir na discussão proposta por Caglio e Ditillo (2008) sobre a viabilidade e uso de determinados mecanismos baseados no compartilhamento de informações, como a *Open Book Accounting* (OBA), em relacionamentos horizontais, o que pode revelar novas funções da contabilidade gerencial. Isso posto, esta pesquisa amplia especialmente a compreensão teórica da GCI em RIOs não-hierárquicos, nesse caso, com evidências empíricas de relacionamento horizontal.

No Brasil, os estudos de GCI se iniciaram com a dissertação de Souza (2008), que logo depois embasou um livro no qual os autores propõem o que chamam de

modelo conceitual abrangente da aplicabilidade da GCI (Souza & Rocha, 2009, p. 112). Baseado na proposta de Cooper e Slagmulder (1999), o modelo é sistematizado em cinco fatores condicionantes (produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos), sendo que, para cada fator os autores apresentam uma zona na qual a adoção da GCI seria mais viável. O modelo de Souza e Rocha (2009) tem sido bastante utilizado na literatura nacional de GCI, mas é preciso salientar que os fatores condicionantes foram embasados em relações comprador-fornecedor na cadeia de valor e, portanto, o modelo pode ser diferente quando aplicado em outros formatos de RIOs.

O presente estudo contribui também com a literatura da GCI ao revisá-la utilizando uma lente que permite identificar conquistas e limitações de pesquisas em distintos formatos de relacionamentos interorganizacionais. Isso difere de revisões anteriores nas quais foram explorados o perfil das publicações (Farias & Gasparetto, 2015) ou os mecanismos de GCI (Uddin, 2013; Aguiar *et al.*, 2008; DhaifAllah *et al.*, 2016; Gonzaga *et al.*, 2015). Adicionalmente, a pesquisa contribui ao apontar um caminho para o estudo do tema a partir da Teoria da Imersão Social diante das críticas identificadas quanto à sua abordagem pela lente da ECT.

Ressalta-se que, do ponto de vista teórico, o tema da GCI é recente, não havendo evidências desse no contexto de intercooperação, somente na relação cooperativa-cooperados (Pavão & Voese, 2022). Ademais, se certas particularidades das cooperativas poderiam dificultar a GCI, por outro lado constata-se que a cooperação e confiança tendem a ser maiores em RIOs democráticos do que nos hierárquicos e isso pode gerar maior probabilidade de sucesso no seu uso (Duarte, 2017). Além disso, Silva e Voese (2021) apontam em ensaio teórico que a GCI pode contribuir tanto para o desempenho das relações intercooperativas, quanto para seu processo de constituição, o que corrobora a relevância de sua análise empírica.

Sob o aspecto prático, verificou-se a necessidade de ampliar pesquisas que contribuam para aprimorar relações interorganizacionais no cooperativismo, visto que, em muitos casos, a carência de recursos financeiros, tecnológicos e humanos pode dificultar a capacidade de competir (Lago, 2009). Hannachi *et al.* (2020), ao pesquisar a intercooperação, se depararam com gestores de cooperativas pedindo ajuda sobre como estabelecer e gerenciar esse tipo de relacionamento interorganizacional, principalmente quando as cooperativas são rivais ou concorrentes. Como a decisão

envolve uma delicada análise de custos e benefícios, muitas cooperativas seguem atuando de maneira isolada (Konzen & Oliveira, 2015; Fonte & Cucco, 2017).

Dessa forma, ao analisar em profundidade um caso de intercooperação horizontal, busca-se contribuir com o processo de gestão das cooperativas suscitando reflexões sobre como a GCI permite coordenar esforços e buscar a otimização de custos. Especialmente aos gestores de cooperativas, ao evidenciar como seu histórico de relações interpessoais pode alavancar a confiança e a cooperação interorganizacional, amplia-se a compreensão dos impactos de aspectos relacionais na gestão de custos e espera-se contribuir para tomadas de decisão quanto às suas posturas e relações sociais.

Quanto à relevância social, pontua-se que cooperativas têm papel relevante no desenvolvimento das comunidades locais, visto que seus princípios e valores se estendem à sociedade por meio da participação social (Benos, Kalogeras, Verhees, Sergaki, & Pennings, 2016; Bretos & Marcuello, 2017). Os objetivos das cooperativas, estando voltados às necessidades econômicas, sociais e culturais dos membros, já deixa evidente a busca pelo desenvolvimento sustentável, que também consta nos princípios internacionais do cooperativismo. Para isso, a colaboração rigorosa e prática promovida pela intercooperação é enfatizada dentre as possibilidades para ampliar o impacto social das cooperativas (Aliança Cooperativa Internacional [ACI], 2015), sendo cada vez mais incentivada pelas entidades ligadas ao cooperativismo.

No Plano Paraná Cooperativo (PRC200), que estrutura o planejamento estratégico para o desenvolvimento sustentável do cooperativismo paranaense, a intercooperação é apontada em diversos projetos de alianças estratégicas para melhoria de serviços, produtos e redução de custos (Ocepar, 2021). Logo, esta pesquisa se alinha aos objetivos do PRC200 e gera informações que podem apoiar a elaboração de políticas públicas voltadas à formação e desempenho desses RIOs. Portanto, o estudo se justifica por sua contribuição social ao evidenciar aspectos que podem melhorar a eficiência das cooperativas e, conseqüentemente, o desenvolvimento de seu quadro social e da sociedade.

Finalmente, considera-se que esta tese atende também ao requisito de originalidade, visto que: (i) amplia a compreensão da GCI ao analisar empiricamente sua configuração em RIO horizontal; (ii) apresenta uma revisão crítica sobre as configurações da GCI identificadas em estudos anteriores e os diferentes tipos de RIO

a que estão associadas; e (iii) propõe um olhar diferenciado para análise do fenômeno da GCI com base na Teoria da Imersão Social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo introduz o tema de RIOs, caracterizando especialmente os formatos horizontais e a intercooperação. A partir disso é abordada a estrutura conceitual da GCI conforme proposta de Cooper e Slagmulder (1999), aprofundando-se na análise de como sua configuração se apresenta nos diferentes formatos de RIOs explorados na literatura. Posteriormente, discorre-se sobre a Teoria da Imersão Social e, a partir dessa lente teórica, expõe-se o *framework* proposto para análise da configuração da GCI em RIO horizontal.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Se no passado a colaboração entre organizações foi vista como a última opção para alcançar seus objetivos, em um cenário de competição global esses relacionamentos passaram a ter adoção crescente, sendo considerados opções estratégicas (Klotzle, 2002; Ireland *et al.*, 2002). Ainda na década de 1990, pesquisas já destacavam o rápido crescimento de diversas formas de RIOs, em setores distintos, frente a uma arena de negócios internacional (Gulati, 1998; Gulati & Gargiulo, 1999).

Os RIOs são, em essência, acordos de cooperação estrategicamente realizados entre duas ou mais organizações que compartilham ou trocam recursos com o objetivo de melhorar o desempenho (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Conforme a própria nomenclatura sugere, um RIO se refere à relação entre organizações que buscam o interesse mútuo no longo prazo, ao mesmo tempo em que se mantêm autônomas (Cropper, Ebers, Huxham & Ring, 2008). Gulati e Gargiulo (1999) destacam que a cooperação nos RIOs é voluntária, motivada pela necessidade de compartilhar custos e riscos, bem como acessar determinados mercados, o que evidencia a interdependência entre organizações.

Nesse sentido, organizações formalmente independentes reconhecem ser mais eficiente conduzir uma atividade em parceria do que sozinhas ou por meio de relações de mercado (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). Para obter resultados positivos, os parceiros precisam coordenar suas interdependências, reunindo recursos, determinando e dividindo tarefas para além dos limites organizacionais. Quanto maiores forem as interdependências entre os parceiros, maiores devem ser os esforços para comunicação contínua e tomada de decisão conjunta (Dekker, 2004).

Serão as rotinas operacionais conjuntas e o compartilhamento de conhecimento que possibilitarão melhorar a eficiência e a qualidade no RIO (Geleilate, Parente, & Talay, 2021).

Quanto aos benefícios que podem ser obtidos nos RIOS, cita-se o ganho de poder de mercado, redução da incerteza ambiental, aumento da legitimidade institucional, acesso a novas competências (Park & Ungson, 2001), além da criação de valor e outras vantagens competitivas (Mahama & Chua, 2016). Parmigiani e Rivera-Santos (2011) destacam as reduções de custos decorrentes de níveis apropriados de investimento, acesso a recursos complementares e alinhamento de incentivos, bem como apontam que as organizações buscam melhorar sua reputação e legitimidade, além de reforçar laços sociais.

Apesar dos benefícios, essas relações cooperativas podem envolver elementos competitivos ou de conflito (Cropper *et al.*, 2008) que levam a problemas de coordenação e riscos (Dekker, 2003; Perry, Sengupta, & Krapfel, 2004). De maneira geral os riscos são associados à incerteza sobre competências, necessidades e comportamento dos potenciais parceiros (Gulati & Gargiulo, 1999).

Um aspecto citado tanto como uma dificuldade para a coordenação antes de se iniciar um RIO, quanto como um risco após sua formação, é a troca de informações confidenciais. Isso porque, sem um laço constituído, informações confidenciais precisas sobre outras organizações não são facilmente obtidas (Gulati & Gargiulo, 1999), enquanto depois do RIO formado, surgem preocupações sobre os riscos de uso indevido das informações compartilhadas, bem como sobre a justa divisão dos resultados gerados a partir dessas (Dekker, 2003).

Isso cria um obstáculo significativo aos RIOS, mas seu elevado crescimento sugere que as organizações são capazes de superá-los (Gulati & Gargiulo, 1999). Portanto, se RIOS de maneira geral representam todos os tipos de arranjos relacionais entre duas ou mais organizações, que têm a cooperação em sua essência, o primeiro desafio para geri-los está em compreender suas diferentes formatações (Klein, 2016).

Nesse sentido, pesquisas sobre o tema têm abordado os antecedentes, conteúdo, processos de gestão e resultados dos relacionamentos, além das características das organizações que os compõem, visto que essas podem ser públicas, empresariais ou sem fins lucrativos (Cropper *et al.*, 2008). Isso posto, e considerando que os RIOS podem se apresentar sob uma variedade de arranjos, no

Quadro 1 são sintetizados alguns dos tipos comumente identificados na literatura, bem como sua descrição.

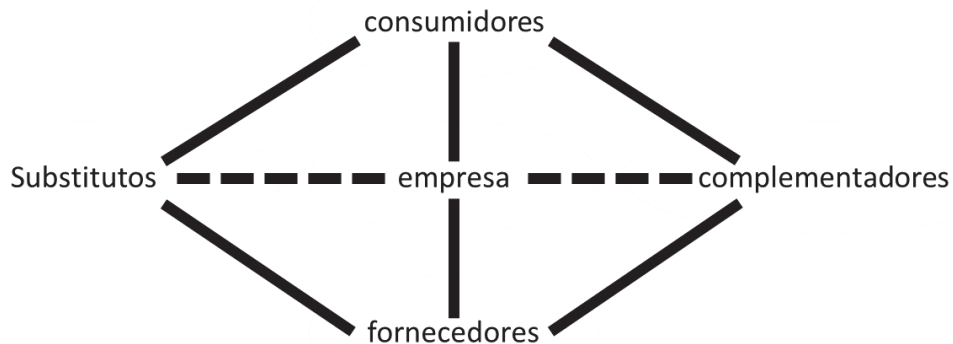
Quadro 1: Tipos de relacionamentos interorganizacionais

Tipo	Descrição
Aliança estratégica	Acordo baseado em projetos entre dois parceiros, com tempo e tarefa especificados, não envolvem a criação de nova entidade. Normalmente são relacionadas à aprendizagem e inovação, sendo adequadas para a transferência de conhecimento complexo entre os parceiros.
<i>Joint venture</i>	Entidade separada mas de propriedade conjunta de organizações parceiras que a criam tradicionalmente para trocar recursos complementares e acessar novos mercados.
Acordo comprador-fornecedor	Relacionamento de natureza vertical da cadeia de suprimentos entre organizações compradoras e fornecedoras.
Acordo de licenciamento	Relacionamento entre uma organização licenciante que aluga conhecimento proprietário para uma organização licenciada usar no desenvolvimento e venda de produtos.
<i>Co-branding</i>	Relacionamento de marketing de longo prazo usado por organizações que buscam se beneficiar da combinação de duas marcas existentes.
Franquia	Relacionamento entre uma organização franqueadora que vende os direitos para uma organização franqueada para comercializar bens ou serviços sob sua marca e usar seu modelo de negócios.
Rede	Várias organizações parceiras interligadas em uma estrutura central criada para fornecer benefícios concretos às organizações membros.
Parceria intersetorial	Relacionamento entre organizações, agências sem fins lucrativos e/ou entidades governamentais para tratar de uma questão social.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Parmigiani e Rivera-Santos (2011)

Esses relacionamentos podem ser classificados ainda em horizontais e verticais, conforme a orientação que apresentam. Essa configuração pode ser melhor visualizada na Figura 1, em que os relacionamentos verticais ocorrem nas interações entre organizações interligadas na cadeia de valor, como fornecedores, atacadistas, varejistas e consumidores finais (Klein, 2016). Já a interação horizontal pode se dar entre organizações que trabalham com produtos/serviços utilizados em conjunto (complementadores), ou ainda, com aquelas organizações concorrentes que atuam com bens substitutos (Brandenburger & Nalebuff, 1995).

Figura 1: Relacionamentos verticais e horizontais



Fonte: adaptado de Brandenburger e Nalebuff (1995)

Dessa forma, acordos comprador-fornecedor são exemplos de RIOs verticais com transações diretas entre parceiros da cadeia de valor, já redes e parcerias intersetoriais são relacionamentos horizontais em que as organizações interagem, mas não realizam transações entre si. Ainda, alguns tipos de relações, como *joint ventures* e alianças estratégicas, podem ocorrer com orientação tanto vertical como horizontal (Oliver, 1990).

Conforme Geleilate *et al.* (2021), RIOs com orientação vertical ou horizontal podem ter diferentes objetivos e configurações quanto ao uso de recursos e divisão de tarefas, o que impacta nos custos de coordenação e monitoramento. Ao analisar alianças verticais e horizontais, Lazzarini, Claro e Mesquita (2008) evidenciam que a colaboração vertical entre fornecedores e compradores permite reformular processos produtivos, reduzir custos de transação e entregar melhores produtos aos consumidores, enquanto os laços horizontais entre os próprios fornecedores visam aumento de valor, a troca de melhores práticas e o desenvolvimento conjunto de produtos.

No presente estudo, como o foco está nos RIOs horizontais, esse formato é melhor detalhado no tópico a seguir.

2.1.1 Relacionamentos interorganizacionais horizontais

Relacionamentos horizontais podem ocorrer entre organizações de setores distintos e que produzem bens ou serviços complementadores, bem como se dão

entre organizações concorrentes que atuam em um mesmo setor produzindo itens semelhantes (Caglio e Ditillo, 2008).

Segundo Brandenburger e Nalebuff (1995), muitas vezes na análise estratégica tradicional, organizações que trabalham com itens complementadores são ignoradas, enquanto aquelas consideradas concorrentes são tratadas apenas como inimigos a serem combatidos. Para os autores, o próprio termo “concorrente” tem um preconceito associado que foca na competição, não evidenciando possíveis interdependências entre as organizações e inibindo a busca por oportunidades de cooperação. Isso posto, sugerem o termo “coopetição” para estimular a reflexão sobre formas cooperativas e competitivas de realizar negócios.

Laços de colaboração mútua entre concorrentes têm se tornado frequentes na busca por economia de recursos, aprendizagem e entrada em novos mercados (Lazzarini *et al.*, 2008). Perry *et al.* (2004), ao tratar de alianças estratégicas horizontais, citam que essas se referem à cooperação entre organizações situadas no mesmo nível da cadeia de valor, ou seja, que competem entre si mas que colaboram em certas atividades, como desenvolvimento de produtos ou distribuição.

Por outro lado, cada organização legalmente independente tem sua motivação própria para cooperar e, normalmente, esses propósitos são apenas parcialmente sobrepostos, reforçando a competição entre parceiros (Dekker, 2016). Logo, as dificuldades para coordenação e os riscos já existentes nas alianças verticais são ampliados quando se tratam de laços horizontais (Perry *et al.*, 2004).

Como os interesses privados não são totalmente alinhados, há maior vulnerabilidade ao comportamento oportunista (Gulati & Wang, 2003). Conseqüentemente, pode ocorrer um efeito negativo dos RIOs horizontais no desempenho das organizações devido ao aumento de custos gerenciais e de transação em nível incompatível com os benefícios das atividades (Geleilate *et al.*, 2021).

Nesse sentido, RIOs horizontais podem levantar preocupações com: (i) rivalidade, diante do oportunismo como questão latente; e (ii) complexidade gerencial, pois capacidades e habilidades sobrepostas podem criar conflitos gerenciais (Park & Ungson, 2001). Além disso, pode ocorrer o aumento dos custos de coordenação, uma vez que a divisão do trabalho e as rotinas precisam ser cuidadosamente gerenciadas (Geleilate *et al.*, 2021).

Destaca-se também que, em RIOs horizontais, o gerenciamento do conhecimento e relações com outros parceiros externos é complexo, posto que esses podem se sentir ameaçados pelo aumento do poder de barganha e pela possibilidade de seus conhecimentos específicos serem compartilhados com concorrentes (Geleilate *et al.*, 2021).

Isso posto, o desempenho dos RIOs depende de como as organizações gerenciam esses aspectos, o que enfatiza a preocupação com os processos de gestão interorganizacionais, como a seleção de parceiros, configurações de controle formal e informal, o uso de informações de custos e práticas de gestão de custos nas interações entre parceiros de negócios (Dekker, 2016).

Diante do exposto sobre o tema, e considerando que nesta pesquisa será investigada a GCI em relacionamento horizontal entre cooperativas, na sequência caracteriza-se a intercooperação e suas particularidades de gestão.

2.1.2 Relacionamentos de intercooperação

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas voluntariamente unidas para atender necessidades econômicas, sociais e culturais por meio de uma organização de gestão democrática e de propriedade conjunta. As organizações cooperativas servem aos seus membros de formas diversas, indo além da remuneração financeira propriamente dita, visto que a distribuição de excedentes, caso existam, pode ocorrer, mas não é seu objetivo principal (ACI, 2015).

No Brasil, a própria legislação das cooperativas já estabelece que estas não visam lucro, mas sim a prestação de serviços aos membros (Lei n. 5.764, 1971). Ainda assim, as cooperativas precisam garantir resultados econômicos que permitam cumprir suas funções sociais junto aos cooperados (Franken & Cook, 2015; Brandão & Breitenbach, 2019).

Isso é especialmente relevante no cenário composto por investimentos e concorrência em escala global, no qual as cooperativas são desafiadas a serem eficientes sem abrir mão de seus valores, mas sim, aproveitando as vantagens competitivas que seus princípios podem lhes proporcionar (Bretos & Marcuello, 2017).

Um desses princípios trata da intercooperação, ou seja, a cooperação entre cooperativas como forma de trabalho conjunto visando atender os membros da maneira mais eficaz e fortalecer o movimento cooperativo (ACI, 2015). Para Konzen

e Oliveira (2015), a intercooperação é considerada estratégia crucial para a expansão dos negócios das cooperativas, permitindo que acessem recursos que não detêm e que não seria possível, ou seria difícil, alcançar de forma individual.

Por meio da intercooperação, as cooperativas podem compartilhar recursos previamente existentes ou ainda desenvolver novos recursos em conjunto, de forma a tratar questões como: (i) assimetria de poder, econômica ou de mercado; (ii) reciprocidade em momentos de dificuldades ou no desenvolvimento de projetos conjuntos; (iii) eficiência no uso dos recursos disponíveis; (iv) estabilidade perante incertezas ambientais; e (v) legitimidade perante a sociedade e cooperados (Lago, 2009).

Para isso, a intercooperação pode ocorrer mediante relações informais entre as cooperativas, relações formais como a criação de uma nova organização controlada pelas cooperativas parceiras (como *joint-venture*, *holding* ou cooperativa central), ou ainda pela incorporação de uma cooperativa por outra (Borges & Domingues, 2017). Mas a despeito do formato adotado, para que a parceria seja eficaz é preciso equilibrar interesses diversos, o que requer tempo, recursos e habilidades para resolver problemas (ACI, 2015).

Assim, alguns fatores do relacionamento entre cooperativas impactam diretamente na formação e desempenho da intercooperação, como a existência de confiança (Konzen & Oliveira, 2015; Souza, 2016; Martins *et al.*, 2017; Mendina *et al.*, 2019), espírito de cooperação ou competição (Konzen & Oliveira, 2015; Souza, 2016; Fonte & Cucco, 2017; Martins *et al.*, 2017; Mendina *et al.*, 2019; Hannachi *et al.*, 2020) e interdependências (Souza, 2016; Hannachi *et al.*, 2020).

Além disso, as cooperativas precisam lidar com a perda de autonomia ou poder no processo de tomada de decisão (Galerani, 2003; Lago, 2009; Konzen & Oliveira, 2015; Poyatos, Gámez, & Hernández, 2010; Mendina *et al.*, 2019; Souza & Wilhelm, 2020) e com a falta de pessoal qualificado para estabelecer e gerenciar RIOs de intercooperação (Poyatos *et al.*, 2010; Hannachi, *et al.*, 2020).

Salienta-se ainda que, em qualquer relação interorganizacional que a cooperativa se envolva, a tomada de decisões deve ser representativa dos diversos interessados, sem que qualquer pessoa ou grupo domine o processo (ACI, 2015). Essa gestão via democracia delegada é complexa, posto que o cooperado precisa compreender que no processo de tomada de decisão colegiada, esse não irá decidir diretamente em relação ao RIO, mas delegará o poder aos representantes da

cooperativa na parceria (Souza & Wilhelm, 2020). Nessa linha, Lago (2009) identificou que as características e perfis dos gestores das cooperativas exerce considerável impacto sobre a decisão de constituir ou não relacionamentos intercooperativos.

Dessa maneira, a decisão de intercooperar envolve uma delicada análise dos custos e benefícios, e diante desse desafio muitas cooperativas seguem atuando de forma isolada (Konzen & Oliveira, 2015; Fonte & Cucco, 2017). Logo, busca-se discutir como a GCI pode contribuir nesse processo da gestão da intercooperação.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: A CONFIGURAÇÃO PROPOSTA POR COOPER E SLAGMULDER

O presente estudo parte da premissa de que para discutir o tema da GCI faz-se relevante compreender como esse surgiu na literatura da Contabilidade Gerencial.

A produção enxuta (*lean production*), anteriormente conhecida como Sistema Toyota de Produção, é um processo de gestão da manufatura que se iniciou nas indústrias automotivas japonesas por volta da década de 1970. Visando a economia de recursos, a produção enxuta se mostrou uma alternativa ao sistema de produção em massa utilizado pelas organizações ocidentais e rapidamente se espalhou para outros setores industriais (Ciarniene & Vienazindiene, 2012; Samuel, Found, & Williams, 2015). O sucesso das organizações adotantes da produção enxuta despertou interesse de gestores e pesquisadores que passaram a fazer esforços para compreender as práticas de manufatura do Japão (Wu, 2003).

Foi nesse contexto que, na década de 1990, estudos de campo patrocinados pelo *Institute of Management Accountants* (IMA) e liderados por Robin Cooper analisaram as práticas de gestão de custos de diversas organizações japonesas altamente competitivas e identificaram o processo posteriormente denominado de Gestão de Custos Interorganizacionais. Assim, a GCI foi descrita em um ambiente com alta externalização de atividades e relacionamentos estreitos entre compradores e fornecedores (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 1999, 2004).

Quanto ao conteúdo, o processo completo da GCI apresentado por Cooper e Slagmulder (1999, p.10) tem uma configuração composta por mecanismos disciplinadores que buscam transmitir a pressão por redução de custos para toda a rede de fornecedores, enquanto os mecanismos habilitadores estão voltados à coordenação de habilidades e esforços entre as organizações. Nessa proposta, os

mecanismos disciplinadores e habilitadores operam nas dimensões de relacionamento e de produto, conforme evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2: O processo de Gestão de Custos Interorganizacionais

GCI		Mecanismos Disciplinadores	Mecanismos Habilitadores
Dimensão de Relacionamento	Rede	- Protocolos de rede	- Relações enxutas com fornecedores
	Interface	- Incertezas reduzidas	- Previsões colaborativas - Reduzir tempo de ciclo
		- Custos de transação reduzidos	- Automatizar atividades - Eliminar atividades duplicadas - Padronizar atividades e processos - Simplificar processos
Dimensão de Produto	Projeto	- <i>Target Costing</i>	- <i>Trade-off</i> FPQ - Investigação de custos interorganizacionais - Gerenciamento de custos simultâneos
	Produção	- <i>Kaizen Costing</i>	- Análise de valor

Fonte: elaborado pela autora a partir de Cooper e Slagmulder (1999)

Na dimensão de relacionamento, o nível de rede fornece o ambiente no qual os demais mecanismos podem operar. Nesse, o primeiro mecanismo disciplinador trata dos protocolos ou regras de conduta que regem o comportamento das organizações para que mantenham as características do fornecimento enxuto. Para Cooper e Slagmulder (1999), os protocolos de rede devem garantir padrões estáveis de colaboração, especialmente em momentos de dificuldades, sem sacrificar com isso os benefícios que podem ser obtidos por meio da competição entre as organizações.

Os protocolos de rede são diferentes conforme o tipo de rede em que são negociados e aplicados: (i) em uma rede do tipo “reino”, em que há uma organização principal, é ela que legisla sobre os protocolos e os aplica de cima para baixo usando seu poder sobre os parceiros; (ii) em uma rede do tipo “baronato”, em que algumas organizações apresentam equiparada capacidade de domínio, os protocolos são negociados visando equilibrar o poder desses barões, evitar a concorrência excessiva e proteger a sobrevivência da rede; e (iii) em redes do tipo “república”, não há

organização dominante e os protocolos são desenvolvidos por acordo mútuo (Cooper & Slagmulder, 1999).

Nessa lógica, Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que a GCI é mais eficaz em redes com presença de uma organização central, posto que o poder sobre os demais membros pode facilitar que o processo se espalhe.

Quanto ao mecanismo habilitador no nível de rede, as “relações enxutas com fornecedores” apresentam quatro características principais: (i) pequeno número de fornecedores, se comparado com a base dos produtores em massa; (ii) nível do relacionamento que classifica os fornecedores como “comuns”, “subcontratados”, “principais” ou “membros da família” à medida que cresce o grau de interdependência entre as organizações; (iii) natureza do relacionamento, que trata da confiança criada por meio da cooperação e estabilidade da relação, e que permite interações mutuamente benéficas; e (iv) limites organizacionais extrapolados via compartilhamento de recursos (informações, funcionários, pesquisa e desenvolvimento) e investimentos dedicados.

Isso posto, cabe salientar que o contexto relacional não é considerado apenas como um antecedente para a GCI ou um resultado decorrente de seu uso. Na configuração apresentada pelos autores, a “relação enxuta com fornecedores” é um mecanismo que compõe o processo.

Em relação à dimensão do produto, os mecanismos da GCI são agrupados no nível de projeto (*design*) e no nível produção (manufatura). No nível de projeto, o *Target Costing* (TC) é mecanismo disciplinador utilizado para determinar o custo pelo qual um produto com funcionalidade e qualidade específicas deve ser produzido para gerar o nível desejado de lucratividade. Como o TC identifica os itens terceirizados e as organizações onde há problemas para obter custos suficientemente baixos, indica onde a cooperação interorganizacional é necessária.

Cooper e Slagmulder (1999) identificaram três diferentes mecanismos habilitadores que, baseados na técnica de engenharia de valor, foram aplicados no contexto japonês no momento do projeto: *trade-off* FPQ, investigações de custos interorganizacionais e gerenciamento de custos simultâneos. Cada um desses mecanismos reflete o esforço conjunto que as equipes de projeto das diferentes organizações fazem para alcançar as funções do produto sem descumprir o custo-alvo, sendo por vezes citados na literatura como as únicas ou principais práticas de GCI (Hakansson & Lind, 2006; DhaifAllah *et al.*, 2019).

No nível de produção, o *Kaizen Costing* é o mecanismo utilizado para estender a disciplina criada no estágio de projeto. O comprador normalmente usa o *Kaizen Costing* para definir objetivos de redução de custos para seus fornecedores no momento de produção dos itens e, caso isso não possa ser atendido, utiliza-se da análise de valor como mecanismo habilitador. Na análise de valor a funcionalidade do produto não é alterada, portanto o foco é reduzir custos com ambas as organizações explorando soluções e modificando seus processos de manufatura (Cooper & Slagmulder, 1999).

Retomando o Quadro 2, verifica-se que a estrutura apresentada aborda a gestão das relações comprador-fornecedor em nível de rede, a redução de custos no nível de projeto, a redução de custos no nível de produção, e tem-se ainda a opção de reduzir custos no nível de interface, aumentando a eficiência das atividades e processos associados à transferência de bens ou serviços entre as organizações.

No nível da interface, os mecanismos disciplinadores são dois: (i) incertezas reduzidas, que aborda principalmente a necessidade de manter níveis mais baixos de estoques de segurança, o que libera o fluxo de caixa e aumenta índices de giro de ativos nas organizações; e (ii) custos de transação reduzidos, que visa aumentar a eficiência das transações entre os parceiros do RIO via transferência automatizada de informações (Cooper & Slagmulder, 1999).

Para reduzir as incertezas, os mecanismos habilitadores tratam: (i) da elaboração de previsões colaborativas por meio de compartilhamento de informações comprador-fornecedor de forma mais completa, como por exemplo sobre quantidades de demanda e status do pedido; e (ii) da redução do tempo para se comunicar e responder às transações que ligam a interface, por exemplo o tempo de ciclo desde a realização do pedido até sua entrega.

Já os custos de transação são reduzidos por meio de quatro mecanismos habilitadores que tratam da padronização necessária para que as organizações participantes do RIO se comuniquem eletronicamente, sendo: (i) eliminar as atividades duplicadas entre as organizações; (ii) padronizar atividades e processos; (iii) simplificar processos; e (iv) automatizar atividades (Cooper & Slagmulder, 1999).

Reconhecidos os mecanismos que compõem a base conceitual da GCI proposta por Cooper e Slagmulder (1999), é importante considerar que sua origem se deu nos relacionamentos comprador-fornecedor em cadeias de suprimentos que adotaram o conceito de produção enxuta e tinham o objetivo de redução de custos.

Já RIOs em contextos distintos podem apresentar diferentes configurações da GCI (Cooper & Slagmulder, 2004) e isso, portanto, será melhor explorado na próxima seção.

2.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E CONFIGURAÇÕES DA GCI: UMA REVISÃO

Nessa seção busca-se analisar a literatura por meio de uma lente que permita compreender como as configurações do processo de GCI são abordadas nos distintos formatos de RIOs.

Com esse intento foi realizado um processo de seleção da literatura composta por artigos publicados nas principais bases de dados internacionais, como Elsevier, Emerald Insight, Springer e Taylor e Francis, nas quais foram buscados artigos que contivessem no título, resumo ou palavras-chave os seguintes termos em língua inglesa: “*interorganizational cost management*”, “*inter-organizational cost management*”, “*interorganisational cost management*” e “*inter-organisational cost management*”. As buscas foram realizadas no mês de outubro de 2021 e não tiveram delimitação de datas (inicial e final) para as publicações. A partir do levantamento, foram excluídos os artigos repetidos e aqueles que não estavam alinhados ao tema, resultando em 14 artigos para análise.

Para a análise, foi adotada a lente utilizada por Caglio e Ditillo (2008) para identificar na literatura de controles gerenciais a tipologia de RIOs abordados, nesse caso adaptada para o tema da GCI. Assim, essa lente considera o nível (vertical ou horizontal), o tipo de coordenação (hierárquica ou não-hierárquica) e o tipo de acordo (bilateral ou multilateral) dos RIOs, a unidade de análise (díade ou rede) adotada nas pesquisas, o ponto de vista explorado na coleta de dados (único ou múltiplo) e os mecanismos de GCI identificados.

2.3.1 Abrangência das análises da GCI

Para explorar a abrangência dos RIOs abarcados na literatura da GCI, nesse tópico as pesquisas foram classificadas conforme o tipo de acordo, unidade de análise e o ponto de vista adotado na coleta de dados.

Segundo proposto por Caglio e Ditillo (2008), a unidade de análise foi classificada como “díade” quando um único relacionamento foi considerado na realização da pesquisa e como “rede” quando foi analisado mais de um relacionamento. Ainda, seguindo os autores, as díades foram segregadas em “relacionamento específico”, quando tratavam de duas organizações claramente identificadas (por exemplo comprador alfa e fornecedor beta) ou “relacionamento médio”, quando se tratava de uma relação genérica entre uma organização e certa categoria de contrapartes (por exemplo comprador alfa e fornecedores de 1º nível, ou ainda, organização beta e parceiros de aliança). No que se refere às redes, as pesquisas foram distinguidas entre aquelas que tratavam de relacionamentos múltiplos, que refletem um “subconjunto da rede” (por exemplo comprador alfa e fornecedores beta, gama e ômega) e aquelas pesquisas que analisaram toda a “rede”.

O ponto de vista “único” indica que o artigo aborda apenas a visão de uma das partes envolvidas em um RIO, enquanto o ponto de vista “múltiplo” envolve as perspectivas da parte e da contraparte em relacionamento. Em relação ao tipo de acordo, esse se refere ao número de parceiros que fazem parte do RIO, mesmo que nem todos tenham sido investigados, portanto, um acordo “bilateral” envolve só duas partes ou parceiros, enquanto o acordo “multilateral” envolve três parceiros ou mais.

Assim, cruzando o tipo de acordo com a unidade de análise pode-se verificar a consistência entre o RIO que era objeto de investigação e a unidade que foi efetivamente analisada na pesquisa. Ainda, é possível cruzar a unidade de análise e o ponto de vista para verificar se todas as partes incluídas na unidade de análise foram realmente investigadas (Caglio e Ditillo, 2008).

Quadro 3: Abrangência das análises da Gestão de Custos Interorganizacionais

		Ponto de Vista Único		Ponto de Vista Múltiplo		
		Acordo Bilateral	Acordo Multilateral	Acordo Bilateral	Acordo Multilateral	
Unidade de Análise	Rede	Toda a Rede		Coad e Cullen (2006)		
		Subconjunto da Rede			Cooper e Yoshikawa (1994), Cooper e Slagmulder (2004), Suomala <i>et al.</i> (2010), Sohn <i>et al.</i> (2015)	
	Díade	Relacionamento Médio	Hoffjan <i>et al.</i> (2011)			
		Relacionamento Específico	Moller <i>et al.</i> (2011), Fayard <i>et al.</i> (2012), Windolph e Moeller (2012), Piontkowski e Hoffjan (2009), Piontkowski <i>et al.</i> (2012), DhaifAllah <i>et al.</i> (2020), Uddin <i>et al.</i> (2020)		Agndal e Nilsson (2009)	Cooper e Slagmulder (2004)

Fonte: elaborado pela autora a partir da proposta de Caglio e Ditilo (2008)

Nota. Cooper e Slagmulder (2004) aparecem em mais de um local do quadro porque pesquisaram mais de um tipo de relacionamento.

De acordo com o Quadro 3, a maioria das pesquisas exploram um ponto de vista único. Möller *et al.* (2011), Windolph e Moeller (2012), Fayard *et al.* (2012), Piontkowski e Hoffjan (2009), Piontkowski *et al.* (2012), DhaifAllah *et al.* (2020) e Uddin *et al.* (2020) utilizaram a percepção do respondente para analisar a GCI em acordos bilaterais. Essas pesquisas tratam-se de levantamentos (*survey*) em que, mesmo a contraparte envolvida não sendo nomeada, as díades foram consideradas como sendo de “relacionamento específico”, posto que questionou-se o respondente sobre a relação da organização focal com um único parceiro importante para os negócios (normalmente tratado como principal fornecedor, cliente ou parceiro).

Já no levantamento realizado por Hoffjan *et al.* (2011), o respondente foi questionado sobre acordos com “fornecedores” de maneira geral, indicando que o relacionamento médio com os fornecedores foi adotado como unidade de análise e não somente o relacionamento específico com o principal fornecedor. Mesmo os autores afirmando que os resultados foram confirmados adotando-se também a perspectiva de 18 fornecedores, esses não se tratam de uma amostra pareada com

os compradores entrevistados, bem como os resultados dessa verificação não são descritos no artigo.

Nesse sentido a perspectiva unilateral acaba sendo uma limitação apontada por alguns autores nas pesquisas da GCI (Moller *et al.*, 2011; Windolph & Moeller, 2012; Fayard *et al.*, 2012; DhaifAllah *et al.*, 2020). Segundo Caglio e Ditillo (2008), isso se deve ao fato da abordagem de apenas um lado dos RIOs dificultar a investigação aprofundada da relação entre compartilhamento de informações e confiança, as preocupações com abusos e oportunismo dos parceiros, bem como as vantagens da transparência para ambas as partes.

Coad e Cullen (2006) escreveram o único artigo entre os avaliados que investigou a GCI em acordo multilateral adotando a rede inteira como unidade de análise, sendo essa composta por uma organização compradora, seus fornecedores, um distribuidor de logística e os clientes. Em relação à adoção somente do ponto de vista da organização focal, os autores reconhecem que *insights* mais completos poderiam ter sido obtidos se a pesquisa também tivesse incluído clientes e fornecedores, mas justificam pela falta de recursos diante da amplitude do estudo longitudinal realizado.

Agndal e Nilsson (2009) apresentam coerência entre a unidade de análise e o ponto de vista considerado, posto que investigaram em profundidade três relações díades entre organizações específicas, na perspectiva de ambas as partes envolvidas. Os autores destacaram a importância do ponto de vista múltiplo, pois segundo eles, mesmo que o conceito de GCI fale de esforços conjuntos, uma das limitações da literatura está em concentrar-se na visão do comprador, ignorando os fornecedores.

Cooper e Yoshikawa (1994), Cooper e Slagmulder (2004), Suomala *et al.*, 2010 e Sohn *et al.* (2015) pesquisam a GCI em acordos multilaterais e, visando melhor compreensão dos relacionamentos, consideraram o ponto de vista múltiplo dos envolvidos.

Cooper e Slagmulder (2004) exploram dois acordos multilaterais que tiveram como unidade de análise a díade composta por um comprador e um fornecedor de primeiro nível claramente especificados, e um terceiro acordo em que um subconjunto de relacionamentos da rede foi considerado. Em Cooper e Yoshikawa (1994), Suomala *et al.* (2010) e Sohn *et al.* (2015), a rede é composta pela organização compradora, fornecedores de primeiro e segundo nível, porém a unidade de análise

nas publicações foi um subconjunto dessa, composto pela organização compradora e dois fornecedores.

Em suma, percebe-se que a rede é pouco adotada como unidade de análise das pesquisas de GCI, prevalecendo o estudo das díades. Ainda que isso possa ser justificado pelas limitações de recursos para análises mais amplas em redes inteiras, estudos como os de Agndal e Nilsson (2009), Hoffjan *et al.* (2011), Möller *et al.* (2011), Windolph e Moeller (2012), Fayard *et al.* (2012) e DhaifAllah *et al.* (2020) descrevem a prática da GCI na díade analisada sem discutir se a mesma faria parte de um arranjo multilateral subjacente.

Fayard *et al.* (2012) até apresentam, no constructo de GCI, questionamento sobre o gerenciamento de custos da cadeia de valor, ou seja, para além da organização e do parceiro em questão, porém não é apresentada estatística descritiva dos resultados ou discussão sobre a existência de acordo multilateral ou aplicação da GCI em cadeia. Além disso, como a pesquisa foi realizada junto a contadores da área de gestão, limitações poderiam ser apontadas quanto ao conhecimento desses profissionais sobre o restante da rede em que determinada organização focal atuaria.

Frente ao exposto, não é possível inferir se os achados quanto à configuração da GCI nas unidades de análise estudadas também ocorrem em outros relacionamentos nos quais as organizações estejam envolvidas. Como os estudos em geral não exploram o tema em “redes” inteiras, mas somente em alguns relacionamentos, não é possível discutir as afirmações de Cooper e Slagmulder (1999) de que melhores resultados seriam obtidos quando a GCI ocorre em toda a cadeia de suprimento e não apenas na díade comprador-fornecedor.

2.3.2 Níveis de relacionamentos interorganizacionais, hierarquia nas relações e mecanismos de GCI

Nesse tópico é apresentado um panorama das configurações da GCI nos distintos formatos de RIOs.

Inicialmente, no Quadro 4, são listados os tipos de contextos interorganizacionais que foram explorados nos estudos, diferenciados os relacionamentos entre verticais (a montante ou a jusante da cadeia de valor) e horizontais (complementadores, quando formados por organizações de setores

distintos, ou concorrentes, quando envolvem organizações pertencentes ao mesmo setor).

Quadro 4: Tipos de relacionamentos explorados nas pesquisas de GCI

Tipos de Relacionamentos		Autores (ano)
Verticais	A montante	Agndal e Nilsson (2009) Coad e Cullen (2006) Cooper e Slagmulder (2004) Cooper e Yoshikawa (1994) DhaifAllah <i>et al.</i> (2020) Hoffjan <i>et al.</i> (2011) Moller <i>et al.</i> (2011) Piontkowski e Hoffjan (2009) Piontkowski <i>et al.</i> (2012) Sohn <i>et al.</i> (2015) Suomala <i>et al.</i> (2010) Windolph e Moeller (2012)
	A jusante	Coad e Cullen (2006)
	Parceiro de negócios	Fayard <i>et al.</i> (2012) Uddin <i>et al.</i> (2020)
Horizontais	Complementador	*
	Concorrente	*

Fonte: elaborado pela autora

Nota. Coad e Cullen (2006) aparecem em mais de uma linha do quadro porque pesquisaram mais de um tipo de relacionamento.

* tipo de relacionamento não explorado nas pesquisas.

Percebe-se no Quadro 4 que as pesquisas de GCI analisadas têm seu foco somente nos RIOs verticais na cadeia de valor, o que corrobora a análise de Caglio e Ditillo (2008) de que a literatura de controle de custos e contabilidade em relações interorganizacionais, de maneira geral, têm ignorado relacionamentos horizontais, seja entre organizações complementadoras ou concorrentes.

A despeito do chamado de Caglio e Ditillo (2008) para expansão do escopo dos estudos, mais de uma década depois percebe-se que, pelo menos no tema específico da GCI, o foco se mantém a montante da cadeia de valor. Na presente pesquisa, identificou-se apenas a publicação de Coad e Cullen (2006) detalhando mecanismos de GCI em RIOs a jusante.

Já as pesquisas de Fayard *et al.* (2012) e Uddin *et al.* (2020) são apresentadas em linha separada no Quadro 4, pois os autores elaboraram levantamentos que

questionavam o respondente sobre relacionamento com “parceiro de negócios considerado importante” e que poderia estar na posição de fornecedor ou cliente na cadeia de valor. Assim, mesmo se referindo a RIOs verticais, não é possível identificar se os resultados são alusivos à relações a montante ou a jusante da cadeia de valor.

Evidenciado o foco da literatura nos RIOs verticais, buscou-se identificar os mecanismos de GCI abordados nos estudos e investigar se esses diferem na presença ou ausência de uma organização central.

Para isso, os mecanismos identificados nas pesquisas foram classificados nas dimensões de relacionamento e de produto, conforme proposto por Cooper e Slagmulder (1999), enquanto os relacionamentos foram segregados entre hierárquico (quando há organização central que exerce poder sobre os parceiros) ou não-hierárquico.

Dessa maneira, os mecanismos de GCI são apresentados no Quadro 5 separados conforme a hierarquia existente nas relações entre os parceiros.

Quadro 5: Mecanismos de GCI e hierarquia dos relacionamentos

		Relacionamento	
		Hierárquico	Não-Hierárquico
Mecanismos	Dimensão de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de rede (Coad e Cullen, 2006) - Mapeamento de atividades e processos* (Coad e Cullen, 2006) - Tempo de ciclo reduzido (Coad e Cullen, 2006) - Eliminar atividades duplicadas (Coad e Cullen, 2006) - Automatizar atividades (Coad e Cullen, 2006) - Equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento* (Moller <i>et al.</i>, 2011; Windolph e Moeller, 2012; DhaifAllah <i>et al.</i>, 2020) - Otimização de processos interorganizacionais* (Moller <i>et al.</i>, 2011; Windolph e Moeller, 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos de desenvolvimento de fornecedores* (Agndal e Nilsson, 2009) - Previsões colaborativas (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Gestão interorganizacional dos níveis de estoque* (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Compartilhamento de ativos e de funcionários* (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Atividades colaborativas* (Fayard <i>et al.</i>, 2012)
	Dimensão de Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações de custos* (Sohn <i>et al.</i>, 2015) - OBA* (Suomala <i>et al.</i>, 2010; Hoffjan <i>et al.</i>, 2011; Piontkowski <i>et al.</i>, 2012) - Processo conjunto de desenvolvimento de produtos* (Coad e Cullen, 2006; Moller <i>et al.</i>, 2011; Windolph e Moeller, 2012) - <i>Target Costing</i> (Cooper e Yoshikawa, 1994; Sohn <i>et al.</i>, 2015; DhaifAllah <i>et al.</i>, 2020) - <i>Trade-off</i> FPQ (Cooper e Yoshikawa, 1994; Cooper e Slagmulder, 2004; Sohn <i>et al.</i>, 2015; DhaifAllah <i>et al.</i>, 2020) - Investigação de custos interorganizacionais (Cooper e Yoshikawa, 1994; Cooper e Slagmulder, 2004; DhaifAllah <i>et al.</i>, 2020) - Gerenciamento de custos simultâneos (Cooper e Slagmulder, 2004; DhaifAllah <i>et al.</i>, 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações de custos* (Agndal e Nilsson, 2009) - Análise da cadeia de valor* (Fayard <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020) - Análise de custos fixos e variáveis* (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Custeio Baseado em Atividades* (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Gestão de Custos da Qualidade* (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - OBA* (Agndal e Nilsson, 2009; Piontkowski e Hoffjan, 2009; Fayard <i>et al.</i>, 2012) - <i>Target Costing</i> (Agndal e Nilsson, 2009; Fayard <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020) - Engenharia de valor (Agndal e Nilsson, 2009) - <i>Trade-off</i> FPQ (Agndal e Nilsson, 2009; Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Investigação de custos interorganizacionais (Agndal e Nilsson, 2009; Fayard <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020) - Gerenciamento de custos simultâneos (Agndal e Nilsson, 2009; Fayard <i>et al.</i>, 2012) - <i>Kaizen Costing</i> (Fayard <i>et al.</i>, 2012) - Análise de valor (Agndal e Nilsson, 2009)

Fonte: elaborado pela autora

* práticas evidenciadas nas pesquisas e que não constam como mecanismos de GCI na estrutura conceitual de Cooper e Slagmulder (1999), sendo classificadas na dimensão de produto ou de relacionamento conforme percepção da autora.

O Quadro 5 exhibe que relacionamentos considerados hierárquicos foram relatados em Coad e Cullen (2006), Cooper e Yoshikawa (1994), Cooper e Slagmulder (2004), Suomala *et al.* (2010), Hoffjan *et al.* (2011), Moller *et al.* (2011), Windolph e Moeller (2012), Piontkowski *et al.* (2012), Sohn *et al.* (2015) e DhaifAllah *et al.* (2020).

Desses, Coad e Cullen (2006) foram os únicos que abordaram relações verticais a montante (comprador-fornecedor) e a jusante (comprador-cliente) de uma organização focal. Na rede analisada do setor de confecções, a organização focal foi considerada central por ser a que vende ao cliente final e que coordena o processo de GCI junto às demais. Nesse contexto, a assimetria de poder poderia induzir a conflitos de interesse, mas o fato de existirem rotinas institucionalizadas entre os parceiros facilitou uma trégua no conflito interorganizacional. Ainda assim, cabe ressaltar que essas conclusões são embasadas no ponto de vista da organização focal, não ponderando a percepção dos parceiros.

Quanto aos mecanismos de GCI na dimensão de relacionamento, em Coad e Cullen (2006) é identificada a redução do tempo de ciclo, eliminação de atividades repetidas, assinatura de acordo formal cobrindo direitos e responsabilidades a longo prazo, bem como a implantação de sistema de pedidos *on-line*. Além disso, os autores enfatizam a adoção de rotinas de pesquisa, como mapeamento de processos e gerenciamento de atividades da organização focal junto aos fornecedores, distribuidores e clientes. Para eles, esse foi um mecanismo fundamental na GCI, pois permitiu avaliar as capacidades atuais, modificá-las ou substituí-las, embasando o aprendizado e mudança nas práticas de gestão de custos entre os parceiros. Já na dimensão do produto, identificou-se apenas o redesenho da embalagem, ou seja, um processo conjunto da organização focal com seu distribuidor para desenvolvimento do produto visando melhorar o desempenho.

Cooper e Yoshikawa (1994) e Cooper e Slagmulder (2004) tiveram como objeto de pesquisa relacionamentos verticais a montante em que compradores eram organizações centrais, com grande poder de negociação sobre os fornecedores de primeiro e segundo nível. Apesar da evidente hierarquia pela assimetria de poder, os compradores têm ciência da importância dos fornecedores para sua sobrevivência e preferem priorizar a perspectiva de longo prazo nas relações e manter a viabilidade de todas as organizações na cadeia de valor. Assim, os parceiros optaram pela cooperação para enfrentar a redução nas margens de lucro decorrentes da crescente competitividade no setor.

Em ambos os estudos foram abordados apenas mecanismos de GCI associados ao momento de projeto ou *design* dos produtos. Cooper e Yoshikawa (1994) nomeiam três práticas (TC, *trade-off* FPQ e investigação de custos interorganizacionais), enfatizando que, enquanto a organização dominante utiliza o TC para estabelecer o preço que está disposta a pagar pelas peças de seus fornecedores, esses se utilizam dos demais mecanismos para proteção contra pressões excessivas por redução de custos que levem a vendas com prejuízos. Para essas negociações em torno do custo-alvo os fornecedores precisam compartilhar suas informações de custos conforme modelo de relatório exigido pelo comprador. Já em Cooper e Slagmulder (2004) o TC não é tratado como mecanismo de GCI, mas tem seu papel destacado por ser o responsável por evidenciar a necessidade de intervenções via mecanismo de *trade-off* FPQ, investigação de custos interorganizacionais e gerenciamento de custos simultâneos. Os autores enfatizam também o papel do contexto relacional híbrido na GCI, ainda que esse não seja tratado como um de seus mecanismos.

No setor moveleiro, Sohn *et al.* (2015) analisaram relacionamento no qual o comprador é uma grande organização que, diante da necessidade de reduzir custos, assume a liderança do processo de GCI junto aos seus pequenos fornecedores. A pesquisa evidencia que, ainda que a assimetria de poder e a desconfiança fossem evidentes, um programa implantado pelo governo coreano foi o primeiro passo para adoção da GCI de forma eficaz, ao incentivar a cooperação, avaliar esforços de crescimento conjunto e o compartilhamento dos benefícios entre as organizações. Os mecanismos de TC, *trade-off* FPQ e compartilhamento de informações de custos foram adotados por imposição da organização compradora, mas essa pôde selecionar um rol de fornecedores estratégicos e cooperar com eles para melhoria da competitividade.

Ainda com foco em relacionamentos verticais a montante (comprador-fornecedor) na cadeia de valor, Moller *et al.* (2011), Windolph e Moeller (2012) e DhaifAllah *et al.* (2020) elaboraram *surveys* em que a existência de assimetria de poder entre as partes do acordo bilateral, mesmo não tendo sido questionada diretamente, fica evidente. Nos três trabalhos é citado o domínio dos compradores na indústria de manufatura e as preocupações dos fornecedores com possíveis ações oportunistas quando da adoção da OBA unilateral influenciada pelos compradores.

Em relação aos mecanismos, Moller *et al.* (2011) e Windolph e Moeller (2012) avaliam práticas amplas de GCI que se referem à dimensão de relacionamento (atividades conjuntas para otimizar e/ou melhorar processos interorganizacionais; equipes interorganizacionais para gerenciamento de custos de relacionamento) e de produtos (processos conjuntos para desenvolvimento de produtos orientados para os custos).

DhaifAllah *et al.* (2020), por sua vez, apesar de terem adotado um instrumento de pesquisa que se propõe a medir a GCI de forma completa, abordam apenas um mecanismo da dimensão de relacionamento e quatro mecanismos da dimensão do produto. Quanto ao relacionamento, é adotado somente um mecanismo nomeado de forma genérica como “gestão de custos de relacionamento”, enquanto na dimensão dos produtos os mecanismos se referem apenas ao nível de projeto. Considerando que o levantamento foi aplicado a diversos setores de manufatura nos quais a etapa de projeto dos itens pode ter diferentes graus de relevância, resultados bem diferentes poderiam ser obtidos caso o constructo da GCI contemplasse também mecanismos no nível de manufatura/produção.

Um estudo intervencionista⁵ com foco no papel da OBA como mecanismo de GCI foi realizado por Suomala *et al.* (2010) em duas cadeias de valor nas quais os compradores eram considerados mais poderosos que seus fornecedores, contudo o desenvolvimento do processo, bem como seus resultados foram distintos. No primeiro caso o fornecedor apresentava boa lucratividade e não tinha grande dependência em relação ao comprador, mas via na OBA uma possibilidade de agregar valor ao seu produto e elevar as vendas junto ao comprador. Esse por sua vez buscava aumentar a externalização de suas atividades de produção, passando maior responsabilidades aos fornecedores principais. Assim a OBA foi adotada fortemente baseada na colaboração e voltada a uma situação de ganha-ganha, gerando resultados positivos para ambos.

Já no segundo caso, o fornecedor era pouco lucrativo e dependente da organização compradora, porém não tinha interesse em compartilhar suas informações de custos. Durante a pesquisa, o comprador incitou a concorrência entre esse fornecedor e um outro de segundo nível, fazendo com que a OBA fosse adotada

⁵ No estudo intervencionista os pesquisadores influenciam as organizações em observação, atuando assim como facilitadores das mudanças (Suomala *et al.*, 2010).

por imposição, porém com muitos problemas relacionados à veracidade dos números divulgados. Depois de bastante atraso no projeto, os pesquisadores verificaram que nesse RIO o fornecedor inicial foi mantido pelo comprador, mesmo tendo custos mais altos que seu concorrente, sendo a explicação disso atribuída às relações pessoais estreitas entre as diretorias desses parceiros (Suomala *et al.*, 2010).

Hoffjan *et al.* (2011) chamam a atenção para as divergências existentes na literatura quanto ao papel da OBA na GCI. Os autores apresentam um panorama, a partir da percepção de 59 especialistas em compras de médias e grandes organizações, sobre como e por que a OBA é utilizada, concluindo que o gerenciamento de custos não é seu principal motivo de uso. Os resultados apontam que essa é considerada um meio para aumentar a pressão sobre os preços dos fornecedores, bem como para facilitar as negociações de valores, devido à objetividade nos dados. Esse uso normalmente é imposto em transações altamente competitivas, principalmente em novos relacionamentos, nos quais os compradores estabelecem a abertura dos dados como condição prévia para assinatura de um contrato. Quanto à adoção da OBA como mecanismo da GCI, essa ocorre somente quando a estratégia de compra é altamente relacional, baseada na cooperação e confiança entre comprador e fornecedor.

Em consonância, Piontkowski e Hoffjan (2009) e Piontkowski *et al.* (2012) elaboraram pesquisas experimentais com foco na OBA aplicadas por meio de *survey* para estudantes de pós-graduação na área de Administração e Contabilidade. Em ambos os estudos os respondentes assumiam a posição do comprador na cadeia de valor e foram questionados sobre a OBA em uma relação vertical, mas, enquanto no último estudo foi explorada a diferença de poder entre os parceiros, no primeiro o RIO foi tratado hipoteticamente como tendo igualdade de poder.

Os resultados de Piontkowski *et al.* (2012) destacam que organizações em situação menos poderosa estão mais inclinadas a aceitar a OBA, possivelmente devido à sua dependência do parceiro e a necessidade de buscar esforço colaborativo em torno dos custos. Em contrapartida, na ausência de hierarquia na relação, Piontkowski e Hoffjan (2009) evidenciam que o compartilhamento inicial de uma pequena quantidade de informações de custos associada à oferta de um ativo específico funcionam como dispositivo de comprometimento, aumentando a disposição do parceiro em revelar informações de custos.

No que se refere às relações verticais a montante classificadas como não-hierárquicas, além de Piontkowski e Hoffjan (2009), também em Agndal e Nilsson (2009), Fayard *et al.* (2012) e Uddin *et al.* (2020) não foi possível identificar uma organização central mais poderosa.

Agndal e Nilsson (2009) analisam relacionamentos comprador-fornecedor na indústria automotiva. Os autores não discutem diretamente questões de poder, mas destacam a cooperação em torno da gestão de custos sem citar qualquer possível dependência assimétrica entre as organizações. Segundo eles, as relações em questão são bem reguladas e formais (contratuais), de longo prazo, baseadas na confiança, compartilhamento de ativos (inclusive da equipe de funcionários) em prol de benefícios mútuos.

Os mecanismos de GCI citados por Agndal e Nilsson (2009) inicialmente foram somente aqueles que compõem a dimensão dos produtos, dividindo-os em três blocos (*Target Costing*, técnicas de *trade-off* e de compartilhamento de informações de custos) e discutindo como esses se alteram nas diferentes atividades do processo de troca. Já nos resultados, os autores concluem que “projetos de desenvolvimento de fornecedores”, focados em processos administrativos e de manufatura, questões de logística, entre outros, também representam esforços conjuntos em torno da gestão de custos. Para eles, a literatura da GCI não trata desses projetos e, considerando que ocorrem depois do início da produção, se enquadrariam no mecanismo de análise de valor ou *Kaizen Costing*. Ainda assim, nesta tese, esses projetos de desenvolvimento de fornecedores foram considerados como parte da dimensão de relacionamento no nível de interface, por se referirem à busca por eficiência nos processos associados à transferência de bens e serviços entre as organizações parceiras.

Finalmente, Fayard *et al.* (2012) e Uddin *et al.* (2020) elaboraram levantamentos nos quais as questões de hierarquia não foram analisadas nem puderam ser identificadas de maneira subliminar nos estudos, pois segundo Fayard *et al.* (2012), ao adotar a Teoria da Visão Baseada em Recursos, concentraram-se nas ações colaborativas entre organizações que compartilham recursos em uma situação de ganha-ganha.

Quanto aos mecanismos de GCI, em Fayard *et al.* (2012) há uma abordagem bem detalhada, especificando um total de 15 práticas que se encaixam na dimensão dos produtos e de relacionamento, mas que não incluem aspectos comportamentais

das relações. Na pesquisa de Uddin *et al.* (2020) foram considerados como mecanismos de GCI apenas a análise da cadeia de valor, o TC e a investigação de custos junto aos parceiros.

Diante do conteúdo evidenciado, percebe-se que em alguns estudos a GCI é descrita como um conjunto de mecanismos de relacionamento e de produto (Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009; Möller *et al.*, 2011; Windolph & Moeller, 2012; Fayard *et al.*, 2012; DhaifAllah *et al.*, 2020), ao passo que outros abordam o tema somente a partir dos mecanismos relacionados ao produto (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 2004; Suomala *et al.*, 2010; Hoffjan *et al.*, 2011; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Piontkowski *et al.*, 2012; Sohn *et al.*, 2015; Uddin *et al.*, 2020). Essas diferenças na apresentação suscitam dúvidas sobre o conceito ou composição do processo de GCI de forma completa, por isso busca-se por meio dessa análise mais detalhada expandir a compreensão do tema.

Dentre os artigos que focam somente na dimensão dos produtos, alguns citam um ou mais mecanismos específicos devido ao seu recorte de tema. Suomala *et al.* (2010), Hoffjan *et al.* (2011), Piontkowski e Hoffjan (2009) e Piontkowski *et al.* (2012), por exemplo, exploram exclusivamente o papel da OBA na GCI. Já Cooper e Slagmulder (2004) selecionam só a etapa de desenvolvimento dos produtos como domínio a ser estudado. Em contrapartida, a própria pesquisa inicial publicada no tema por Cooper e Yoshikawa (1994), e posteriormente Sohn *et al.* (2015) e Uddin *et al.* (2020), não especificam porque foram pesquisados e/ou descritos só determinados mecanismos da GCI.

Ressalta-se também que as diferenças nos mecanismos de GCI, seja na dimensão do relacionamento ou do produto, podem estar associadas às particularidades dos RIOs. Na indústria automotiva, por exemplo, a alta externalização de atividades e alta competitividade entre as organizações levam à concentração de esforços de GCI na etapa de *design* dos itens, por ser considerada a que oferece maiores oportunidades de redução de custos. Quando se altera o setor ou o tipo de produto em questão o processo de GCI pode se mostrar diferenciado, de forma que os mecanismos de relacionamento entre as organizações podem ter maior relevância para a gestão de custos do que mecanismos de projeto ou de manufatura dos produtos.

Tal situação é perceptível no estudo de Coad e Cullen (2006) no setor de confecções, no qual as rotinas de pesquisa realizadas pela organização central

permitiram identificar possibilidades de redução de custos melhorando principalmente a eficiência da interface com parceiros a montante e a jusante da cadeia de valor. Assim, nesse caso foram priorizados mecanismos considerados de relacionamento entre as organizações e não aqueles diretamente associados ao *design* ou manufatura dos itens.

Além disso, enquanto a GCI foi apresentada como particularmente importante para as organizações enxutas devido à crescente externalização de atividades e maior proximidade e relevância dos relacionamentos comprador-fornecedor (Cooper e Slagmulder, 1999), percebe-se que sua adoção em outros contextos pode levar organizações a repensarem o negócio, o que corrobora a justificativa do presente estudo. Na pesquisa de Coad e Cullen (2006), por exemplo, uma organização do setor de confecção que não utilizava a filosofia de produção enxuta, ao adotar mecanismo de GCI acaba terceirizando atividades relevantes, melhorando a relação com fornecedores e mantendo o foco em suas capacidades essenciais.

Nessa linha de argumentação, considerando que os mecanismos de GCI listados no Quadro 5 foram pesquisados somente em RIOs verticais, em sua maioria compostos de relações a montante na cadeia de valor, e visando refletir sobre o que pode diferenciar a configuração da GCI em RIOs horizontais (que são o foco desta tese), buscou-se explorar melhor as características dos contextos relacionais identificados nas pesquisas.

Na literatura pesquisada nesta tese, os elementos comportamentais nos RIOs são tratados de diversas formas, seja como fatores antecedentes que podem favorecer ou inibir a adoção da GCI (Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009; Möller *et al.*, 2011; Fayard *et al.*, 2012; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Piontkowski *et al.*, 2012; DhaifAllah *et al.*, 2020; Uddin *et al.*, 2020), como infraestrutura ou características de interação que mudam junto com os mecanismos adotados (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 2004, Sohn *et al.*, 2015) ou como fatores que influenciam no resultados alcançados com o uso (Suomala *et al.*, 2010; Hoffjan *et al.*, 2011; Windolph & Moeller, 2012).

Isso posto, são sintetizados no Quadro 6 os aspectos relacionais relevantes identificados nas pesquisas e que não foram considerados como parte integrante dos mecanismos de GCI pelos autores.

Quadro 6: Aspectos relacionais não tratados como mecanismos de GCI

Aspectos relacionais antecedentes da GCI	<p>Benefício mútuo (Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Compartilhamento de conhecimento (Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Compartilhamento de informações (Coad e Cullen, 2006; Fayard <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Compartilhamento de recursos (Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Comprometimento (Piontkowski e Hoffjan, 2009; Moller <i>et al.</i>, 2011; Piontkowski <i>et al.</i>, 2012)</p> <p>Comunicação (Fayard <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Confiança (Coad e Cullen, 2006; Agndal e Nilsson, 2009; Fayard <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Cooperação (Agndal e Nilsson, 2009; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Espírito de justiça (Fayard <i>et al.</i>, 2012)</p> <p>Estrutura de poder (Piontkowski <i>et al.</i>, 2012)</p> <p>Interdependência (Agndal e Nilsson, 2009; Piontkowski e Hoffjan, 2009; Piontkowski <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Qualidade da comunicação (DhaifAllah <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Reciprocidade (Piontkowski e Hoffjan, 2009; Piontkowski <i>et al.</i>, 2012; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p> <p>Rede de comunicação interpessoal (Fayard <i>et al.</i>, 2012)</p> <p>Relações de longo prazo (Coad e Cullen, 2006; Agndal e Nilsson, 2009; Uddin <i>et al.</i>, 2020)</p>
Aspectos relacionais que se alteram com a GCI	<p>Compartilhamento de recursos (Cooper e Slagmulder, 2004)</p> <p>Confiança (Cooper e Yoshikawa, 1994; Cooper e Slagmulder, 2004; Sohn <i>et al.</i>, 2015)</p> <p>Cooperação (Cooper e Yoshikawa, 1994; Sohn <i>et al.</i>, 2015)</p> <p>Interdependência (Cooper e Slagmulder, 2004)</p> <p>Compromisso Bilateral (Cooper e Slagmulder, 2004)</p>
Aspectos relacionais que influenciam no resultado da GCI	<p>Confiança (Hoffjan <i>et al.</i>, 2011)</p> <p>Cooperação (Hoffjan <i>et al.</i>, 2011)</p> <p>Estrutura de poder (Hoffjan <i>et al.</i>, 2011)</p> <p>Relações pessoais (Suomala <i>et al.</i>, 2010)</p>

Fonte: elaborado pela autora

Além dos aspectos evidenciados, pontua-se que a questão do oportunismo, abordada na pesquisa de Windolph e Moeller (2012), não foi incluída no Quadro 6 porque o efeito testado pelos autores não se confirmou. Isso indica que as informações compartilhadas no processo de GCI não levam às mesmas preocupações com comportamento oportunista do comprador do que quando, por exemplo, adota-se exclusivamente a OBA unilateral.

É perceptível no Quadro 6 que a maior quantidade de aspectos relacionais citados nas pesquisas foram tratados como fatores antecedentes à GCI. Moller *et al.*

(2011) testaram o comprometimento e a confiança como pré-requisitos para OBA e GCI, pois esses funcionariam como salvaguardas contra o comportamento oportunista. Os resultados confirmam que o compromisso do comprador é crítico para a GCI, enquanto a confiança do fornecedor não apoia o efeito positivo. Para os autores, esses achados surpreendem, mas evidenciam que o esforço colaborativo na busca por benefícios mútuos, pode implicar em menores preocupações com o oportunismo e, conseqüentemente, menor relevância da confiança no RIO.

Em Piontkowski e Hoffjan (2009) é possível perceber que dispositivos de compromisso e reciprocidade entre os parceiros impactam na propensão de uso da OBA em relações interdependentes em torno da estrutura de custos. Piontkowski *et al.* (2012) pesquisam esses mesmos aspectos e incluem a estrutura de poder, concluindo que os participantes mostram menor inclinação para uso da OBA quando estão em uma posição de maior poder do que o parceiro.

Segundo Coad e Cullen (2006), relações com rotinas institucionalizadas levam a caminhos previsíveis e estabilidade no comportamento dos parceiros, facilitando uma trégua no conflito interorganizacional e fornecendo uma base para a confiança. Relações com rotinas institucionalizadas são relações estreitas, de longo prazo e com compartilhamento de informações, e esses aspectos comportamentais são considerados pelos autores como fundamentais para favorecer a adoção da GCI.

Para Fayard *et al.* (2012), aspectos comportamentais de confiança, comunicação, espírito de justiça, rede de comunicação interpessoal e busca de conhecimento via compartilhamento de informações são considerados componentes da “capacidade de absorção” da organização e essa não é avaliada como mecanismo da GCI, mas sim como um recurso antecedente que contribui para seu desenvolvimento. Segundo eles, a capacidade de absorção é um recurso que contribui para o desenvolvimento da GCI, sendo que para aumentar esse recurso as organizações devem se comunicar com frequência com seus parceiros, desenvolver a confiança e melhorar a abertura para o compartilhamento de informações.

Uddin *et al.* (2020) tratam de aspectos relacionais divididos em dois constructos considerados antecedentes da GCI: (i) o contexto relacional híbrido, que envolve compartilhamento de recursos, confiança, compromisso bilateral, relacionamento estável, benefício mútuo e colaboração; e (ii) o de capacidades de GCI, sendo a confiança e dependência entre organizações, compartilhamento de conhecimento, comunicação e compartilhamento de informações.

Frente à relevância do compartilhamento de informações, DhaifAllah *et al.* (2020) analisam a qualidade da comunicação (compreendida como a comunicação precisa, oportuna, confiável, completa e adequada) e buscam suas relações com a GCI e OBA, confirmando que há uma influência positiva.

Apesar de Agndal e Nilsson (2009) tratarem aspectos relacionais como fatores antecedentes à GCI, é possível questionar essa escolha. Os autores afirmam, por exemplo, que os compradores pesquisados não adotavam o custo alvo como principal critério para selecionar fornecedores, mas consideravam principalmente o tempo de relação, a capacidade de trabalhar junto, a confiança e as experiências passadas. Logo, é evidente que esses aspectos não são só antecedentes da adoção de GCI, mas também interferem de maneira direta nesse processo de gestão.

Na sequência, no conjunto de “aspectos relacionais que se alteram com a GCI” são evidenciados os elementos comportamentais que se modificam junto ao desenvolvimento das práticas.

Cooper e Slagmulder (2004) abordam os chamados contextos relacionais híbridos, que têm como atributos: (i) a interdependência, nesse caso caracterizada pela dependência conjunta do comprador e fornecedor para realizar o *design* dos produtos; (ii) compartilhamento de recursos (ativos e informações); (iii) compromisso bilateral, que é percebido na estabilidade e colaboração na relação; e (iv) a adoção da confiança como principal estrutura de governança, funcionando como mecanismo de incentivo e de salvaguarda para os parceiros e estimulando a inovação entre as organizações. Para os autores, é esse contexto relacional híbrido que permite que, mesmo em um cenário de assimetria de poder, possa haver cooperação e compartilhamento de benefícios.

Já Sohn *et al.* (2015) enfatizam que, apesar da confiança ser apontada como antecedente da GCI na literatura, o processo pode ocorrer também na falta dessa, pois outros mecanismos podem assumir inicialmente esse papel. Os autores se embasam no caso da Coreia, no qual a falta de confiança e as políticas governamentais voltadas a soluções ganha-ganha entre grandes e pequenas organizações interdependentes embasaram o início do processo. A partir disso, a confiança foi sendo desenvolvida como uma infraestrutura de GCI, baseada principalmente nos esforços conjuntos de cooperação.

Portanto, para esse conjunto de estudos, os mecanismos para reduzir custos não foram adotados primeiro e depois o ambiente foi adaptado, tampouco foi alterado

o contexto relacional para posteriormente desenvolver os mecanismos, mas sim o ambiente de ocorrência foi modificado contemporaneamente com o desenvolvimento da capacidade de realizar a GCI (Cooper & Slagmulder, 2004). Diante do exposto e da estrutura conceitual proposta por Cooper e Slagmulder (1999), pode-se dizer que, se por um lado os mecanismos de GCI aplicáveis à dimensão do produto (por exemplo o *trade-off* FPQ ou gerenciamento de custos simultâneos) são selecionados considerando-se as características do relacionamento existente (como os protocolos de rede e tipo de relação), por outro lado a própria dimensão do relacionamento se modifica com o desenvolvimento dessas práticas.

No que se refere ao último conjunto apresentado no Quadro 6, sobre “aspectos relacionais que influenciam nos resultados da GCI”, Suomala *et al.* (2010) citam que laços pessoais de afeto ou amizade entre atores de organizações parceiras afetam significativamente os resultados da OBA. Ainda Hoffjan *et al.* (2011) concluíram que, em relações baseadas na confiança e cooperação, a OBA é utilizada para fins de gestão de custos, enquanto nos casos em que é imposta via assimetria de poder, seu uso e resultados estão atrelados à pressão na negociação de preços entre as organizações.

Percebe-se que a estrutura de poder aparece de diferentes formas na literatura da GCI, por isso o interesse em melhor assimilar essa relação. Retomando à proposta de Cooper e Slagmulder (1999), verifica-se que a estrutura de poder de uma rede é associada à facilidade com que a GCI se difunde e ao conjunto de mecanismos adotados.

Quanto à primeira afirmação, ainda que os artigos analisados nessa revisão não tenham contemplado redes inteiras⁶, as evidências e discussões dos autores indicam que a presença de uma organização central mais poderosa realmente pode forçar a adoção de certos mecanismos, como a OBA, por exemplo, mas isso normalmente está mais associado ao comportamento oportunista do que ao efetivo processo de GCI (Hoffjan *et al.*, 2011; Piontkowski *et al.*, 2012).

Em relação à segunda afirmação, Cooper e Slagmulder (1999) consideram que nas redes hierárquicas as organizações centrais estabelecem mecanismos formais de GCI, como compartilhamento de informações, estabelecimento de padrões

⁶ Conforme evidenciado no item 2.3.1 apenas Coad e Cullen (2006) analisaram uma rede inteira, sendo que a unidade investigada nos demais artigos foram díades ou subconjuntos da rede.

de qualidade e funcionalidade e o desenvolvimento conjunto das capacidades necessárias para atingi-los. Já nas redes em que não há uma organização central, as relações seriam passageiras, informais e igualitárias, com a GCI sendo alcançada por meio de processo informal de ofertas, aceites e rejeições voltadas à eficiência. Isto posto, os autores consideram que, enquanto o *Target Costing* e o *Kaizen Costing* estão no cerne da GCI em redes hierárquicas, nas não-hierárquicas são as ofertas competitivas e os recursos centrais obtidos na relação seus principais mecanismos.

Isso vai de encontro às evidências do Quadro 5, no qual percebe-se que as relações não-hierárquicas também podem ser de longo prazo e incluir mecanismos que poderiam ser entendidos como formais, por exemplo TC, *Kaizen Costing*, *trade-off* FPQ, entre outros. Ainda assim, ressalta-se que no processo de revisão de literatura elaborado no presente estudo, apenas a pesquisa de Agndal e Nilsson (2009) se refere a um RIO comprador-fornecedor em que não foi identificada assimetria de poder, sendo que as demais pesquisas classificadas como não-hierárquicas tratam-se de levantamentos e experimentos.

Portanto, a partir da análise realizada é possível concluir que: (i) RIOS verticais a montante caracterizados como hierárquicos foram o principal lócus de estudo do tema; (ii) os mecanismos diretamente associados aos produtos são mais explorados na literatura do que mecanismos de relacionamento; (iii) apesar da assimetria de poder estar presente na maioria dos RIOS estudados, percebe-se que não é a hierarquia a principal responsável pela adoção e resultados da GCI, mas há outros aspectos relacionais entre os parceiros que moldam essa configuração do processo.

Assim, o vazio na literatura da GCI em RIOS horizontais ressalta que estudos nessa área podem trazer contribuições importantes para ampliar a compreensão sobre os mecanismos em relações não-hierárquicas e sobre a associação da presença ou ausência de hierarquia entre os parceiros e a configuração da GCI.

Seguindo nesse caminho, esse estudo foca na configuração da GCI em RIOS horizontais buscando compreender como o ambiente sustenta os demais mecanismos em relações onde espera-se encontrar ausência de hierarquia. Para isso, na próxima seção discorre-se sobre a Teoria da Imersão Social, na qual busca-se o embasamento necessário para tratar desses aspectos.

2.4 TEORIA DA IMERSÃO SOCIAL

Várias teorias têm sido utilizadas para explicar RIOs, como a Economia dos Custos de Transação, a Teoria Baseada em Recursos, a Teoria da Contingência e a Teoria das Trocas Sociais. Nessa pesquisa adotou-se a Teoria da Imersão Social, a qual sustenta que transações econômicas estão inseridas em redes de relacionamentos, sendo afetadas pelas relações diádicas entre atores individuais e seus contextos sociais (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Cai, Jun, Wang, & Yang, 2021).

Na essência da Teoria da Imersão Social está a crítica de Granovetter (1985) à visão subsocializada de economistas que focam em arranjos contratuais e estruturas hierárquicas no combate ao oportunismo, mas desconsideram que relações pessoais concretas podem desencorajar a má-fé independentemente dos arranjos institucionais. Da mesma forma, o autor critica a concepção supersocializada do comportamento econômico, que reconhece a existência de confiança mas não explica sua fonte, admitindo uma moralidade generalizada que seria automática ou universal.

Sob o argumento do *embeddedness*, o papel das relações pessoais e suas estruturas na vida econômica é enfatizado, sendo essas consideradas as principais responsáveis por desencorajar a má-fé e produzir confiança (Granovetter, 1985). Contrariando a visão de que as transações econômicas são racionais, independentes e impessoais, a Teoria da Imersão Social defende que essas são determinadas e organizadas pelas estruturas sociais (Dacin, Beal & Ventresca, 1999).

A estrutura social se refere a uma rede de relações sociais diádicas, de um tipo específico, entre um conjunto de pessoas ou organizações, articuladas umas às outras (Zukin & DiMaggio, 1990; Gulati, 1998). Essas estruturas sociais podem afetar o desempenho econômico de maneiras que algumas teorias não conseguem explicar, enquanto a Teoria da Imersão Social o faz tratando da qualidade relacional e da arquitetura dos laços de rede (Uzzi, 1996).

Nesse ponto cabe ressaltar que Zukin e DiMaggio (1990) adotam uma visão mais ampla do conceito de *embeddedness* e afirmam que esse reflete a natureza contingente da atividade econômica na cognição, cultura, estruturas sociais e instituições políticas. Ainda que todos esses elementos possam ser significativos, nesta tese o foco está na natureza contingente da atividade econômica nas estruturas sociais, chamada por Granovetter (1985) de imersão estrutural das relações sociais.

Nessa perspectiva, a transferência de informações e de capacidades entre parceiros pode ocorrer por meio de dois mecanismos: imersão relacional e imersão estrutural. A imersão relacional enfatiza o papel dos laços diretos na obtenção de informações refinadas. Atores diretamente conectados por laços coesos compreendem melhor as competências e os comportamentos dos parceiros, transmitem informações que diminuem a incerteza e promovem a confiança, influenciando positivamente suas ações e a tendência à cooperação (Gulati, 1998, Gulati & Gargiulo, 1999). A imersão estrutural, por sua vez, destaca a influência da arquitetura da estrutura social na cooperação entre atores econômicos, argumentando que a comunicação de informações e de reputação pode ocorrer por meio de canais indiretos, via laços com parceiros comuns (Gulati, 1998; Gulati & Wang, 2003).

Pesquisadores têm discutido a imersão a partir dos mecanismos relacional e estrutural em conjunto ou adotando um olhar focado somente em um deles. Gulati e Wang (2003), por exemplo, consideram ambos os mecanismos, sendo a imersão relacional indicada pelo número de laços diretos anteriores entre duas organizações e a imersão estrutural pelos laços indiretos dessas com terceiros em comum.

Gulati e Sytch (2007) discutem apenas a imersão relacional, tratando-a como um construto que sustenta a cooperação em relacionamentos interdependentes e que compreende os elementos de ações conjuntas, confiança e transferência de informação refinada.

Já Uzzi e Gillespie (2002) avaliam a imersão estrutural concentrando-se no que chamam de transitividade da rede, por meio da qual examinam como as competências e os recursos são transferidos entre dois parceiros e utilizados para aprimorar as transações com um terceiro ator. Assim, os autores avaliam a imersão estrutural a partir do tempo de duração do relacionamento entre os parceiros, o número de serviços nos quais eles interagem e a dispersão ou concentração da rede de laços existente.

De qualquer forma, seja pelos mecanismos relacionais ou estruturais, a Teoria da Imersão Social compreende que o comportamento e desempenho dos atores é impactado pelas estruturas sociais, sendo que esses obtêm vantagens por meio dos laços diretos nas redes de relações sociais das quais participam (Uzzi & Gillespie, 2002) e pela maneira como se situam nessa estrutura (Gulati, 1998).

No contexto organizacional, a Teoria da Imersão Social tem ajudado a explicar como o resultado das organizações é influenciado pelas estruturas sociais nas quais

as transações econômicas estão imersas. Especificamente na formação de RIOs, a escolha do parceiro e estrutura de governança apropriada, além do resultado obtido, são influenciados tanto pela imersão relacional, com as oportunidades proporcionadas pelos vínculos prévios diretos (Gulati, 1998), quanto pela imersão estrutural, com a rede de conexões sociais indiretas entre parceiros comerciais (Uzzi & Gillespie, 2002).

Não obstante, Gulati e Wang (2003) destacam o papel da imersão relacional em estudo em *joint-ventures*, posto que investidores consideram-na mais significativa para a formação de alianças e criação de valor entre organizações do que a imersão estrutural. Para os autores, isso se explica pelo fato da imersão relacional envolver interações anteriores diretas, em que as informações compartilhadas são consideradas mais confiáveis, refinadas e ricas do que se fossem procedentes de laços indiretos.

Nesse sentido, salienta-se que organizações estão interconectadas por diversas redes de relações sociais que podem ter diferentes níveis de relevância, conforme sua natureza, propósito e tipo de conteúdo da informação que flui por meio delas (Gulati, 1998).

Para Uzzi (1996, 1997), existem duas formas de troca entre organizações, as que ocorrem nos laços *arm's-length*, que são as relações de mercado, e aquelas que se dão nos laços imersos, que são relacionamentos especiais formados por interações próximas e recorrentes. Laços *arm's-length* podem existir em maior frequência do que os laços imersos, mas são menos significantes para o sucesso e volume de negócios das organizações.

Laços imersos entre organizações geram ativos específicos que incluem informações valiosas, relacionamento de confiança e capacidade de absorção baseada no conhecimento das rotinas do parceiro. Esses ativos reduzem o risco de oportunismo, a incerteza em interações futuras, os custos de monitoramento, além de facilitar a comunicação e a troca de informações privadas entre os parceiros (Gulati & Wang, 2003).

Conforme Uzzi e Gillespie (2002), os laços imersos promovem expectativas de confiança e reciprocidade que funcionam como salvaguardas para o comportamento cooperativo e transferências de recursos que não ocorreriam em laços *arm's-length*.

Isso posto, percebe-se que a Teoria da Imersão Social aborda além da busca por ganhos econômicos, também as motivações dos atores que levam ao

enriquecimento das relações sociais (Uzzi, 1996). Diante disso e do foco do presente estudo, busca-se compreender o mecanismo de imersão relacional detalhando as propriedades dos laços imersos e os antecedentes de sua formação na estrutura social.

2.4.1 Componentes dos laços imersos

Para explicar a criação de valor a partir da lógica da imersão relacional, os laços imersos são retratados como um constructo composto por três domínios: confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas. Esses componentes, apesar de independentes, se relacionam na composição da estrutura social para regular as expectativas e comportamentos dos parceiros de troca (Uzzi, 1996, 1997; Gulati & Sytch, 2007).

A confiança é a característica primária dos laços imersos que representa a crença de que um parceiro não agiria em interesse próprio às custas do outro (Uzzi, 1997) e esse é um fenômeno que pode emergir na interação interorganizacional recorrente, bem como da história da interação interpessoal entre *boundary spanners* (Gulati & Sytch, 2008). Logo, as relações repetidas podem ser causa e consequência da confiança (Gulati, 1995).

Para Gulati e Sytch (2007), a confiança reflete a expectativa de que outra organização irá cumprir suas obrigações, comportar-se de forma previsível e negociar com justiça, mesmo quando a possibilidade de oportunismo está presente. Logo, nos laços imersos ela permite tomar decisões rápidas e processar informações complexas economizando recursos cognitivos (Uzzi, 1997).

Quanto ao segundo componente dos laços imersos, esse trata do compartilhamento de informações entre os parceiros. Para Gulati e Sytch (2007), as informações transferidas nos laços imersos são consideradas mais refinadas do que aquelas que transitam nos laços de mercado devido à sua qualidade, em termos de detalhes, exatidão e oportunidade, além do escopo ou tipos de informações trocadas.

Informações transferidas nos laços imersos promovem o aprendizado e a produção interligada porque são densas, envolvem estratégia, *know-how* de produção e margens de lucro (Uzzi, 1996). Como há um caráter holístico e não divisível das informações refinadas compartilhadas nos laços imersos, essas são, em geral, bem detalhadas (Uzzi, 1997). Por conseguinte, organizações focam em uma pequena

quantidade de laços altamente interdependentes para realizar esse compartilhamento de informações de forma eficaz (Gulati & Sytch, 2007).

Cai *et al.* (2021) analisam que o compartilhamento de informações normalmente é conduzido por gestores em seus meios de comunicação interpessoal, sendo esse um mecanismo para que as organizações obtenham informações críticas de suas contrapartes. No mesmo sentido, Uzzi (1996) destaca que são as relações sociais existentes que fazem com que os dados proprietários compartilhados se tornem credíveis, impactando na qualidade e valor das informações.

O terceiro componente dos laços imersos envolve ações conjuntas de cooperação e coordenação diádica em uma ampla gama de atividades organizacionais, como *design*, controle de custos e melhoria da qualidade, de forma que seja alcançada a criação de valor e desempenho esperados no relacionamento (Gulati & Sytch, 2007). Uzzi (1996) destaca as ações conjuntas para solução de problemas, o que permite aos atores coordenar suas funções, acelerar o aprendizado e corrigir erros, mantendo a continuidade da parceria.

Esses componentes dos laços imersos permitem que as expectativas das organizações sejam mais previsíveis, os custos de monitoramento sejam reduzidos e, conseqüentemente, os resultados sejam melhorados (Uzzi, 1997). Frente à relevância e características desses relacionamentos, a seguir busca-se analisar como esses se desenvolvem na estrutura social.

2.4.2 A formação dos laços imersos na estrutura social

Como RIOs envolvem diversas formas de cooperação entre organizações com múltiplos objetivos e benefícios, faz-se relevante analisar como os laços se organizam na estrutura social para compreender seus impactos no comportamento dos membros e nos resultados alcançados.

No que se refere à forma de desenvolver as relações fortes e coesas que caracterizam os laços imersos, os argumentos da imersão relacional se dão em torno da interdependência (Dacin *et al.*, 1999; Gulati, 1998; Gulati & Sytch, 2007; Gulati & Gargiulo, 1999) e do histórico de interações entre os parceiros (Granovetter, 1985; Dacin *et al.*, 1999; Gulati, 1995, 1998; Uzzi, 1997; Uzzi & Gillespie, 2002; Gulati & Sytch, 2008).

Inicialmente, para entender o conceito de interdependência deve-se ter claro o que a dependência representa e sua relação com o poder. Segundo Drees e Heugens (2013), a dependência de uma organização é evidente quando essa não controla todos os recursos dos quais necessita e os busca em diferentes tipos de arranjos interorganizacionais.

Já o poder de um ator reside no controle exercido sobre coisas que outro ator valoriza, ou seja, o poder de um está implícito na dependência do outro. Em relações sociais normalmente são encontrados laços de dependência mútua ou interdependência, em que cada uma das partes é capaz de controlar ou influenciar a outra em algum nível. Quando não há a presença de uma organização “dominante”, isso não significa que o poder esteja ausente, mas sim que há equilíbrio de dependências de forma que não surge um padrão de dominância nas interações (Emerson, 1962).

A interdependência pode então ser vista sob duas facetas: a da assimetria de poder e a da dependência conjunta. Na primeira perspectiva o foco está no desequilíbrio de poder entre duas organizações, normalmente associado à apropriações de valor pelo parceiro mais poderoso. A segunda faceta da interdependência trata da dependência conjunta ou soma das dependências dos atores entre si. Nessa perspectiva advoga-se que, sendo alta a dependência conjunta, as partes acabam sendo controladas pela própria relação (Emerson, 1962; Gulati & Sytch, 2007), ainda que uma delas dependa em maior ou menor proporção da outra (Casciaro & Piskorski, 2005).

Ademais, Gulati e Sytch (2007) salientam que pesquisas têm focado nas assimetrias de poder e nas preocupações com apropriação de valor pela parte mais poderosa das relações, mas é preciso dar atenção a outra faceta da interdependência para avançar na compreensão sobre como a dependência conjunta impulsiona a criação de valor global nos relacionamentos. Isso é importante porque, segundo os autores, o uso da assimetria de poder entre parceiros pode reduzir o valor total gerado no relacionamento. Assim, mesmo uma das partes se apropriando de percentual maior em relação ao parceiro, o valor relativo do montante apropriado é menor do que poderia ter sido caso a qualidade do relacionamento e os benefícios mútuos tivessem sido priorizados.

Logo, quanto maior a dependência mútua, maior o incentivo para organizações entrarem em RIOs, mas na maioria dos casos, somente ela não é

suficiente para explicar a formação do relacionamento entre organizações específicas. Isso porque identificar um parceiro adequado diante da escassez de informações sobre suas capacidades, necessidades e comportamento, envolve preocupações e incertezas que a interdependência sozinha não consegue resolver (Gulati & Gargiulo, 1999).

Para atender essas necessidades as organizações precisam conhecer seus potenciais parceiros e ter informações sobre sua confiabilidade e é nesse sentido que Gulati (1998) aponta a relevância do histórico de interações interpessoais e interorganizacionais.

Granovetter (1985) enfatiza o papel das relações anteriores na origem da confiança e Parmigiani e Rivera-Santos (2011) acrescentam que a formação de RIOs se apoia no histórico de relações anteriores e confiança entre os parceiros.

Experiências passadas de relações particulares ou redes de referência de terceiros⁷ carregam expectativas de confiança e reciprocidade que formam um modelo seguro para gerenciar novos relacionamentos ou situações (Uzzi, 1997; Uzzi & Gillespie, 2002). Relações já de longo prazo têm comportamento mais previsível e motivação econômica para manter a confiança para transações futuras. Além disso, experiências próprias anteriores são fonte de informação mais barata, confiável, rica, detalhada e precisa do que a reputação (Granovetter, 1985), já que essa última, em muitos casos, é portadora de informações evasivas e contraditórias, ou seja, que têm uso restrito (Uzzi, 1996).

Acrescenta-se que, compreender os laços entre os indivíduos é fundamental nos RIOs, pois mesmo arranjos formalizados têm sua base em laços pessoais (Dacin *et al.*, 1999), como por exemplo diretorias interligadas (Granovetter, 1985) e relações pessoais entre *boundary spanners*⁸ (Cai *et al.*, 2021). Relações interpessoais contínuas apresentam padrões que formam uma estrutura social que afeta as transações econômicas (Zukin & DiMaggio, 1990), facilitando a troca de informações, cooperação e resolução conjunta de problemas (Cai *et al.*, 2021), bem como a formação de RIOs no futuro (Gulati, 1998). Além de que há evidências que a confiança

⁷ Redes de referência de terceiros são aquelas em que um ator atua como intermediário de outros dois atores desconectados (Uzzi, 1997; Uzzi & Gillespie, 2002)

⁸ *Boundary spanners* são indivíduos que tem papel crítico nos RIOs por meio de sua interação pessoal com contrapartes que estão além das fronteiras organizacionais (Cai *et al.*, 2021).

no nível interpessoal fornece a base para confiança interorganizacional (Cai *et al.*, 2021).

Isso posto, a partir da Teoria da Imersão Social, considera-se que o interesse próprio não é o único guia para a ação em RIOs, sendo que a dependência conjunta e o histórico de interações entre os parceiros devem ser gerenciados de maneira eficiente para permitir a colaboração e criar valor para as organizações (Dacin *et al.*, 1999).

Portanto, nessa seção foi fornecida uma visão geral dos conceitos da Teoria da Imersão Social e a seguir busca-se explorar como esses se inter-relacionam e contribuem para compreender a configuração da GCI em relacionamento horizontal de intercooperação.

2.5 FRAMEWORK E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Conforme já discutido, a intercooperação é uma estratégia relevante para a competitividade das cooperativas, mas que requer equilíbrio entre a busca de benefícios mútuos, a existência de possíveis interesses distintos e o respeito aos princípios da autonomia, independência e controle democrático pelos membros (ACI, 2015). Ademais, quando se tratam de RIOs horizontais, preocupações adicionais com rivalidade, competição e comportamento oportunista podem aumentar os custos de transação e comprometer o desempenho do relacionamento (Geleilate *et al.*, 2021).

Logo, a intercooperação horizontal requer atenção ao contexto relacional e a Teoria da Imersão Social, ao evidenciar como as transações econômicas são influenciadas pelos diferentes tipos de laços que compõem a estrutura social, pode contribuir para ampliar a compreensão da formação, escolha dos parceiros, estruturas de governança ou resultados gerados nesses RIOs. Segundo essa teoria, os laços do tipo *arm's-length* se referem a relações sociais distantes, consideradas impessoais e calculistas, que têm transações distribuídas entre diversos parceiros motivados pelo interesse próprio e busca de lucro (Uzzi, 1996, 1997). Já os laços imersos apresentam cooperação baseada na confiança, no compartilhamento de informações refinadas e ações conjuntas em atividades organizacionais e resolução de problemas (Gulati & Sytch, 2007).

Dessa forma, os componentes dos laços imersos produzem vantagens difíceis de replicar em laços *arm's-length* (Uzzi, 1996) e a primeira delas está relacionada a confiança.

A confiança de que um parceiro fará a “coisa certa”, mesmo tendo incentivos em contrário, é uma das principais características de uma estrutura social composta por laços imersos (Granovetter, 2005). Na presença de confiança, os atores são inclinados a uma interpretação favorável das ações dos parceiros mesmo em situações duvidosas, o que torna o processo decisório mais ágil e leva a economia de recursos (Uzzi, 1996). Assim a confiança contribui para expandir o campo de possibilidades dos RIOs, incluindo parcerias que seriam impossíveis só com base em contratos (Gulati, 1995), como é o caso dos relacionamentos horizontais entre cooperativas concorrentes.

Adicionalmente, a confiança funciona como um mecanismo de governança que reduz incertezas e cria oportunidades para trocar recursos que seriam difíceis de acessar e precificar em transações de mercado. Isso é perceptível quando se fala de recursos informacionais, posto que a existência de confiança forma uma base para que o compartilhamento de informações refinadas entre os parceiros ocorra (Uzzi, 1996).

Nesse sentido, a segunda vantagem de uma estrutura social composta por laços imersos está relacionada ao fluxo e à qualidade das informações a que se tem acesso. Percebe-se a importância disso para as organizações ao se observar que muitas informações relevantes são tão sutis, complexas e difíceis de verificar, que não podem ser buscadas em fontes impessoais, sendo necessário que venham de origens credíveis para que tenham valor (Granovetter, 2005).

Considerando que a aquisição de informações é cara, a presença de confiança permite que ela seja concentrada em um menor número de contatos, mas pressiona os parceiros a focar na continuidade do relacionamento, intensificando as interações entre si e buscando em conjunto a solução para eventuais problemas (Uzzi, 1996). Por conseguinte, a terceira vantagem associada aos laços imersos evidencia que os parceiros se voltam para objetivos convergentes e se dispõem a ações conjuntas e coordenadas em função dos mesmos (Gulati & Sytch, 2007).

Quanto à formação desses laços imersos caracterizados por confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas, a Teoria da Imersão Social enfatiza o papel de transacionar com atores que sejam particularmente conhecidos

(Granovetter, 1985). Para Uzzi (1996), as relações sociais preexistentes entre os próprios parceiros ou desses com um terceiro em comum, normalmente formam um estoque inicial de confiança e abastecem o relacionamento com recursos que, se após um período experimental resultarem em reciprocidade e geração de novos recursos, concretizam um laço imerso.

Nessa mesma linha, citam-se argumentos de que experiências de relações passadas são carregadas de expectativas de confiança que são replicadas em novos relacionamentos (Uzzi, 1997; Uzzi & Gillespie, 2002; Gulati & Sytch, 2008), visto que há maior previsibilidade do comportamento, além de informações de maior qualidade e precisão do que se obteria em uma análise apenas da reputação (Granovetter, 1985).

Um longo histórico de interações entre parceiros permite a adoção de salvaguardas e recompensas mais eficazes e confiáveis, além de contribuir para o surgimento de obrigações morais bilaterais que dificilmente seriam estabelecidas em contratos. Além disso, o acúmulo de conhecimento sobre o comportamento provável e a *expertise* do parceiro podem melhorar a coordenação das atividades conjuntas entre as organizações (Gulati & Sytch, 2008).

No que se refere a RIOs, além do histórico de interação entre as organizações, Gulati e Sytch (2008) acrescentam o papel do histórico de interações interpessoais entre *boundary spanners* na formação da confiança interorganizacional. Segundo os autores, a confiança interorganizacional se desenvolve quando os indivíduos invocam em suas ações as atribuições de seu papel organizacional e quando os compromissos interpessoais e informais se tornam institucionalizados no nível organizacional.

A dependência conjunta entre os parceiros também é apontada como antecedente à formação de laços imersos, visto que facilita a convergência atitudinal. Para Gulati e Sytch (2007), a alta dependência conjunta dos parceiros evidencia a natureza controladora do relacionamento, leva-os a perceber a utilidade do comportamento mutuamente benéfico e cria circunstâncias que reduzem a tendência ao comportamento oportunista. Isso induz ao compartilhamento de informações refinadas e ações conjuntas em uma forma de governança relacional baseada na confiança e que vai além das obrigações contratuais (Gulati & Sytch, 2007).

Em face dos argumentos apresentados e das características evidenciadas na literatura dos RIOs horizontais, especialmente dos relacionamentos de intercooperação, elaborou-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P1: O relacionamento horizontal de intercooperação se caracteriza pela existência de uma estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas.

De acordo com a ACI (2015), ao se estabelecer um RIO de intercooperação deve-se considerar as duas dimensões do caráter das cooperativas, ou seja, essas são entidades sociais que se relacionam de forma positiva entre si para desenvolver suas atividades e ao mesmo tempo são entidades econômicas que comercializam bens e serviços. Porém, a intercooperação muitas vezes acaba não sendo adotada devido às dificuldades para conciliar os princípios do cooperativismo com mecanismos de gestão que permitam orientar, controlar e informar a distribuição dos benefícios gerados pelo relacionamento (Galerani, 2003, Mendina *et al.*, 2019, Hannachi *et al.*, 2020).

Nesse contexto, a GCI pode ser uma opção para a gestão da estrutura de custos quando adotada a estratégia da intercooperação, mas algumas especificidades das cooperativas se mostram desafiadoras quando analisadas pela configuração proposta por Cooper e Slagmulder (1999). A principal característica desafiadora se refere ao tipo de estrutura de poder do relacionamento, posto que Cooper e Slagmulder (1999) a associam à facilidade com que a GCI se difunde entre os parceiros e ao conjunto de mecanismos adotados.

Na referida configuração a GCI teria um cenário mais favorável em relações com uma estrutura de poder hierárquico, nas quais o membro mais poderoso apoia sua adoção. Logo, considerando que no cooperativismo a tomada de decisões deve ser democrática, sem que nenhuma pessoa ou grupo domine o processo, nos RIOS entre cooperativas relações hierárquicas provavelmente não ocorram, o que poderia ser um desafio à GCI (Silva & Voese, 2021).

Por outro lado, a literatura evidencia que a imposição hierárquica de um mecanismo de GCI pode não levar aos resultados pretendidos (Kajuter & Kulmala, 2005) e nos casos em que a assimetria de poder embasa sua adoção compulsória, preocupações com o comportamento oportunista dos parceiros dificultam o processo (Hoffjan *et al.*, 2011; Piontkowski *et al.*, 2012).

Portanto, argumenta-se nesta tese que a ausência de hierarquia que se espera encontrar em RIOS de intercooperação horizontal não inviabiliza o processo

de GCI, mas pode estar relacionada ao tipo de mecanismos adotados nessas relações. Nesse aspecto Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que redes hierárquicas contam com mecanismos formais de GCI, posto que as organizações com maior poder disciplinam as demais a partir do *Target Costing* e do *Kaizen Costing*, bem como atuam em conjunto para que consigam desenvolver as capacidades necessárias para alcançar as metas estabelecidas.

Já as redes não-hierárquicas, segundo Cooper e Slagmulder (1999), estabelecem apenas mecanismos informais de colaboração via ofertas e aceites voltados à atender necessidades específicas de uma determinada situação. No entanto, os autores não nomeiam, nem trazem maiores detalhes sobre esses mecanismos da GCI citados por eles como informais.

Em vista disso, e considerando que o Quadro 5 evidencia que diversos mecanismos de GCI citados como formais por Cooper e Slagmulder (1999), como *Target Costing*, *Kaizen Costing*, *trade-off FPQ*, entre outros, foram verificados não somente nas relações hierárquicas, mas também nas não-hierárquicas, espera-se que esse conjunto de mecanismos também possa ser encontrado em RIOs horizontais. Assim, propõe-se que:

Proposição P2: A configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação contempla mecanismos habilitadores e disciplinadores nas dimensões de produto e de relacionamento.

Considerando que não é a hierarquia a principal responsável pela adoção e resultados da GCI, e que, conforme apresentado no Quadro 6, existem vários outros aspectos relacionais entre os parceiros que estão associados ao processo nos RIOs verticais, buscou-se compreender quais são esses aspectos relacionais relevantes para a GCI no contexto de um RIO horizontal de intercooperação.

Nesse sentido, a Teoria da Imersão Social contribui para analisar como os recursos de fora da atividade econômica, como as relações sociais existentes, são utilizados para alcançar vantagens em custos e interagir com as técnicas disponíveis para a atividade econômica (Granovetter, 2005). Com base na referida perspectiva, pode-se perceber que as características de uma estrutura social formada por laços imersos, ou seja, relações baseadas na dependência conjunta, com histórico de interações, confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas, são

aspectos importantes para a GCI, especialmente no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação, no qual espera-se encontrar ausência de hierarquia.

O primeiro aspecto é a dependência conjunta, que é nomeada como interdependência nos estudos de GCI, mas assim como na Teoria da Imersão Social, essa interdependência é tratada pelo ponto de vista da soma das dependências entre os parceiros e não dependência assimétrica, que é associada ao poder (Cooper & Slagmulder, 2004; Agndal & Nilsson, 2009; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Piontkowski *et al.*, 2012; Uddin *et al.*, 2020). Nos RIOs verticais a dependência conjunta entre os parceiros deriva dos processos produtivos estreitamente conectados, enquanto nos relacionamentos horizontais, espera-se que ocorra pela necessidade conjunta de acessar recursos (Cooper & Slagmulder, 1999). Dessa forma, a dependência conjunta funciona como um dispositivo de comprometimento com o relacionamento que leva a renunciar o interesse próprio imediato e aumenta a disposição para colaboração mútua em longo prazo (Cooper & Slagmulder, 2004; Coad & Cullen, 2006; Sohn *et al.*, 2015).

O segundo aspecto é a confiança, que tem papel destacado na literatura da GCI, seja como pré-requisito (Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009; Fayard *et al.*, 2012; Uddin *et al.*, 2020), como elemento comportamental que se modifica junto ao desenvolvimento dos demais mecanismos (Cooper & Yoshikawa, 1994; Cooper & Slagmulder, 2004; Sohn *et al.*, 2015) ou como aspecto relacional que influencia no resultado do processo (Hoffjan *et al.*, 2011).

Para Duarte (2017), em RIOs não-hierárquicos, a ausência de uma organização mais poderosa no comando implica na maior necessidade de confiança entre os parceiros para embasar a cooperação em torno da gestão de custos na busca por benefícios mútuos. Assim, a presença de confiança permite que transações comuns somente em relacionamentos hierárquicos possam também ocorrer em redes de organizações parceiras (Coad & Cullen, 2006), servindo como alternativa à relações ou controles mais formais (Fayard *et al.*, 2012).

Dekker (2003) e Kajuter e Kulmala (2005) salientam a necessidade de haver um mínimo de confiança antecedente nos RIOs para que seu aumento posterior ocorra. Segundo Sohn *et al.* (2015), na ausência de confiança, algum outro mecanismo precisa assumir inicialmente esse papel de base para que, posteriormente, os esforços cooperativos em conjunto acabem por desenvolvê-la.

Isso leva a refletir sobre mais um aspecto relevante, que é o histórico de interações anteriores, seja de relações pessoais entre indivíduos ou entre as distintas organizações, posto que, conforme a Teoria da Imersão Social, essas experiências passadas carregam expectativas que estão na origem da confiança (Gulati & Sytch, 2008). Na literatura da GCI, Suomala *et al.* (2010) salientam que as relações pessoais entre os atores organizacionais, afetam esse processo e seus resultados.

Outro aspecto considerado indispensável para a GCI em qualquer RIO é o compartilhamento de informações (Cooper & Slagmulder, 2004). Na literatura das relações comprador-fornecedor, esse aparece nomeado como compartilhamento de informações (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009; Fayard *et al.*, 2012; Sohn *et al.*, 2015; Uddin *et al.*, 2020) ou como livros abertos e OBA (Cooper & Slagmulder, 1999; Agndal & Nilsson, 2009; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Suomala *et al.*, 2010; Hoffjan *et al.*, 2011; Piontkowski *et al.*, 2012; Fayard *et al.*, 2012; DhaifAllah *et al.*, 2020). Alguns autores tratam exclusivamente do compartilhamento de dados de custos (Agndal & Nilsson, 2009; Sohn *et al.*, 2015), enquanto outros incluem dados privados diversos, como projetos, expectativas de vendas, investimentos, entre outros que subsidiem o processo de gestão (Cooper & Slagmulder, 2004; Agndal & Nilsson, 2009).

Mesmo que a necessidade do compartilhamento de informações se altere conforme as etapas do processo produtivo ou atividades desenvolvidas em um RIO (Agndal & Nilsson, 2009), é esse mecanismo que permite que as organizações parceiras compreendam a realidade interorganizacional, aprendam habilidades e identifiquem oportunidades de atingir seus objetivos em relação aos custos (Coad & Cullen, 2006). Em face disso, entende-se que também nos RIOS horizontais o compartilhamento de informações esteja imbricado e seja crítico ao processo de GCI.

Ademais, espera-se que o compartilhamento de informações habilite as parceiras para realizar ações conjuntas voltadas à otimização de custos e resolução conjunta de problemas, evitando custos financeiros e de reputação ao reduzir a necessidade de métodos formais de resolução de conflitos (Gulati & Sytch, 2007). Essa colaboração em ações conjuntas reflete o último componente dos laços imersos que é um aspecto relevante para a GCI.

Portanto, se na estrutura conceitual da GCI em Cooper e Slagmulder (1999), o contexto caracterizado como relações enxutas comprador-fornecedor é considerado um mecanismo habilitador na dimensão de relacionamento, espera-se que no RIO de

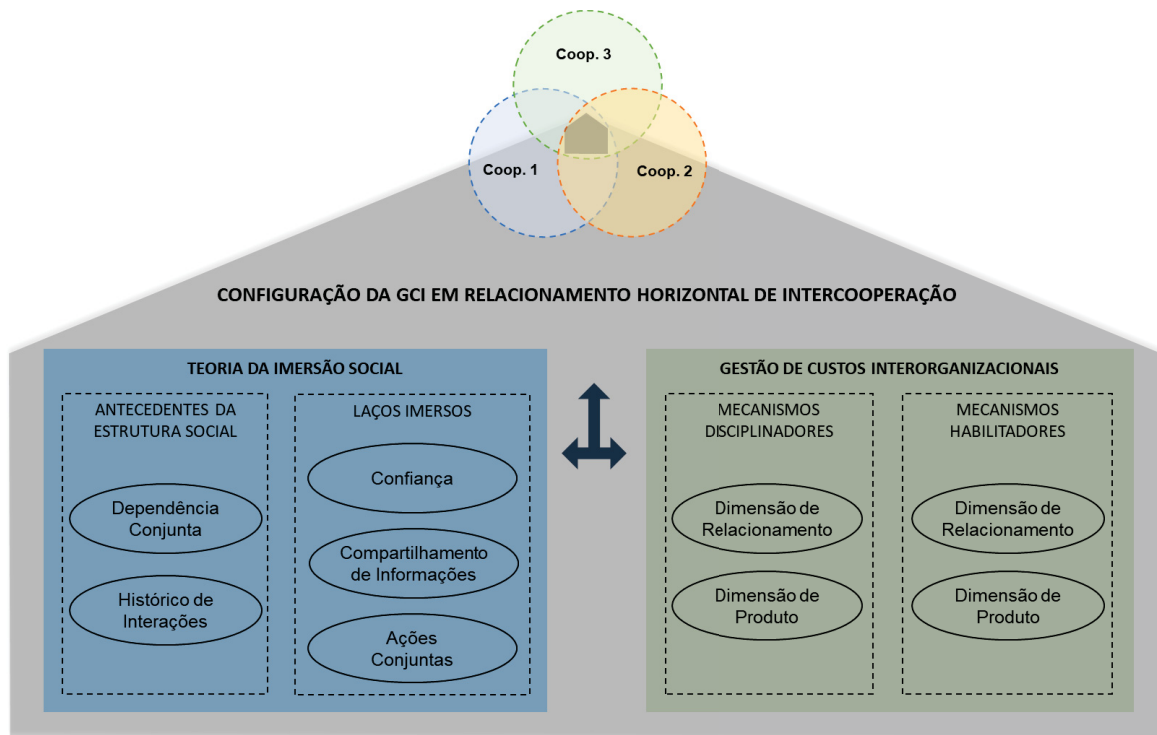
intercooperação horizontal, as formas de cooperação econômica em torno dos custos se deem por meio dos laços imersos, nos quais os parceiros perseguem simultaneamente objetivos econômicos e não econômicos.

Diante disso, elaborou-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P3: A estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas é um mecanismo habilitador da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação.

Deste modo, entende-se que a GCI em RIO horizontal de intercooperação pode mostrar-se inicialmente como um desafio para cooperativas, porém pode favorecer seus resultados econômicos e sociais (Silva & Voese, 2021). Logo, como a GCI influencia e é influenciada por seu contexto de aplicação, e os estudos do tema estão concentrados nas relações comprador-fornecedor em organizações de propriedade de investidores com fins lucrativos (Duarte, 2017), torna-se relevante investigar sua configuração na conjuntura das sociedades cooperativas organizadas em relacionamento horizontal.

Assim, norteado pelos objetivos específicos já indicados na introdução desta tese, bem como pelos conceitos discutidos no referencial teórico e pelas proposições elaboradas, o *framework* evidenciado na Figura 2 visa orientar a compreensão da **configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação** a partir da associação entre: (i) a Teoria da Imersão Social, com o conceito de laços imersos e seus antecedentes de formação na estrutura social; e (ii) a GCI com sua estrutura de mecanismos disciplinadores e habilitadores, nas dimensões de relacionamento e de produto.

Figura 2: *Framework* analítico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Argumenta-se que o *framework* proposto permite visualizar a configuração da GCI de uma forma distinta de estudos anteriores e que pode ser um ponto de partida para compreensão desse fenômeno em contextos relacionais ainda não estudados, como os RIOs horizontais. Portanto, a partir disso busca-se defender a tese de que “a *Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação tem sua configuração associada aos elementos centrais da Teoria da Imersão Social*”.

Frente ao exposto, no capítulo a seguir é apresentado o caminho metodológico adotado, detalhando o uso do *framework* na interpretação de um estudo de caso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo traz a metodologia empregada na tese dividida em seis seções que abordam: (i) a caracterização da pesquisa; (ii) os constructos e definições operacionais adotados; (iii) o caso selecionado; (iv) os procedimentos para coleta de dados; (v) os procedimentos de análise dos dados; e (vi) aspectos sobre a validade do estudo de caso.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser realizada de diferentes formas, seja pelo ambiente em que ocorre, pelas técnicas de coleta e análise de dados ou pela perspectiva adotada na interpretação dos fatos. Essa diversidade evidencia a importância de classificar as pesquisas segundo os fundamentos metodológicos adotados, sendo a presente investigação caracterizada em três critérios: (i) natureza do objetivo; (ii) abordagem do problema; e (iii) procedimentos técnicos do trabalho.

Considerando a natureza do objetivo, essa é uma investigação exploratória, por meio da qual espera-se obter uma visão geral de um tema pouco investigado (Richardson, 2017). Destarte, frente à evidenciada carência na literatura, busca-se ampliar a estrutura conceitual da GCI para compreender esse fenômeno no contexto dos RIOs horizontais.

Quanto aos procedimentos técnicos, o delineamento adotado foi o estudo de caso, que é uma modalidade voltada à pesquisa profunda e exaustiva de um ou poucos objetos (Gil, 2017), de forma que sejam incluídas todas as características e aspectos possíveis (Richardson, 2017). Assim, ao questionar como a GCI se configura em relacionamento horizontal de intercooperação, a escolha pelo estudo de caso está embasada na premissa de que esse é um fenômeno social complexo em que as questões contextuais são especialmente relevantes, sendo que a investigação intensiva no mundo real é necessária para alcançar uma visão abrangente (Yin, 2015).

Ademais, mesmo a proposta desta tese se tratando de uma pesquisa exploratória, em que ainda não há um conjunto de resultados consolidados, foram desenvolvidas três proposições que tratam de aspectos específicos que são centrais à Teoria da Imersão Social e à GCI. Essas proposições complementam a questão de pesquisa orientando onde podem ser buscadas evidências relevantes e dirigindo a

coleta e análise de dados para que a investigação permaneça dentro de limites viáveis. Além disso, a teoria e as proposições teóricas orientam a generalização dos resultados (Yin, 2015).

Destaca-se que o delineamento adotado nesta tese foi definido como estudo de caso único com unidades de análise incorporadas, posto que *insights* relevantes sobre a GCI foram buscados em um RIO horizontal composto por três cooperativas do setor agropecuário.

Como os dados foram coletados no contexto natural dos participantes e analisados a partir das particularidades existentes, a abordagem do problema é qualitativa. A interpretação do pesquisador está na essência da pesquisa qualitativa e confere uma visão ampla do fenômeno estudado ao incluir a descrição dos dados, a identificação de categorias e as conclusões sobre os significados (Richardson, 2017). Assim, considera-se que a abordagem qualitativa mostra-se adequada para uma compreensão profunda da GCI.

3.2 CONSTRUCTOS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

Conforme apresentado na Figura 2, esta tese tem como tema a configuração da GCI em relacionamento horizontal de intercooperação e esse é analisado a partir da associação de constructos oriundos de duas grandes áreas: a Teoria da Imersão Social e a GCI.

Provenientes da Teoria da Imersão Social esta tese conta com dois constructos, considerados de segunda ordem, denominados de “antecedentes da estrutura social” e “laços imersos”. Esses dois constructos são relacionados no Quadro 7 junto aos constructos de primeira ordem, os elementos investigados e a literatura que os embasou.

Quadro 7: Constructos da pesquisa decorrentes da Teoria da Imersão Social

Constructos de Segunda Ordem	Constructos de Primeira Ordem	Elementos Investigados	Autores
Antecedentes da Estrutura Social	Histórico de Interações	-Relações interpessoais -Relações interorganizacionais	Granovetter (1985), Gulati (1995, 1998), Uzzi (1996, 1997), Gulati e Gargiulo (1999), Uzzi e Gillespie (2002), Gulati e Sytch (2008)
	Dependência Conjunta	-Fontes de dependência mútua entre as parceiras	Gulati (1998), Gulati e Gargiulo (1999), Dacin <i>et al.</i> (1999), Gulati e Sytch (2007)
Laços Imersos	Confiança	-Processo de construção da confiança -Papel da confiança no relacionamento	Granovetter (1985), Uzzi (1996, 1997), Gulati (1998), Gulati e Sytch (2007, 2008)
	Compartilhamento de Informações	-Tipo de informação compartilhada -Qualidade da informação compartilhada	Uzzi (1996, 1997), Gulati e Sytch (2007)
	Ações Conjuntas	-Em atividades organizacionais - Na resolução de problemas	Uzzi (1996, 1997), Gulati e Sytch (2007)

Fonte: Elaborado pela autora

O constructo de “antecedentes da estrutura social” se refere aos aspectos associados à formação de uma estrutura social composta por laços imersos. Esses argumentos são vistos nos constructos de primeira ordem, na figura do “histórico de interações” e da “dependência conjunta” (Dacin *et al.*, 1999; Gulati, 1998).

O “histórico de interações” é compreendido como as relações sociais preexistentes entre os parceiros (Uzzi, 1996), ou seja, as relações que se repetem e que acabam sendo associadas à formação da confiança (Gulati, 1995). Esse histórico foi investigado nas entrevistas e na pesquisa documental buscando-se a existência de relações recorrentes entre indivíduos, principalmente interações pessoais entre *boundary spanners*, e também entre as distintas organizações cooperativas (Gulati & Sytch, 2008).

Quanto à dependência, essa é evidente quando uma organização não controla todos os recursos que necessita (Drees & Heugens, 2013) e a partir disso, a “dependência conjunta” reflete a soma das dependências das organizações parceiras entre si (Dacin *et al.*, 1999; Gulati, 1998; Gulati & Sytch, 2007; Gulati & Gargiulo,

1999). Nesta tese, a operacionalização desse constructo ocorreu buscando-se as fontes de dependência mútua das cooperativas parceiras no relacionamento de intercooperação.

O constructo de “laços imersos” reflete relações fortes e coesas que regulam as expectativas e comportamentos das organizações. Esses laços imersos se caracterizam pela existência de “confiança”, “compartilhamento de informações” e “ações conjuntas” entre as parceiras (Uzzi, 1996; Gulati & Sytch, 2007).

Compreendendo a “confiança” como sendo a crença de que um parceiro não agiria em interesse próprio às custas do outro (Uzzi, 1997), esta pesquisa voltou-se para o processo de construção da confiança e seu papel no relacionamento.

Quanto ao “compartilhamento de informações”, a literatura aponta que laços imersos envolvem a troca de informações mais refinadas do que ocorre em laços *arm's-length* (Gulati & Sytch, 2007). Portanto, na operacionalização desse constructo buscou-se analisar qual o escopo e a qualidade das informações compartilhadas na intercooperação.

O constructo de “ações conjuntas” evidencia a colaboração entre os parceiros com foco na continuidade do relacionamento e no alcance de objetivos mútuos. Os elementos investigados nesse constructo são as ações coordenadas em busca de solução para eventuais problemas (Uzzi, 1996) e ações cooperativas nas diversas atividades organizacionais voltadas a criação de valor (Gulati & Sytch, 2007).

No que se refere a área da GCI, conforme retratado na literatura, estão contemplados nesta tese os constructos de “mecanismos disciplinadores” e “mecanismos habilitadores”, sendo esses apresentados no Quadro 8 junto aos constructos de primeira ordem, os elementos investigados e a literatura que os embasou.

Quadro 8: Constructos da pesquisa decorrentes da GCI

Constructos de Segunda Ordem	Constructos de Primeira Ordem	Elementos Investigados	Autores
Mecanismos Disciplinadores	Dimensão de Relacionamento	- Protocolos de rede - Incertezas reduzidas - Custos de transação reduzidos	Cooper e Slagmulder (1999), Coad e Cullen (2006)
	Dimensão de Produto	- <i>Target Costing</i> - <i>Kaizen Costing</i> - OBA	Cooper e Slagmulder (1999), Cooper e Yoshikawa (1994), Agndal e Nilsson (2009), Piontkowski e Hoffjan (2009), Suomala <i>et al.</i> (2010), Hoffjan <i>et al.</i> (2011), Piontkowski <i>et al.</i> (2012), Fayard <i>et al.</i> (2012), Sohn <i>et al.</i> (2015), DhaifAllah <i>et al.</i> (2020), Uddin <i>et al.</i> (2020)
Mecanismos Habilitadores	Dimensão de Relacionamento	- Previsões colaborativas - Reduzir tempo de ciclo - Gestão interorganizacional dos níveis de estoque - Mapeamento de atividades e processos - Otimização de processos interorganizacionais - Equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento	Cooper e Slagmulder (1999), Coad e Cullen (2006), Agndal e Nilsson (2009), Fayard <i>et al.</i> (2012), Moller <i>et al.</i> (2011), Windolph e Moeller (2012), DhaifAllah <i>et al.</i> (2020)
	Dimensão de Produto	- Processo conjunto de desenvolvimento de produtos - Análise de valor - Análise da cadeia de valor	Cooper e Slagmulder (1999, 2004), Cooper e Yoshikawa (1994), Coad e Cullen (2006), Agndal e Nilsson (2009), Moller <i>et al.</i> (2011), Windolph e Moeller (2012), Fayard <i>et al.</i> (2012), Sohn <i>et al.</i> (2015), DhaifAllah <i>et al.</i> (2020), Uddin <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborado pela autora

Os dois constructos de segunda ordem consideram a proposta de Cooper e Slagmulder (1999) de que o processo de GCI requer uma integração entre mecanismos de disciplina e de habilitação para que seja eficaz. Isso posto, nos constructos de segunda ordem no contexto desta tese, os “mecanismos disciplinadores” são aqueles que transmitem pressões entre os parceiros e estabelecem objetivos em relação aos custos no relacionamento de intercooperação. Já os “mecanismos habilitadores” estão voltados à capacitação dos parceiros para

que reúnam habilidades, coordenem esforços e alcancem os objetivos estabelecidos em relação aos custos no relacionamento de intercooperação.

Os constructos de primeira ordem referentes a GCI também seguem a proposta de Cooper e Slagmulder (1999). Assim, a “dimensão de relacionamento” representa os mecanismos que estabelecem um ambiente relacional sofisticado e buscam a eficiência em custos nas diversas atividades e processos de transferência de bens e serviços entre os parceiros. Já a “dimensão do produto” reflete os mecanismos de gestão de custos que operam quando o projeto dos itens está sendo desenvolvido e durante seu processo de fabricação ou produção.

Quanto à definição dos elementos investigados em cada constructo, essa se deu partir de um esforço de síntese dos mecanismos apresentados por Cooper e Slagmulder (1999) na estrutura conceitual (Quadro 2), com os mecanismos observados na literatura da GCI (Quadro 5). Sabe-se que essa configuração foi identificada em RIOs verticais, mas considerando a falta de estudos em relacionamentos horizontais e a constatação de que diversos desses mecanismos foram verificados em relações hierárquicas e não-hierárquicas, espera-se que esses também possam ser encontrados no RIO horizontal de intercooperação.

Assim, o conteúdo de cada mecanismo da GCI descrito na literatura foi minuciosamente analisado e, na existência de similaridades, ainda que a nomenclatura adotada pelos autores fosse divergente, as práticas foram agrupadas da seguinte forma:

- Os mecanismos “automatizar atividades”, “eliminar atividades duplicadas”, “padronizar atividades e processos” e “simplificar processos” propostos por Cooper e Slagmulder (1999), além do mecanismo “projetos de desenvolvimento de fornecedores”, citado por Agndal e Nilsson (2009), foram agrupados como “otimização de processos interorganizacionais”, conforme abordagem de Moller *et al.* (2011) e Windolph e Moeller (2012).

- Os mecanismos “engenharia de valor”, “trade-off FPQ”, “investigação de custos interorganizacionais” e “gerenciamento de custos simultâneos” (Cooper & Slagmulder, 1999), estão agrupados como “processo conjunto de desenvolvimento de produtos”, seguindo proposta de Coad e Cullen, (2006), Moller *et al.* (2011) e Windolph e Moeller (2012).

Optou-se por manter como elemento investigado nesta tese essa descrição mais sintética posto que, frente à constatação de que o processo da GCI não está

consolidado na literatura, a pesquisa pode identificar novas práticas e/ou aplicações distintas e específicas para o relacionamento horizontal.

Finalmente, ressalta-se que algumas práticas não foram incluídas como elementos investigados nesta tese, como: (i) “compartilhamento de ativos e de funcionários” e “atividades colaborativas” (Fayard *et al.*, 2012), pois considera-se que essas já estão contempladas de maneira mais específica em outros mecanismos investigados; (ii) “custeio baseado em atividades”, “gestão de custos da qualidade” e “análise de custos fixos e variáveis” (Fayard *et al.*, 2012), posto que não estava claro o entendimento dos autores sobre essas práticas enquanto mecanismos de gestão de custos para além das fronteiras organizacionais; e (iii) o mecanismo “relações enxutas com fornecedores” (Cooper & Slagmulder, 1999), que reflete a relação comprador-fornecedor no contexto da produção enxuta e não a expectativa contextual de um RIO horizontal de intercooperação, conforme argumentos apresentados na proposição P3.

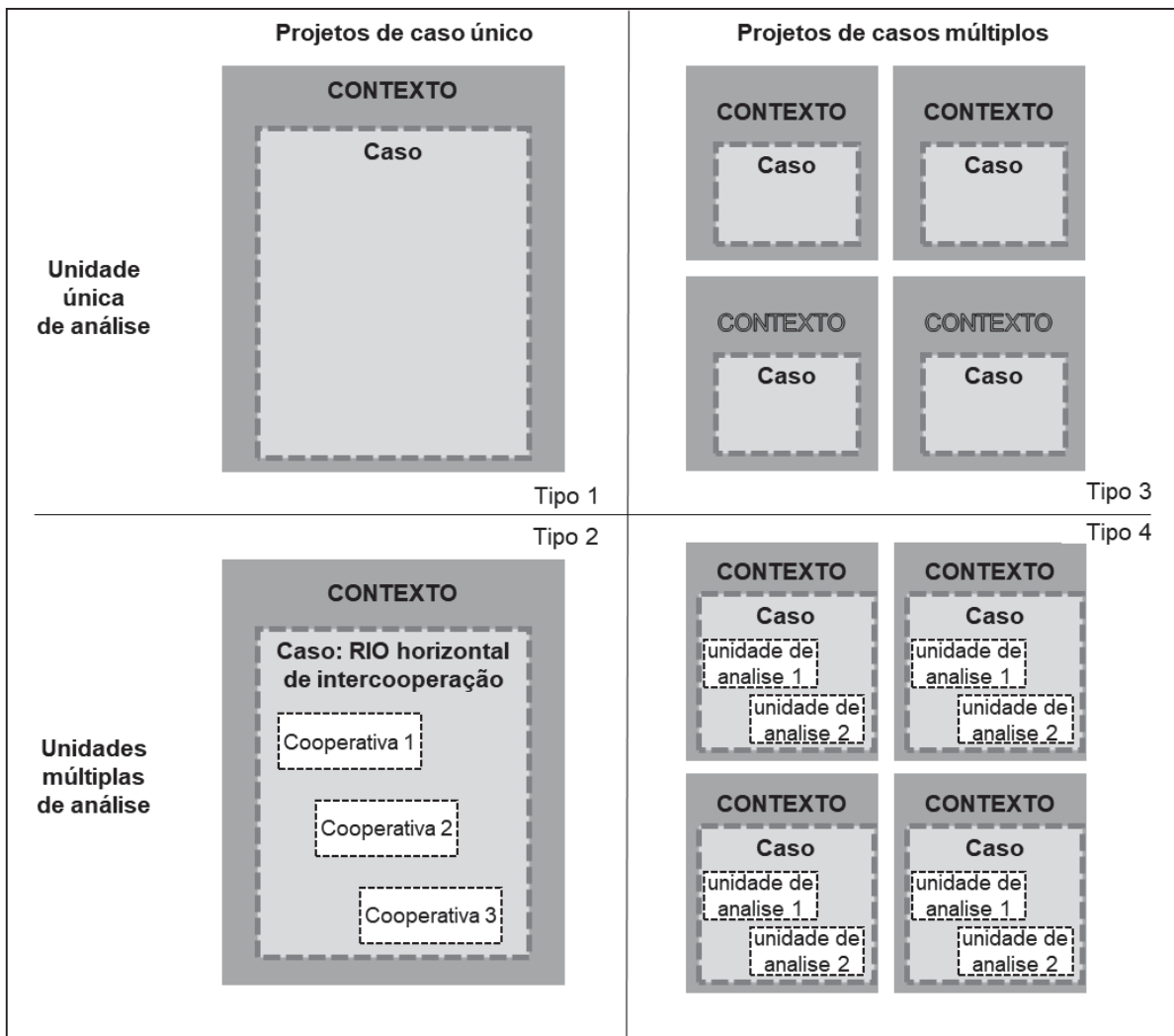
Isso posto, mesmo que os elementos elencados no Quadro 8 tenham sido a base para elaboração do roteiro de entrevista e da pesquisa documental, o efetivo reconhecimento da configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação se deu a partir do estudo de caso descrito a seguir.

3.3 O CASO SELECIONADO

Visando responder a questão proposta nesta tese de “como a Gestão de Custos Interorganizacionais se configura em relacionamento horizontal de intercooperação?”, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso.

Estudos de caso podem ser de vários tipos, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: Tipos de estudos de caso



Fonte: Adaptado de Yin (2015, p. 53)

A matriz apresentada na Figura 3 evidencia que os quatro tipos de estudo analisam o(s) caso(s) em relação ao contexto em que se insere(m), o que é um aspecto especialmente relevante para a compreensão da GCI, inclusive com as linhas pontilhadas evidenciando a ausência de limites claros entre os mesmos (Yin, 2015).

Nesta tese tem-se um estudo de caso único em que o caso objeto da pesquisa empírica se trata de um relacionamento horizontal de intercooperação, formado pela parceria de três cooperativas pioneiras no estado do Paraná. Segundo Yin (2015), esse pode ser classificado como um estudo de caso único do tipo integrado (tipo 2), no qual também dirige-se atenção às múltiplas unidades de análise. De tal forma, a análise dos dados no nível das três cooperativas funcionou como dispositivo para

examinar detalhes que permitiram chegar a uma visão holística do fenômeno de interesse original, que é a GCI no RIO alvo do estudo.

O referido relacionamento iniciou há mais de 50 anos e possui um histórico de sucessos e falhas nas interações, até que o modelo bem-sucedido no setor no leite serviu de base para ampliar a intercooperação para outras áreas como o processamento de grãos e de carnes, inclusive com a entrada de novos parceiros (Mendina *et al.*, 2019).

Esse relacionamento foi apontado como sendo um caso potencial para a presente pesquisa em uma apresentação dessa ao superintendente do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) do Paraná. Adicionalmente, a análise de notícias em diversos sites e revistas relacionadas ao agronegócio evidencia a importância desse RIO entre cooperativas que seriam concorrentes em determinada atividade, mas que optaram pela parceria e estão colhendo resultados positivos. Logo, entende-se que esse caso apresenta um conjunto de circunstâncias críticas para análise das proposições teóricas, permitindo contribuir para a teoria adotada (Eisenhardt, 1989).

Diante disso, houve intermediação do superintendente do Sescoop/PR para o primeiro contato, por telefone, com o gerente de estratégia e inovação do relacionamento de intercooperação. Esse gestor contatado se dispôs a solicitar autorização para realização da pesquisa com as três cooperativas que compõem o RIO. O processo de abordagem seguinte foi lento, tendo inicialmente respostas divergentes entre as cooperativas quanto ao aceite devido a preocupações com relação à necessidade de abertura de seus dados de custo e com o tempo que seria necessário dispendido para participar da pesquisa. Ainda assim, após o envio de uma carta de apresentação com detalhamento do estudo e outros esclarecimentos adicionais feitos por telefone, foi obtido o aceite de participação.

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), registrado no Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) sob o número 61222622.4.0000.0214. O projeto foi aprovado pelo CEP conforme o Parecer Consubstanciado número 5.671.032 emitido em 28 de setembro de 2022 e constante no Anexo 1 desta tese. Já no Anexo 2 está apostado o TCLE que foi enviado aos entrevistados, sendo que as cópias devidamente assinadas pelos participantes foram arquivadas no banco de dados deste estudo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta seção são descritos os procedimentos para coleta de dados que foram adotados seguindo as orientações do protocolo do estudo de caso que pode ser visualizado no Apêndice 1. O protocolo do estudo de caso foi cuidadosamente elaborado de maneira prévia à coleta de dados e contempla uma visão geral do estudo de caso, os procedimentos de campo, as questões norteadoras da pesquisa e o guia para o relatório final (Yin, 2015).

As evidências de um estudo de caso podem vir de diversas fontes (Yin, 2015), sendo que nesta tese a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas e pesquisa documental que permitiram efetuar uma análise cruzada dos dados e confrontar as informações.

Quanto à pesquisa documental, essa se deu a partir dos documentos listados no Quadro 9. Desses, a maior parte foi coletada em fontes públicas, posteriormente complementadas por documentos compartilhados pelo gerente de estratégia e inovação do relacionamento de intercooperação.

Quadro 9: Documentos e aspectos analisados na pesquisa documental

Documentos	Aspectos Analisados
<i>Site</i> das cooperativas e do relacionamento de intercooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização quanto ao porte, área de atuação, produtos e serviços comercializados por cada cooperativa - História das cooperativas e das interações entre as mesmas - Estrutura organizacional das cooperativas e do relacionamento de intercooperação
Reportagens ou notícias de revistas e entidades ligadas ao cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> - Informações dos negócios da intercooperação: investimentos e ações realizadas, conquistas e desempenho financeiro, projetos e expectativas
Relatórios Anuais das cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Informações dos negócios da intercooperação: investimentos e ações realizadas, conquistas e desempenho financeiro, projetos e expectativas
Apresentações internas e contrato de intercooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Composição dos negócios, objetivos e prazos da intercooperação - Composição, papéis e responsabilidades na estrutura organizacional do relacionamento de intercooperação - Acordos e regras dos negócios da intercooperação - Compartilhamento de informações e ações conjuntas entre as cooperativas

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa documental teve papel relevante para execução do estudo, visto que a quantidade e qualidade de materiais publicados pelas cooperativas possibilitou um rico reconhecimento do contexto do RIO de intercooperação e permitiu comparações com as evidências obtidas nas entrevistas. Além disso, a parte da pesquisa documental realizada previamente às entrevistas, favoreceu a identificação dos gestores considerados pessoas-chave da intercooperação. Esses nomes foram confirmados com o gerente de estratégia e inovação do relacionamento, o qual também disponibilizou os contatos.

Feita a abordagem e convite para as entrevistas, a maior dificuldade se deu quanto à negociação de datas conforme as disponibilidades de agenda dos gestores, sendo que algumas entrevistas foram reagendadas por diversas vezes. Ainda assim foi possível entrevistar seis gestores no período entre outubro e dezembro de 2022 e suas características são apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10: Características dos entrevistados

Organização	Entrevistado	Função	Tempo na Função*	Tempo na Cooperativa*
COOP-A	e-A1	Contador Coordenador da área contábil/fiscal	4 anos	12 anos
	e-A2	Superintendente	3 anos	15 anos
COOP-B	e-B1	Presidente Executivo	25 anos	28 anos
INTERCOOP	e-I1	Gerente Executivo Industrial	10 anos	10 anos
	e-I2	Gerente de Estratégia e Inovação	2 anos	4 anos
	e-I3	Coordenador de Negócios	8 anos	8 anos

Fonte: Elaborado pela autora

*Aproximadamente

Os entrevistados na COOP-A e COOP-B fazem parte do alto escalão executivo dessas organizações e estão há vários anos nas cooperativas (um deles inclusive participou das conversas iniciais sobre a intercooperação). Referente a COOP-C, como não foi possível entrevistar alguém da gestão, foram coletados somente os documentos para análise. Em relação ao relacionamento de

intercooperação, aqui denominado de INTERCOOP, os gestores entrevistados também fazem parte do nível estratégico e foram contratados pelas cooperativas especialmente para comandar os negócios realizados em parceria. Isto posto, esse conjunto de gestores foi selecionado pela crença de que possuem o conhecimento adequado sobre o relacionamento de intercooperação, levando à confiabilidade dos resultados obtidos.

As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma remota, por meio da plataforma de videoconferência Microsoft Teams. Conforme o protocolo do estudo de caso (Apêndice 1), no início de cada entrevista foi realizada uma apresentação do contexto da pesquisa, o objetivo da investigação e a importância da colaboração dos entrevistados. Naquele momento foi solicitada a cópia assinada do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), já previamente enviado aos entrevistados, bem como foi reiterada a informação de que a entrevista seria gravada, mas lhes é assegurado o anonimato e sigilo das informações. Ainda, foi assumido o compromisso de transcrever fielmente a entrevista e enviar o relato dela decorrente ao participante para que pudesse checar as informações e, caso julgasse necessário, complementá-las ou corrigi-las.

A partir disso se iniciava a gravação e as perguntas do roteiro de entrevista propriamente dito. Informações mais detalhadas sobre as entrevistas constam no Quadro 11.

Quadro 11: Informações sobre as entrevistas

Organização	Entrevistados	Data	Duração*
COOP-A	e-A1	10/10/2022	47:19
	e-A2	20/12/2022	62:50
COOP-B	e-B1	22/12/2022	42:24
INTERCOOP	e-I1	29/11/2022	45:37
	e-I2	30/11/2022	53:15
	e-I3	02/12/2022	62:08
		Total	313:33

Fonte: Elaborado pela autora

* em minutos

Quanto ao roteiro para as entrevistas apresentado no Apêndice 2, esse foi elaborado com base na plataforma teórica, contendo questões abertas, curtas e com linguagem simples. Apesar de trazer uma lista de perguntas ordenadas, havia flexibilidade e no momento da coleta de dados foi possível alterar a ordem ou incluir novas perguntas, conforme as respostas dadas pelo entrevistado e segundo os objetivos da pesquisa (Eisenhardt, 1989).

A adoção de perguntas abertas visou deixar o entrevistado livre para estruturar suas ideias e seu discurso, mas também manter o foco nas questões norteadoras da pesquisa e permitir comparações entre os diferentes participantes. A correspondência entre as questões do roteiro de entrevistas com os objetivos, proposições, constructos e questões norteadoras da pesquisa, pode ser verificada na seção C do protocolo do estudo de caso (Apêndice 1).

Sobre o alinhamento entre os objetivos da tese as questões do roteiro de entrevista, cabe ressaltar que para o primeiro objetivo específico, voltado à caracterização do relacionamento entre as cooperativas, foram definidas questões que nortearam a pesquisadora na análise das diversas fontes de evidência e questões que compuseram o roteiro de entrevistas, ou seja, que foram feitas diretamente ao entrevistado.

Já para o segundo objetivo específico da tese, que visa investigar mecanismos de GCI no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação, o roteiro de entrevistas não contempla questões específicas para cada mecanismo descrito na literatura, visto que esses foram identificados em RIOs verticais e poderiam não ser reconhecidos pela mesma nomenclatura fora das relações comprador-fornecedor. Assim, para alcançar esse objetivo, foram realizadas questões gerais que estimularam os entrevistados a descrever os conteúdos associados aos mecanismos investigados na tese. A partir disso, coube à pesquisadora observar se as práticas identificadas no relacionamento horizontal de intercooperação (tanto na entrevista como na pesquisa documental) se aproximavam aos mecanismos já descritos na literatura da GCI.

Sobre o terceiro objetivo específico desta tese, que se volta para a análise da associação entre os elementos da Teoria da Imersão Social e a GCI, buscou-se alcançá-lo a partir de aspectos abordados em várias questões do roteiro. Logo, não há perguntas específicas sobre essa relação no roteiro de entrevista, mas há questões

norteadoras da pesquisa que guiaram a pesquisadora no exame do conjunto completo de evidências à luz das proposições teóricas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

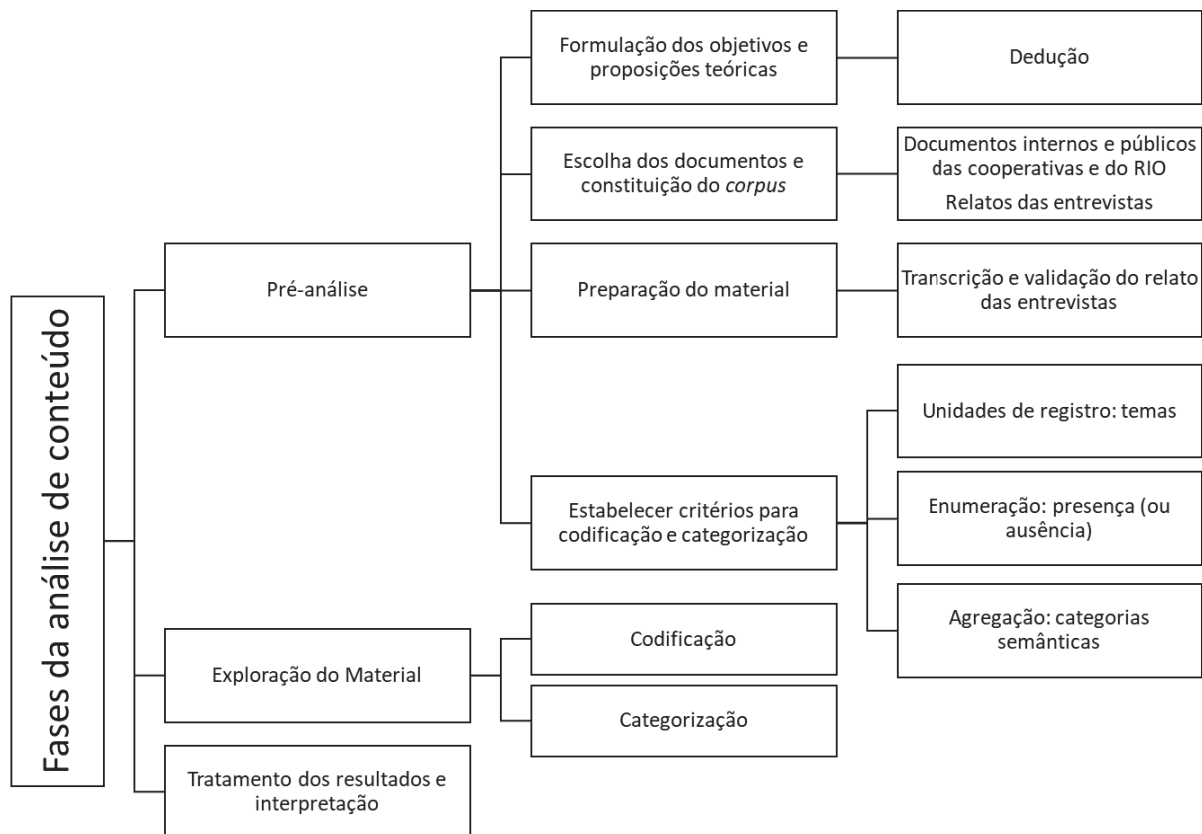
O conjunto de dados coletados nas entrevistas foram decifrados por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2015, p. 40), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora, porém, destaca que a descrição analítica é uma das etapas da análise de conteúdo, mas não é seu objetivo principal, visto que o foco está na elaboração de inferências que permitam passar da descrição para a interpretação dos significados.

As inferências são deduções lógicas que, a partir do tratamento via indicadores (quantitativos ou não), permitem articular a superfície descrita das comunicações com as condições que estão por trás das palavras e que determinaram essas características (Bardin, 2015).

Nesta tese foi adotada a técnica de análise categorial, que é a mais antiga e mais utilizada forma de análise de conteúdo. Por meio dessa, o texto das comunicações tem seus elementos constitutivos classificados e recortados em unidades de sentido, para depois ser reagrupado em categorias conforme as características comuns desses elementos (Bardin, 2015).

Para Bardin (2015), os procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo devem permitir particionar os dados em categorias de elementos de significação coerentes com os constructos da pesquisa e que permitem trazer sentido e ordem ao conjunto de dados inicialmente disponível. Assim, considerando a importância desse processo de classificação, a autora destaca três fases cronológicas da análise de conteúdo: (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material; e (iii) o tratamento dos resultados e interpretação. Nesta pesquisa, as fases da análise de conteúdo estão previstas na Figura 4 e são detalhadas na sequência.

Figura 4: Fases da análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Bardin (2015, p. 128)

No presente estudo a pré-análise se iniciou com a organização da pesquisa, sendo que foram formulados objetivos e proposições teóricas via análise dedutiva da Teoria da Imersão Social e da estrutura conceitual retratada na literatura da GCI. Segundo Yin (2015), uma das estratégias analíticas em estudos de caso é aquela que ocorre a partir das proposições teóricas, pois essas dão origem a prioridades analíticas. A preocupação com essas prioridades analíticas ocorreu já no momento de elaboração do protocolo do estudo de caso, por isso buscou-se, na seção C do Apêndice 1, deixar evidenciado o alinhamento entre os objetivos, proposições, constructos e as questões norteadoras da pesquisa, explicitando assim as direções para a análise de conteúdo.

Ainda na pré-análise foi feita a escolha do tipo de documento a ser analisado e constituído o conjunto (*corpus*) submetido ao procedimento analítico (Bardin, 2015). No que se refere ao tipo de documento, optou-se pela análise documental (conforme prevista no Quadro 9) e o relato transcrito de entrevistas, visto que considera-se esse material rico em informações relativas aos objetivos delimitados. Quanto ao conjunto

submetido a análise, o *corpus* da pesquisa documental foi selecionado em função do conteúdo estar alinhado aos objetivos da pesquisa, e o *corpus* relativo às entrevistas foi definido a partir da identificação dos gestores que acreditava-se possuir conhecimento pertinente ao tema em estudo. Ainda assim, a dificuldade de acesso à gestão da COOP-C acabou limitando o conjunto de entrevistados aos gestores da COOP-A, COOP-B e do relacionamento de intercooperação.

Depois da coleta de dados foi realizada a preparação do material, contemplando a audição das entrevistas gravadas, sua transcrição na íntegra, o envio do relato aos participantes. Como não houveram alterações sugeridas pelos entrevistados no prazo estipulado, considerou-se o texto da transcrição como validado e final.

Finalmente, nessa etapa de pré-análise foram definidos os critérios para a codificação e categorização dos dados coletados. Para a codificação definiu-se que o critério adotado para desmembrar o texto em unidades de registro⁹ seria o “tema”, visto que esse permite recortar o texto em “ideias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis” (Bardin, 2015, p. 131). Como foi adotada uma abordagem qualitativa da análise de conteúdo, o critério de enumeração das unidades de registro recortadas ocorreu a partir de indicadores não-frequenciais, classificando a comunicação conforme a presença ou ausência de temas. Quanto ao critério escolhido para a categorização, esse foi o “semântico”, visando que as unidades de registro fossem agrupadas em categorias de acordo com seu significado ou sentido.

Concluída a pré-análise, a fase de exploração do material consistiu na execução prática das técnicas de codificação e categorização nas entrevistas transcritas. Essa fase foi realizada por meio da impressão dos textos, marcações com canetas de cores distintas para recorte dos temas identificados nas mensagens e posterior reagrupamento desses com auxílio de planilha eletrônica. A opção por uma forma “artesanal” de exploração do material se deu por considerar a colocação de Bardin (2015) de que softwares podem ser ineficazes quando a análise é exploratória e a técnica pode ter alterações.

⁹ Unidade de registro é uma unidade de conteúdo que reflete um significado a ser considerado no estudo, podendo ter como critério de codificação a palavra, o tema, o personagem, entre outros (Bardin, 2015).

O conteúdo do Quadro 7 e do Quadro 8 forneceu o embasamento necessário para essa fase, sendo que a codificação em temas se deu a partir dos constructos definidos, enquanto a categorização teve como matriz inicial de categorias os “elementos investigados” nesses quadros. Isso posto, percebe-se que a análise dedutiva da teoria e os aspectos identificados em estudos anteriores compuseram um guia que foi utilizado para recortar os temas e fornecer uma representação simplificada das mensagens.

A última fase da análise de conteúdo foi o tratamento dos resultados e interpretação, na qual as informações obtidas embasaram as interpretações da pesquisadora sobre a configuração da GCI no RIO horizontal de intercooperação.

3.6 VALIDADE DO ESTUDO DE CASO

Preocupações com a qualidade devem estar presentes em todo o processo de realização de uma pesquisa. Seguindo Yin (2015), adotaram-se três testes para avaliar a qualidade deste estudo de caso: (i) a validade do constructo, que se preocupa com o uso de medidas operacionais corretas para medição dos conceitos pesquisados; (ii) a validade externa, que trata do domínio para generalização das descobertas; e (iii) a confiabilidade, que busca demonstrar que as operações realizadas podem ser repetidas levando aos mesmos resultados.

A partir do exposto, são listadas no Quadro 12 as táticas utilizadas para cumprir as exigências de cada um dos testes.

Quadro 12: Táticas adotadas para os testes de qualidade

Testes	Tática adotada
Validade do Constructo	Uso de múltiplas fontes de evidência Revisão do conteúdo transcrito das entrevistas
Validade Externa	Uso de teoria para generalização analítica
Confiabilidade	Uso de protocolo do estudo de caso na coleta de dados Desenvolvimento de um banco de dados do estudo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2015)

Táticas voltadas à validade do constructo foram adotadas em mais de uma etapa da pesquisa. Inicialmente foram definidos os constructos associados ao objetivo

da pesquisa, bem como são estabelecidas medidas operacionais a partir de estudos anteriores, conforme apresentado anteriormente na seção 3.2.

Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas e pesquisa documental, ou seja, diferentes fontes de evidência para fazer a triangulação dos dados com a teoria. Esse confronto permitiu identificar variações nos dados e buscar uma linha convergente que corroborasse uma mesma descoberta. Além disso, como as entrevistas se deram com gestores da intercooperação e também das cooperativas que fazem parte do relacionamento, foi possível comparar os dados coletados e chegar a informações mais detalhadas e corretas. Finalmente, na análise dos dados, a transcrição das entrevistas com envio de relatório aos entrevistados para sua leitura e revisão também contribuiu para aumentar a validade do constructo.

No que se refere ao teste de validade externa, cabe esclarecer que o caso em estudo não representa uma amostra de uma população que foi estudada visando inferir probabilidades ou generalização estatística. O que se buscou foi a generalização analítica das proposições teóricas e o caso, na verdade, representou a oportunidade de analisar empiricamente conceitos teóricos buscando resultados e lições generalizáveis para além do cenário específico (Yin, 2015). Portanto, a teoria e as proposições teóricas adotadas são o principal veículo para a validade externa desse estudo de caso.

A confiabilidade desse estudo está baseada no fato da coleta de dados ter sido conduzida com o uso do protocolo de estudo de caso (Apêndice 1) e ter havido a construção de um banco de dados com todos os documentos comprobatórios da pesquisa (gravações das entrevistas, documentos coletados com as cooperativas, links de arquivos digitais coletados em fontes públicas, entre outros). Essas táticas esclarecem a operacionalização da pesquisa, minimizam erros e parcialidades e permitem que, sendo repetido o mesmo estudo de caso, seja possível chegar às mesmas conclusões (Yin, 2015).

4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, segregados em quatro seções que contemplam: (i) a descrição das cooperativas que são as unidades de análise do estudo de caso em questão; (ii) a caracterização do relacionamento horizontal de intercooperação a partir dos elementos da Teoria da Imersão Social; (iii) os mecanismos de GCI observados no RIO; e (iv) uma reflexão sobre a configuração da GCI visando atingir o objetivo geral proposto.

4.1 DESCRIÇÃO DAS COOPERATIVAS

As três cooperativas que formam o relacionamento horizontal de intercooperação estão situadas no Estado do Paraná e foram identificadas nesse estudo como COOP-A, COOP-B e COOP-C.

A COOP-A foi fundada em 1925 por cerca de uma dezena de imigrantes holandeses que viram no cooperativismo uma possibilidade para enfrentar as limitações técnicas e de produtividade da região em que haviam se instalado. Inicialmente focada na produção de leite e derivados como manteiga e queijo, a COOP-A teve uma expansão das suas atividades a partir da década de 1940, incluindo a suinocultura, a produção de rações e comercialização de produtos agropecuários.

A COOP-B teve seu início em 1960 com 21 imigrantes holandeses que tinham a produção de leite como principal atividade econômica. Depois foram incluídas atividades da agricultura, destacando cereais e café, também a produção de suínos e mais recentemente uma indústria para processamento de café.

A COOP-C foi criada em 1951 por um novo grupo de imigrantes holandeses que, conforme planejado na imigração, se instalou próximo à localidade da COOP-A para que pudessem se apoiar mutuamente. A atividade predominante era a leiteira, mas a partir da década de 1970 ocorreu a expansão da agricultura, em especial de soja e trigo.

As principais características das cooperativas são descritas no Quadro 13.

Quadro 13: Principais características das cooperativas

Organização	COOP-A	COOP-B	COOP-C
Número de cooperados*	971	3.439	1.111
Número de funcionários*	1.176	945	3.768
Faturamento Bruto**	5,2 bilhões	3,3 bilhões	5,8 bilhões
Sobras Líquidas**	206 milhões	174 milhões	146 milhões
Negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe, armazena e comercializa produtos agrícolas e pecuários dos cooperados - Lojas agropecuárias - Posto de combustíveis e transportador-revendedor-retalhista (TRR) - Indústria e comércio de sementes - Indústria e comércio de rações - Indústria de processamento de leite*** - Indústria de processamento de trigo*** 	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe, armazena e comercializa produtos agrícolas e pecuários dos cooperados - Lojas agropecuárias - Posto de combustíveis e TRR - Indústria e comércio de sementes - Indústria e comércio de rações - Indústria de processamento de café 	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe, armazena e comercializa produtos agrícolas e pecuários dos cooperados - Lojas agropecuárias - Indústria e comércio de sementes - Indústria e comércio de rações - Indústria e comércio de batata - Indústria de processamento de leite*** - Indústria de processamento de carne*** - Gerador de energia***

Fonte: Elaborado pela autora

* dados de 31 de dezembro de 2021

** em reais (R\$) referente ao ano de 2021

*** negócios da intercooperação desenvolvidos no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da referida cooperativa

De uma forma geral, as cooperativas operam em negócios com grãos, principalmente soja, milho e trigo, lácteos, carnes e geração de energia, além de atividades e serviços de apoio aos cooperados, como logística, assistência técnica, lojas agropecuárias e postos de combustíveis.

Atuando no mesmo segmento, as cooperativas são concorrentes na busca por cooperados que se dedicam à produção agrícola, leiteira e de suínos, enquanto intercooperam para industrialização de parte dessa produção. Ainda no que se refere à industrialização, em alguns segmentos essa é feita individualmente, como no caso

das sementes de soja e trigo, em que as três cooperativas comercializam marcas próprias, além da semente de feijão que é produzida somente na COOP-C. Também são produzidas fora da intercooperação e comercializadas com marcas próprias de cada uma das cooperativas, rações para bovinos, suínos, aves, sendo que a COOP-A e COOP-C também trabalham com rações para ovinos e outros animais.

Além disso, a COOP-C realiza a industrialização de batata, negócio que já havia sido iniciado antes da formação do relacionamento de intercooperação. Já a COOP-B trabalha com a industrialização de café fora da parceria e segundo seu gestor, isso se deu por decisão conjunta das cooperativas.

Tem que ter alguma coisa que aproxime as 3, um negócio que (...) faça sentido as três estar juntas (...) num determinado momento nós [COOP-B] estávamos comprando uma empresa que era uma comercial exportadora de café e também tinha uma torrefação. E aí a gente estava fazendo todos os estudos para comprar essa empresa. Nós apresentamos isso para a COOP-A e para COOP-C. E eles não tem café, a única que tem café é a COOP-B. Aí a COOP-A pegou e falou assim, mas, OK, eu não tenho café, mas eu quero estar junto porque é uma intercooperação e então eu estou disposto a estar junto nesse negócio. E a COOP-C analisou e falou assim, olha para nós, não interessa, porque nós não temos nada de café e nós não temos, não pretendemos ter nada em relação à café, então não faz sentido para nós. (...) Aí nós compramos a empresa e continuamos com os negócios do café, então esse é isolado. Então não necessariamente os negócios tem que ser tudo através da intercooperação, pode ter oportunidades de ter através da intercooperação mas pode ser que não. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Logo, percebe-se que nem todos os negócios estão incluídos na intercooperação, e até mesmo processos de industrialização que foram iniciados após a formação do relacionamento podem ser realizados individualmente pelas cooperativas conforme seus interesses e estratégias.

Em termos de faturamento bruto, a COOP-A e COOP-C estão mais próximas, sendo que parte disso se justifica pelas receitas da intercooperação que atualmente constam apenas nos CNPJs das mesmas e que no ano de 2021 somaram mais de 4 bilhões de reais.

Essa discrepância no faturamento decorrente dos negócios realizados no relacionamento de intercooperação, acaba sendo “corrigida” quando se analisa o resultado líquido de cada cooperativa. Isso porque o resultado da intercooperação é transferido às parceiras, de acordo com a participação societária de uma na outra, conforme ressaltado pelo gestor da COOP-A:

(...) vamos chegar lá, por exemplo, em dezembro desse ano, todo o montante que a COOP-C fez o processo industrial por lá, que obteve um maior resultado por lá, no final do ano entra pela equalização de resultado normal de uma cooperativa que tem investimento na outra. Então, esse retorno acaba voltando para a cooperativa (...) acaba sendo sempre ajustado, de acordo com os percentuais de cada uma. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Considerando o exposto, busca-se compreender as particularidades do relacionamento horizontal de intercooperação estabelecido entre as referidas cooperativas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO HORIZONTAL DE INTERCOOPERAÇÃO

O relacionamento INTERCOOP compõe-se de parcerias firmadas entre a COOP-A, COOP-B e COOP-C para investir e operar em conjunto três indústrias lácteas, um frigorífico de suínos e um moinho de trigo, que processam a produção primária de seus cooperados, bem como um biodigestor para geração de energia. Conforme destacado pelo gestor da COOP-A:

Ela [a INTERCOOP] é uma marca, marca institucional que reúne três cooperativas, três CNPJs diferentes, no sentimento de investimento de uma cooperativa associada em outra cooperativa associada respeitando a lei das cooperativas (...) os funcionários estão alocados embaixo de cada CNPJ, vínculos trabalhistas, salariais, despesas, custo, tudo separadinho embaixo de cada CNPJ (...) No final das contas, o que é feito é, qual é a parcela da COOP-B e da COOP-C que vem para COOP-A para suprir esse investimento aplicado aqui e vice-versa. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Essa é considerada uma aliança estratégica que visa agregar valor aos produtos dos cooperados, oferecendo uma alternativa rentável, com ganhos de escala e diluição de riscos.

O relacionamento conta com contratos que determinam as regras e normas de gestão, percentuais de participação de cada cooperativa e a política de investimento e distribuição de sobras. Os resultados financeiros são distribuídos conforme os contratos que formalizam essas parcerias individualizadas por negócio, sendo evidenciados os percentuais de cada cooperativa na Tabela 1.

Tabela 1: Participação das cooperativas em cada negócio da intercooperação

Negócios	% participação COOP-A	% participação COOP-B	% participação COOP-C
Indústrias de processamento de leite	36%	10%	54%
Indústria de processamento de trigo	50%	23%	27%
Indústria de processamento de carne	25%	20%	55%
Gerador de energia	25%	20%	55%

Fonte: Elaborado pela autora

Esses percentuais foram definidos no início de cada negócio da intercooperação e, além de conduzir a distribuição de resultados, também regulamentam os aportes de investimento de cada cooperativa e o fornecimento de matéria-prima para industrialização conjunta. Segundo os gestores do relacionamento INTERCOOP, a cooperativa que faz a concepção do negócio define o percentual que tem interesse em manter para si e discute com as possíveis parceiras a distribuição do restante.

As cooperativas que começam o negócio já podem, de certa forma, escolher um percentual que elas têm interesse em ter. E aí depois, depois é conversado com as demais, distribuídos os outros percentuais, e aí é um jogo de conversa mesmo assim... não é definido, ah você vai ter tantos por cento, mas é conversado quantos por cento do projeto está disponível para outros sócios e aí é negociado de acordo com um apetite de cada uma, capacidade de investimento de cada uma, capacidade de originar o produto de cada uma, até que se chega num consenso. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

A partir disso, a cooperativa com maior percentual torna-se a líder do negócio, vincula a atividade desenvolvida em seu CNPJ e utiliza a estrutura administrativa já existente na mesma, mantendo as demais cooperativas como sócias. Isso ocorre nas indústrias de processamento de carne e de geração de energia, que usam a estrutura administrativa e são geridas pela COOP-C, e na indústria de processamento de trigo, que está vinculada à COOP-A.

O moinho de trigo ele usa a gestão da cooperativa COOP-A, porque a cooperativa tem a maior parte das ações do moinho (...) usamos as áreas administrativas da cooperativa COOP-A. Quando eu falo administrativa, são as áreas de suporte, como TI [Tecnologia da Informação], RH [Recursos Humanos], SESMT [Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho]. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

Já o processamento de leite, que foi o primeiro negócio da intercooperação, esse foi iniciado quando já haviam sido construídas as indústrias da COOP-A e COOP-C, e ambas já estavam vinculadas aos respectivos CNPJs, sendo mantido nesse formato. Logo, essa atividade difere das demais que são realizadas na INTERCOOP, pois parte do processamento do leite está sob o CNPJ e estrutura administrativa da COOP-A, enquanto outra parte está sob a COOP-C.

Os produtos industrializados nas duas cooperativas são também vinculados a cada CNPJ, por exemplo, o leite condensado (...) está no cadastro nacional de produtos da COOP-A (...) e a parte de produto de bebidas lácteas é embaixo da COOP-C. Cada cooperativa deve seguir as normas contábeis, legislações, fiscais, trabalhistas, específica para o seu CNPJ. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Quanto a gestão do processo produtivo das indústrias de processamento de leite, essa é feita de maneira centralizada por um superintendente vinculado a COOP-C. Isso se justifica pelo fato da COOP-C ter o maior percentual de participação no negócio e apresentar maior representatividade no mercado de lácteos desde o início da intercooperação.

De acordo com o formato exposto, cada negócio do relacionamento de intercooperação está vinculado a uma das três cooperativas e é gerido por um superintendente que é contratado em conjunto, mas que tem vínculo de trabalho com aquela que é considerada a líder na atividade. De qualquer forma, todas as cooperativas integram a diretoria da INTERCOOP e essa diretoria participa ativamente do processo decisório. Isso é destacado pelo entrevistado e-A1 ao falar da gestão do negócio de leite:

Toda a parte operacional, comercial, isso sempre vai estar embaixo da superintendência da UBL [Unidade de Beneficiamento de Leite], do lácteos, e embaixo da diretoria da INTERCOOP. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Adicionalmente, o referido gestor salienta o cuidado da INTERCOOP para que os cooperados participem do processo decisório, especialmente quando se discutem novos investimentos por parte das cooperativas individuais.

(...) cada investimento que, embora tenha se discutido, decidido, alinhado, seja na diretoria da INTERCOOP, seja na superintendência lácteos, seja no corpo técnico que dá apoio, no meu caso que apoia as decisões e as revisões, obrigatoriamente, todo e qualquer investimento deve ser referendado nas assembleias. Porque nada adianta, a diretoria também tomar a decisão, se os cooperados (...) tem que ter ciência e dar o seu aceite nas AGOs e nas AGEs, quando é o caso, pra que esse investimento seja autorizado por parte dos cooperados. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Percebe-se que o caso INTERCOOP é complexo, visto que é composto não somente por um conjunto de relações entre as cooperativas, mas também inclui os cooperados no processo de gestão. Assim, busca-se detalhar o contexto relacional analisando-o a partir dos elementos da Teoria da Imersão Social.

4.2.1 Histórico de interações

As cooperativas que formam o relacionamento INTERCOOP apresentam um histórico de interações interpessoais e interorganizacionais que é tão extenso quanto a própria existência dessas organizações. Isso pôde ser verificado tanto nos livros, documentos e imagens em que está registrada a história de cada cooperativa, como no próprio relato dos entrevistados.

As relações interpessoais se iniciaram já na constituição dessas três cooperativas por imigrantes holandeses que se estabeleceram no Estado do Paraná. Esse fato é especialmente perceptível nos casos da COOP-A e da COOP-C, em que os líderes da primeira colaboraram diretamente na constituição da segunda.

Apenas três anos depois da constituição da COOP-C, em 1954 foi criada uma cooperativa central para industrialização do leite dos cooperados de ambas, iniciando a produção de queijos de diversos tipos e posteriormente incluindo outros derivados do leite. Essas relações foram ampliadas em 1960, quando um novo grupo de imigrantes holandeses inicia a COOP-B e essa também passa a compor a cooperativa central.

Para o entrevistado e-I2, a cultura e valores em comum contribuíram para aproximar as pessoas e, conseqüentemente, as próprias organizações:

o que facilitou muito, as três cooperativas serem muito parecidas. A COOP-A, COOP-B e COOP-C, as três são cooperativas de origem holandesa. Os membros dessas cooperativas se conheciam (...) Então, eu acho que o modelo de negócio ser parecido, esse relacionamento pré-existente e os valores. Eu acho que os valores são também muito parecidos das três cooperativas, tanto os valores dos negócios quanto os valores pessoais das diretorias, então isso acho que também facilitou muito. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

O relato dos entrevistados destaca que o fato das três cooperativas serem compostas por imigrantes de origem holandesa contribuiu para o contato inicial e afinidade entre os cooperados.

elas são cooperativas formadas por descendentes de holandeses, foram imigrações que aconteceram em anos diferentes, mas sempre da região da Holanda, a Holanda é um país pequeno, então tinha toda essa sinergia essa similaridade. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Até meados do século XX, o foco principal das cooperativas estava na pecuária de leite, pois as terras da região não se mostravam propícias para as atividades agrícolas. Isso, associado aos altos custos de equipamentos e a baixa industrialização no país limitavam a mecanização agrícola. Ainda assim, as dificuldades com a fertilidade do solo para produção de pastagem levaram os produtores a reivindicar a criação de um departamento de assistência técnica específico para as necessidades do setor agrícola.

A partir disso, o setor jurídico da cooperativa central orientou a formação de uma instituição de caráter particular, sem fins lucrativos, subordinada aos agricultores e voltada ao desenvolvimento de pesquisa e soluções tecnológicas aos cooperados das três cooperativas. Tal fato confirma que o compromisso com seus cooperados é mais uma característica comum entre as organizações:

essas três (...) são as cooperativas mais fidelizadas com os seus cooperados, credibilidade. São descendentes de holandeses (...) então são colonizações, mas com princípios, valores e culturas bem similares (...) o respeito, o trabalho de forma correta. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

A criação dessa instituição de pesquisa contribuiu para disseminação de novas técnicas agrícolas e conhecimentos voltados às dificuldades encontradas no processo produtivo, persistindo com equipes de pesquisadores especializados para

atender as necessidades dos cooperados, e conseqüentemente das cooperativas parceiras.

Dessa forma, percebe-se que a proximidade entre os cooperados se refletiu na formação das três cooperativas e nas decisões da gestão que levaram à criação da cooperativa central. Posteriormente, suas necessidades e reivindicações feitas em conjunto culminaram na criação da entidade de pesquisa.

A cooperativa central foi especialmente relevante para a história das cooperativas por mais de quatro décadas. No início sua produção conjunta era de 14.600 litros de leite por dia, muito distante do apurado no ano de 2023, com de 3,5 milhões de litros processados diariamente na INTERCOOP. Não obstante, a decisão pelo encerramento de suas atividades operacionais foi muito difícil para as parceiras.

A crise vivenciada pelo setor agrícola do Brasil levou inicialmente à venda de 51% das ações da central para uma empresa não-cooperativa e posteriormente, diversos fatores culminaram na venda do restante e no encerramento das atividades operacionais. Assim, as cooperativas se afastaram das atividades de industrialização.

Nós tivemos uma cooperativa central no passado (...) E nos anos 90 e pouco, 95 por ali, a crise forte que passou a agricultura (...) num determinado momento, houve uma decisão de vender uma parte (...) foi constituída uma nova empresa (...) e ai foi vendido 51% (...) Só que uma sociedade com uma empresa muito diferente das cooperativas, a gente chegou depois a conclusão que não daria para permanecer nessa condição de minoritário perante uma grande empresa (...) e aí a gente acabou tomando a decisão de fazer a venda dos outros 49% (...) Aí então nós saímos da industrialização, as cooperativas pararam da industrialização, ficou só na parte primária, de produção de grãos, leite, suínos e tudo. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

A despeito do encerramento da parceria na central, o histórico de interações contribuiu para que o diálogo entre os cooperados, e por conseguinte entre os gestores das cooperativas, persistisse e levasse à busca em conjunto por novas opções para comercialização do leite produzido.

Produtores da COOP-A e COOP-C, que tinham a maior proximidade geográfica, se uniram na busca por novos parceiros comerciais para venda do leite. Essa iniciativa culminou na constituição de uma entidade de produtores, operada por essas duas cooperativas, que assumiu a responsabilidade por organizar a logística de coleta do leite nas propriedades, mediar as relações com as indústrias, além de organizar o processo de precificação e pagamento.

Essa entidade criada para organizar a comercialização conjunta do leite e a outra entidade voltada à pesquisa contribuíram para manter as três cooperativas próximas, mesmo após o fechamento da central. Logo, a continuidade da relação e o interesse de melhor atender os cooperados fizeram com que os diálogos em torno de possibilidades para industrialização conjunta do leite produzido pelos cooperados continuassem existindo.

começou a voltar, tipo de novo os pensamentos de por que não fazer uma nova central? Unificar, transformar em uma única cooperativa. E entre idas e vindas, e resgatando o passado, os desafios que foram lá na época, aí depois também a separação, foi tão, tão traumático, vamos dizer assim (...) então, isso acabou não se consolidando, no sentido de criar uma nova central ou unificar uma única cooperativa. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Naquele momento de desafios e dificuldades, o fato das mesmas pessoas ainda permanecerem na diretoria das cooperativas, fortalecia o vínculo e o aprendizado conjunto. Isso é destacado pelo entrevistado e-A1 ao afirmar que:

na superintendência da COOP-B é o mesmo que já estava desde a concepção do projeto. Olhando para a diretoria, o nosso diretor [COOP-A], o diretor presidente (...) ele também estava desde a época (...) da COOP-C, se não me falha a memória, também já era presidente na época (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Complementando isso, o entrevistado e-A2 cita que “o que favoreceu bastante e favorece até hoje a intercooperação, é lógico, o alinhamento da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração” (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Isso fez com que o espírito de cooperação se mantivesse mais forte do que a eminente concorrência. No relato do entrevistado e-B1 é possível verificar que os laços pessoais entre os gestores facilitaram o compartilhamento de informações, mesmo que informalmente, em busca de ações interorganizacionais conjuntas.

Aí numa viagem estava eu e, na época, o executivo da COOP-A e também um executivo da COOP-C, nós estávamos viajando para fora do país e nós começamos uma conversa do que que a gente poderia fazer. O que que a gente não queria mais e o que que a gente poderia fazer em conjunto. Ai a gente, primeira coisa chegou a conclusão que não queria mais criar uma central, porque a central, ela criava uma personalidade jurídica separada, com uma cultura totalmente separada das cooperativas. (...) eu lembro muito bem que nós estamos voltando dessa viagem e eu acabei dando carona para os dois. A gente estava vindo de São Paulo, do aeroporto. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Ainda assim, percebe-se que o fechamento da cooperativa central foi um golpe tão duro para as cooperativas que, por mais que existisse o interesse em retomar a industrialização em conjunto, não se encontrava a melhor forma para concretizar essa parceria.

Diante da falta de acordo, a COOP-C resolveu investir individualmente na construção de uma indústria própria buscando aumentar sua competitividade no setor lácteo. Quando souberam, segundo relato do entrevistado e-B1, as outras cooperativas buscaram fazer parte do processo de retomada da industrialização do leite, mas a COOP-C não aceitou:

Aí nós discutimos essa possibilidade de fazer uma intercooperação, de fazer uma indústria embaixo de uma das cooperativas e as outras seriam investidoras nessa cooperativa, cada uma com a sua participação e aí não teria que criar uma nova cultura, a parte (...) E aí nos falamos assim, então faz seguinte, acho que o modelo interessante, mas vamos fazer, vamos para começar, então esse modelo vamos começar na UBL [suprimida a cidade] que já está pronta, né? Aí a gente entra na sociedade e aí a gente inicia então a intercooperação. Aí na época, né, a pessoa que estava da COOP-C, não... (...) nós não abrimos mão não... então, se quiser, a gente pode pensar outra coisa, mas a indústria lá já é nossa, essa não abrimos mão, o negócio do leite é nosso e não sei o que lá e tal... Ai a COOP-A falou, ah é assim, então está bom, então eu vou construir uma indústria igual à tua, e começou a construir a indústria. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Essa negativa é corroborada nos relatos dos entrevistados da COOP-A, bem como é destacada a rápida mudança de opinião da COOP-C quando viu que a antiga parceira passaria a ser concorrente direta no mercado do leite:

a cooperativa COOP-C então investiu nessa indústria (...) e ai a COOP-A acessou a COOP-C, falou, vem cá podemos ser sócios desse negócio? Eles disseram não... aí o que que a gente [COOP-A] teve que fazer, construir a nossa planta aqui (...) ela [a planta da COOP-A] nem chegou a operar, eles já nos acessaram, vem cá, vamos então intercooperar, porque senão não vai dar boa, certo? (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Entre os fatores causadores de preocupação com uma possível concorrência direta, os entrevistados apontaram que no passado, antes da construção da cooperativa central, os produtores de leite enfrentavam diversas dificuldades para comercializar seu produto no mesmo mercado.

Elas começaram a vender de forma singular no mercado, antes da construção da central e percebendo que elas estavam (...) depreciando o preço de venda delas, elas novamente, de forma sábia, elas se uniram, mas agora num modelo diferente, não de cooperativa central, mantendo, esse modelo ele mantém as indústrias dentro das cooperativas singulares, e o objetivo disto é de que a gente possa aproveitar a toda a estrutura principalmente da área administrativa, financeira e de recursos humanos, TI da cooperativa singular. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Esses apontamentos confirmam que as experiências e o aprendizado resultante da história de relacionamento entre as cooperativas contribuíram para que essas optassem por formar novamente uma aliança, mas agora de forma diferente do passado, buscando corrigir erros e alcançar bons resultados. Isso é coerente com as afirmações de Granovetter (1985), de que o histórico de interações entre parceiros carrega informações precisas que permitem gerir de maneira mais eficaz um relacionamento específico, e que aqui culminaram na formação do arranjo operacional de intercooperação para industrialização.

Ademais, o histórico de interações interpessoais e interorganizacionais está associado a maior previsibilidade do comportamento (Gulati & Sytch, 2008), construindo a estabilidade necessária para a retomada dos esforços de parceria entre as cooperativas.

essa estabilidade ela foi construída... Acho que foi assim um aprendizado para todos nós, termos que rever o modelo que nós tínhamos de central e agora construir um modelo de intercooperação nas cooperativas singulares. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

A partir do acordo inicial da intercooperação no negócio do leite e das características da relação construída entre as cooperativas, a parceria se consolidou e foi ampliada para outras atividades, começando com a inclusão do projeto de um moinho de trigo da COOP-A.

a gente no início queria fazer um moinho só COOP-A, só que ao longo do acontecimento as três cooperativas já tinham se unido na UBL, laticínio de leite, e daí falaram, “não, mas nós podemos fazer uma intercooperação da parte de trigos e farinhas” (...) porque elas também produzem trigo... e assim a gente conseguiu construir um negócio e hoje nós não somos concorrentes, mas somos parceiros na produção de matéria-prima. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Com o modelo de governança da parceria já estruturado e trazendo resultados positivos, seguiram ocorrendo propostas de inclusão de outras atividades na sociedade entre as cooperativas.

Aí a COOP-C estava com alguns projetos de indústria, daí a COOP-A também tava com alguns projetos, nós [COOP-B] estávamos com alguns estudos. Aí a COOP-C estava com um projeto de construir um frigorífico, uma indústria de carnes. Aí ela apresentou para nós e para a COOP-A, ó, tem esse projeto aqui, a gente poderia discutir para fazer isso dentro dessa intercooperação que a gente já iniciou. Aí a COOP-A também falou, olha, eu estou com um projeto aqui do moinho de trigo, de construir um moinho de trigo. Aí, ah, então tá bom, então, vamos discutir. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Portanto, a situação é coerente com a literatura da imersão social, que aponta que, mesmo arranjos formalizados têm sua base em laços pessoais (Dacin *et al.*, 1999), bem como que, experiências passadas carregam expectativas que são replicadas em novos relacionamentos (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Uzzi & Gillespie, 2002; Gulati & Sytch, 2008)

4.2.2 Dependência conjunta

A INTERCOOP iniciou formalmente no ano de 2011 com a assinatura do contrato de parceria para gestão operacional conjunta das indústrias lácteas construídas pela COOP-C e pela COOP-A. Posteriormente, foi incluída a participação acionária da COOP-B e diversificado as áreas de atuação na industrialização. Após isso, a intercooperação passou a contemplar as três cooperativas, sendo que cada uma mantém uma parte de seus negócios individuais, ou seja independentes, mas exploram em conjunto a industrialização do leite, do trigo e da carne, além da geração de energia.

Frente ao exposto, buscou-se compreender porque as cooperativas optaram por desenvolver essas atividades específicas via intercooperação, já que não é toda

industrialização que fazem sob esse arranjo, e se isso estava relacionado a dependências conjuntas ou assimétricas entre as mesmas.

No negócio do leite, os dados levantados apontam inicialmente a necessidade de regradar a concorrência direta como motivador para a parceria, principalmente em função da grande proximidade geográfica. O fato das antigas parceiras na cooperativa central estarem na iminência de serem concorrentes diretas na produção de lácteos foi algo que chamou a atenção dos gestores a buscarem formas de intercooperar.

Para o entrevistado e-I1, o foco estava em não serem concorrentes entre eles mesmos, mas produzir mais e aumentar a força conjunta no mercado.

Com certeza nós estaríamos concorrendo entre a gente. Um estaria baixando o preço para vender e assim por diante... assim não... a gente juntou as forças, o agronegócio, a parte agrícola, cada cooperativa faz a sua e na parte da industrialização, a gente juntou as forças para ser mais competitivo em volume de produção e, claro, logística de distribuição e assim por diante (...) produzir um produto com preço colocado lá pro cliente mais competitivo com uma qualidade adequada. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

A isso, o entrevistado e-A1 complementa que:

se ela trabalhasse isoladamente, a COOP-A ia ter que buscar parceiros comerciais que conseguissem colocar o leite que ela produz aqui e a COOP-C a mesma coisa lá. Então no montante, que, se ela é centralizada, todo o montante que você conseguir fazer, independente se é COOP-A ou COOP-C, você traz rentabilidade para dentro da INTERCOOP (...). (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Aspectos como aumento da rentabilidade e o foco na redução de custos também são recursos buscados no modelo de intercooperação escolhido pelas parceiras, como cita o entrevistado e-B1:

teria uma redução de custo muito grande pra se criar essa nova empresa, então ficaria embaixo de uma das cooperativas, né? Então seria um modelo assim, bastante, é inteligente, de a gente conseguir ter algumas indústrias sem ter que criar, um custo grande de contabilidade, financeiro, RH, jurídico e tudo mais. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Na mesma linha, o entrevistado e-A2 complementa que “a gente soma áreas e produções grandes e ganha escala e a partir daí a gente consegue ter competitividade nas nossas unidades industriais” (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Questões financeiras, como a necessidade de diluir o montante de investimento nessa atividade são igualmente enfatizadas. Para o entrevistado e-A1, a aliança entre as cooperativas aumenta sua capacidade de investimento de forma bastante relevante quando comparado ao que fariam individualmente.

a intenção desse projeto, de intercooperação, num primeiro momento, nasceu para suprir a falta de recurso, vamos dizer assim, vamos olhar para a parte de investimento uma da outra, porque são investimentos recorrentes numa planta de unidade de leite. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Ainda segundo ele, a intercooperação “nasceu com um viés de financeiro, o desembolso de cada cooperativa, mas que está ligado diretamente a redução de custo, você otimiza essa produção” (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Quando se fala da diversificação das atividades, incluindo a carne e o trigo, a necessidade de altos investimentos financeiros para a construção das indústrias foi novamente mencionada como motivadora da realização dos projetos via parcerias.

vamos imaginar o moinho de trigo (...) a gente investiu numa linha de farinha integral e agora a gente já tá imaginando que seja um momento de nós investirmos numa ampliação. (...) dificilmente a cooperativa singular fazendo isso de forma individual, ela teria... em alguns momentos até condição de suportar um tamanho investimento, e quando existe essa intercooperação isso fica muito mais viável. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

O entrevistado e-I2 afirma que “um investimento de um bilhão, individualmente, nenhuma cooperativa conseguiria fazer, mas (...) juntas, elas ganham escala e capacidade de acessar esse novo mercado” (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Além da capacidade financeira, as cooperativas não tinham cooperados com capacidade de produção da matéria-prima em escala viável para operação industrial individual. Isso foi citado pelo entrevistado e-A2 no caso do moinho de trigo:

No caso do moinho de trigo, a iniciativa partiu da COOP-A e nós entendemos que o volume de produção de trigo dos nossos cooperados, não é um volume alto, e que faria sentido a gente oferecer para as demais cooperativas esse projeto para que elas participassem dele também. Isso é comum, depois aconteceu também quando a COOP-C estudou a planta de abate de suínos (...) seguiu o mesmo, os mesmos passos, oferecer para as outras duas cooperativas. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Essa dependência de recurso também foi evidenciada pelo entrevistado e-B1 ao falar da indústria de carnes:

(...) a questão da indústria de carnes, nenhuma das 3 cooperativas teria matéria-prima suficiente para fazer uma indústria sozinha. Então, dependeria uma das outras pra gente poder construir uma indústria dessa. Então aí realmente você tem que olhar, ó eu sozinho não teria matéria-prima suficiente, agora, se a gente tiver junto, nesse projeto aí sim nós teríamos, então um fornecimento de matéria-prima que poderia rodar uma indústria desse tamanho. Então, tem a parte de capital, tem a parte de origem, que também é importante. Então tem um conjunto de coisas que acaba tendo influência na tomada de decisão de fazer ou não essa intercooperação. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Portanto, como não havia controle sobre todos os recursos que necessitavam, as cooperativas estavam cientes de suas fontes de dependência.

Como que a gente vai originar produto, como que a gente vai financiar o projeto (...) Como que elas escolheram as cooperativas? Primeiro, a capacidade de você originar produto. Então ah, se eu vou fazer uma indústria de lácteos, eu preciso te chamar uma cooperativa que tenha uma bacia leiteira na mão, tenha leite na sua produção, se eu vou fazer trigo também, a mesma coisa. Então, foram identificadas cooperativas que poderiam, vamos dizer, ser fornecedores para essa planta. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Nesse sentido, pode-se argumentar que as principais fontes de dependência conjunta das cooperativas estão atreladas às necessidades de: (i) dispor de recursos financeiros para realizar os investimentos; (ii) acesso a volume de matéria-prima que viabilize a produção industrial; e (iii) regar a concorrência entre si em busca de maior competitividade no mercado.

As duas primeiras fontes de dependência identificadas não estavam associadas a uma organização específica, então as cooperativas poderiam procurar os referidos recursos de diferentes formas e em diferentes tipos de arranjos interorganizacionais. Ainda assim, especialmente no que se refere a matéria-prima, o entrevistado e-A2 compreende que ao levantar esse recurso por meio da intercooperação, ao invés de acessar via fornecedores, as cooperativas encontram parceiros com um comprometimento muito maior.

Isso posto, segundo o entrevistado e-I1, “podia ter feito cada um seu negócio, mas eles viram que fazer no conjunto seria mais interessante, mais viável” (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022). Tal fato é reforçado pelo entrevistado e-A2:

Não quer dizer que eu não possa iniciar um novo negócio, uma nova indústria, uma planta, sozinho, mas a gente quase que automaticamente hoje, oferece para que as outras cooperativas participem desse negócio. (...) elas têm condições de estudar a viabilidade de qualquer negócio e fazer por conta, se ela decidir que não quer buscar um parceiro ela tem essa possibilidade, não tem nenhuma exigência de oferecer esse projeto para as outras cooperativas. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Ademais, a opção por conseguir esses recursos (financeiros e de matéria-prima) por meio da aliança está atrelada à terceira fonte de dependência, ou seja, a necessidade de evitar a concorrência entre si e buscar vantagens competitivas frente aos demais concorrentes no mercado. No caso do leite, já no início da atividade as cooperativas iriam acessar o mesmo mercado com os mesmos produtos, o que poderia levar a perdas nas negociações de ambas. Assim, optaram por “buscar essa otimização, a sinergia entre elas, somar os volumes e aproveitar a mesma área comercial” (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Para o entrevistado e-B1, o modelo de negócio existente na intercooperação é um diferencial das cooperativas:

o ganho sempre foi em cima de eficiência, redução de custo e por isso a intercooperação, ela nasceu porque é uma forma de você não ter que agregar tanto custo aos produtos quando você cria uma nova empresa, então você vai conseguindo reduzir esses custos porque você já tem uma estrutura de *backoffice* que vai dar o suporte para esse novo negócio. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

O entrevistado e-A2 confirma que, com esse formato de RIO, no qual a industrialização ocorre em uma planta conjunta, “a gente otimiza o processo, acaba ganhando escala, sendo mais competitivo também na operação (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Além disso, a opção pela aliança com as mesmas parceiras de RIOs anteriores apoia as afirmações de Gulati (1998), de que as organizações recorrem às suas relações anteriores para escolher parceiros que possuam complementaridades estratégicas e possibilidades de vantagem econômica mútua.

Isso posto, os resultados evidenciam uma relação de dependência mútua, na qual as parceiras necessitam acessar importantes recursos que não são controlados individualmente por nenhuma delas. A partir disso, buscou-se compreender melhor os processos de gestão da INTERCOOP e investigar se existiam fontes de dependência

que eram específicas de alguma das cooperativas e que poderiam resultar em assimetria de poder no relacionamento.

A esse respeito foi possível identificar nos relatos que, em cada um dos negócios, “a cooperativa que tem maior percentual das ações é que faz a gestão do dia a dia” (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022). “No caso da unidade de lácteos a cooperativa líder é a cooperativa COOP-C. No trigo, a cooperativa líder é a COOP-A, e na suinocultura na unidade de carnes, também é a COOP-C (...)” (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Aqui percebe-se que, de uma forma bastante sutil, há certa preocupação dos gestores das três cooperativas quanto ao fato da COOP-B não estar na liderança de qualquer negócio da INTERCOOP até o momento.

[A COOP-B] não têm um negócio hoje dentro do CNPJ deles, então eles tem uma dor assim que é aquela dor do... eu quero eu também quero ter um negócio dentro do meu CNPJ, eu também quero liderar um negócio (...). (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

O recorte da entrevista do gestor e-B1 é coerente com o exposto:

(...) nós ajudamos a COOP-C a ter um faturamento maior, nós ajudamos a COOP-A a ter um faturamento maior e nós não capturamos nada do que a COOP-A e COOP-C produzem para também ter um faturamento maior. Então nós estamos abrindo mão, muito para poder fazer esse negócio funcionar. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Esse fato visivelmente reflete uma inquietação das parceiras quanto à distribuição assimétrica da liderança de negócios da INTERCOOP, posto que, ter uma atividade da intercooperação sob seu CNPJ impacta no faturamento bruto da cooperativa quando analisado de maneira individual. Ainda assim, conforme já evidenciado no tópico de descrição das cooperativas, o fato de não ter um dos negócios da intercooperação sob seu CNPJ se reflete no faturamento individual, mas não no resultado líquido, visto que as distribuições de resultado respeitam os percentuais de participação de cada cooperativa na INTERCOOP.

E aí tem que ter também a boa vontade das pessoas, porque se não houver essa boa vontade... porque aquela situação, que se tem uma coisa mais difícil de você controlar das pessoas, é o ego, e aí cada uma quer ser a líder do projeto, né? Ai sê Imagina só a seguinte situação, nós, a COOP-B, até hoje nós estamos na intercooperação e não tem nenhuma indústria que está embaixo da cooperativa pela intercooperação. Nós temos sim indústria que a cooperativa é dona, mas é sozinha, mas dentro da intercooperação nós não temos nenhuma indústria. Então teoricamente a COOP-B é que teve que abrir muito mais mão de algumas coisas para poder fazer esse negócio funcionar. (...) Então tem que ter realmente essa disposição, essa vontade e as pessoas acreditarem que é um bom negócio. Então, nós acreditamos, nós entramos nesse negócio porque nós acreditamos que é um bom negócio, por isso que a gente abriu mão de tantas coisas assim. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Quanto ao processo de gestão, em cada negócio específico da INTERCOOP, as decisões operacionais são tomadas pelo superintendente contratado exclusivamente para isso. Já o processo de gestão mais amplo de cada indústria é de responsabilidade da cooperativa com maior percentual de participação naquela sociedade, e as decisões de nível estratégico são tomadas em conjunto pelas parceiras.

hoje quem lidera alguns temas, por exemplo, a indústria de suínos ou o moinho de trigo, que nós temos uma unidade só, a indústria de suínos da COOP-C e o moinho de trigo na COOP-A, são liderados pelas cooperativas onde elas estão. Mas isso não quer dizer que dentro da governança nós não discutimos alguns assuntos entre as três cooperativas nos fóruns, nas reuniões mensais. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Aqui aparece um dos grandes desafios do relacionamento de intercooperação, que é a divisão do processo decisório entre as parceiras. Para o entrevistado e-I1, “quando você abre uma sociedade, você não vai ser o único que sempre vai dar a última palavra e bater o martelo e dizer, ‘não, vai ser assim’. O que existe é o respeito, uma gestão compartilhada” (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

quando você se une, você precisa dividir a decisão, a decisão não é só mais tua, então você ganha sócios. Então, aí que está o grande desafio sempre. É preciso você ter uma boa vontade, o entendimento da importância daquilo. De certa forma, as 3 cooperativas precisam, as que se unem, precisam saber dividir as decisões. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Para cumprir os princípios do cooperativismo, o processo decisório deve ser democrático, ou seja, cada cooperativa terá o mesmo “peso” nas votações.

(...) prevalece sempre o conceito do cooperativismo, cada cooperativa tem direito a um voto. Então, se a gente fosse olhar para a diretoria da INTERCOOP, ela deve ser sempre aplicada da mesma maneira, não pode ser, ter um peso maior, seja pelo valor investido de cada cooperativa, porque, ainda assim, elas são cooperativas associadas uma da outra, então sempre é levado ao consenso. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Apesar dos gestores da INTERCOOP estarem atentos para isso, o entrevistado e-B1 destaca que, até aquele momento, o diálogo sempre proporcionou que chegassem a um consenso, não sendo necessárias votações formais.

Então e até hoje, felizmente, nós não tivemos nenhuma situação de que a gente teve que ir para uma votação, não... vamos votar para ver se a gente faz isso ou faz aquilo. Sempre foi muito diálogo, tentar ceder de repente, num determinado momento, a outra tem que ceder também (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Na mesma linha, o entrevistado e-I2 faz referência à importância do diálogo entre os diretores da INTERCOOP ao citar que “existe um alinhamento estratégico entre os diretores no sentido de qual direção os negócios devem tomar. Quando não há um alinhamento, entra-se num consenso e a partir desse consenso é aceito”. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

(...) isso não quer dizer que em alguns momentos a gente não tenha que discutir alguns assuntos delicados, e que alguma ou outra cooperativa está mais ou menos preocupada em determinado assunto, tem mais ou menos interesse em determinado assunto, gostaria de provocar algumas alterações, e isso tudo passa por uma discussão, são vários fóruns, que a gente tenta ser muito coerente nas decisões (...) (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

As discussões, fóruns e/ou reuniões foram mencionadas amplamente e de diversas formas nas entrevistas. O entrevistado e-A1, por exemplo, as diferencia quanto à periodicidade e objetivo, afirmando existirem reuniões mensais e semestrais.

(...) mensalmente tem a diretoria da INTERCOOP, onde um dos diretores de cada cooperativa, mais a superintendência, também participa mensal. Então, a reunião acontece mensalmente entre a diretoria da INTERCOOP que a gente chama. A diretoria de cada cooperativa, somando as três se reúnem mensalmente para discutir os acontecimentos passados e também os planejamentos no futuro. (...) os representantes, o superintendente da COOP-A, da COOP-C e o diretor da COOP-B se reúnem semestralmente especificamente para a intercooperação, os ajustes, os alinhamentos da intercooperação, e alguém do corpo técnico, da contabilidade daqui [COOP-A], da COOP-B e da COOP-C. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Na sequência, o mesmo entrevistado detalha o objetivo da reunião semestral, sendo essa voltada a nivelar os montantes de investimento de uma cooperativa na outra, bem como estruturar a destinação dos resultados.

(...)semestralmente pra gente fazer as revisões de equalização de investimento e de resultado. Resultado é sempre anual, mas investimento é semestral, justamente para que não fique muito pesado, vamos dizer assim, até para desembolso, desencaixe de uma cooperativa na outra, de repente. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Adicionalmente, os documentos analisados permitiram compreender a estrutura de governança corporativa da INTERCOOP. Conforme a Figura 5, essa estrutura contempla primeiramente os cooperados, visto que esses participam do processo decisório por meio do voto nas assembleias de cada cooperativa, seguido pelo conselho de administração (também chamado de diretoria INTERCOOP), conselho/comitê fiscal, comitês mistos, auditoria externa, comitê executivo, comitês técnicos e a superintendência.

Figura 5: Estrutura de Governança Corporativa da INTERCOOP



Fonte: Documentos internos da INTERCOOP

Cabe ressaltar que essa estrutura de governança se aplica a todas as atividades contempladas no relacionamento de intercooperação, bem como que, há participação de membros das três cooperativas na diretoria e nos diversos comitês da INTERCOOP. Assim, apresenta-se um trecho da entrevista com o e-I3 que exemplifica o processo de gestão.

todos os projetos que são elaborados pelo moinho, de ampliação, de investimentos, de expansão de mercado (...) são apresentados para nosso superintendente. Do superintendente, nós levamos para um conselho de administração dentro da cooperativa que faz a gestão [no caso a COOP-A]. E depois disso a gente faz uma apresentação para um comitê, que existe um comitê para cada negócio. No caso, tem o comitê do trigo, que é do moinho, onde fazem parte membros da diretoria da COOP-A, da COOP-B e da COOP-C, além dos CEO de cada negócio, os superintendentes e diretores. Então, a partir dali a gente leva para a diretoria da INTERCOOP, quando for nesses investimentos, para que tenha a aprovação aí dos diretores das 3 cooperativas (...) nunca a decisão é sozinha. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

Os dados levantados confirmam que a gestão estratégica da intercooperação é feita de maneira democrática. Portanto, as evidências apresentadas não permitiram identificar fontes de dependência que fossem específicas de alguma das cooperativas

e que poderiam resultar em assimetria de poder no relacionamento. Por outro lado, foram identificadas fontes de dependência mútua, que fortalecem a cooperação, visto que as cooperativas acabam sendo controladas pela própria relação da qual dependem (Emerson, 1962; Gulati & Sytch, 2007).

4.2.3 Confiança

Na literatura da Teoria da Imersão Social entende-se que a confiança representa a crença de que um parceiro não agiria em interesse próprio às custas do outro (Uzzi, 1997). A partir disso, neste tópico busca-se detalhar questões relacionadas à confiança e eventuais preocupações com comportamento oportunista no relacionamento horizontal de intercooperação.

Documentos internos da INTERCOOP destacam que “o ponto chave do modelo é a confiança. Nada seria possível se não fosse a confiança entre os membros da intercooperação”. Isso é reiterado pelos gestores nas entrevistas. O entrevistado e-I1 coloca que “existe essa credibilidade e isso, no dia a dia, se prega muito essa credibilidade, essa confiança” (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Segundo o entrevistado e-B1 “pra ter uma intercooperação, tem que ter uma confiança muito grande. Se não houver a confiança, dificilmente você vai conseguir tocar os negócios assim”. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Já o entrevistado e-I2 lembra que é a confiança entre as parceiras que dá legitimidade ao contrato de intercooperação, que leva a acreditar que o contrato será cumprido e que as intenções são boas.

Na verdade, ela [a confiança] é a base de tudo. Primeiro, porque o que rege toda a intercooperação é um contrato. Não é uma empresa, não é um CNPJ, é um contrato de intercooperação assinado pelas três [cooperativas]. Então vamos dizer, não é uma empresa separada, então é uma força contratual. E como qualquer contrato, você assina acreditando naquelas premissas que foram colocadas ali dentro daquele contrato. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

A confiança é ressaltada também nos documentos da governança corporativa da INTERCOOP, sendo citada como um dos princípios de base para o sucesso da intercooperação.

Figura 6: Princípios básicos para o sucesso da intercooperação



Fonte: Documentos internos da INTERCOOP

Na Figura 6, a confiança é vislumbrada junto a alguns termos normalmente associados a controles formais, como prestação de contas e transparência. Para o entrevistado e-A2, a transparência está presente na INTERCOOP, com a abertura de todas as informações necessárias, seja quando as notícias são positivas ou quando são negativas, e isso colabora muito para que a confiança se mantenha e cresça entre o grupo.

Nessa linha, o entrevistado e-I1 cita que as parceiras não podem arriscar perder a confiança que possuem nas pessoas e no relacionamento. Por isso, segundo ele, além da credibilidade existem algumas ferramentas como a auditoria e conselho fiscal, que fortalecem a confiança mostrando a realidade dos negócios.

Existe essa credibilidade, claro, existem empresas de auditoria interna e externa, que fazem o acompanhamento das atividades. Existe um conselho fiscal da INTERCOOP também, ou seja, dois membros de cada cooperativa que fazem parte do conselho fiscal de cada cooperativa e junto montam o conselho fiscal da INTERCOOP. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Tais achados são corroborados pelo entrevistado e-I2:

Então, você acredita que aquela cooperativa que está gerindo aquele negócio vai fazer o melhor trabalho possível. Você acredita que ela está sendo transparente, prestando contas para você da forma correta. Acredita mas controla, logicamente né. Existe um conselho fiscal, existe uma auditoria interna, externa. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Em certo trecho da entrevista, o gestor e-I3 também associa a figura da auditoria interna com a confiança, visto que essa contribui para identificar erros ou deficiências que precisam ser corrigidas.

(...) para que essa confiança prevaleça entre as cooperativas e a ética seja prevalecida, nós temos uma auditoria interna, que é de responsabilidade da um COOP-A, porque ela é gestora do nosso negócio (...) Então nós temos essa assessoria das auditorias que ela sempre vem a somar... Mostrando, apontando para nós possíveis deficiências. Então isso gera muita confiança, para nós levar para os nossos diretores. Mostrar que a condução é de forma ética, porque podem acontecer erros, podem, porque nós trabalhamos com seres humanos. E também anualmente, para auditar esses processos, a cada ano uma cooperativa é responsável por contratar uma auditoria externa, da sua confiança, para que ela venha junto conosco, avaliar os processos, avaliar as auditorias internas que foram feitas pela própria gestora do negócio e também apontar pontos de melhoria. Então, um ano é a COOP-A que contrata [a auditoria externa], no outro ano a COOP-C, no outro a COOP-B, e assim foi acontecendo ao ciclo. Então, justamente para ter total transparência dos negócios. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

Finalmente, a contabilidade é citada como tendo papel atrelado à prestação de contas e evidência de informações que subsidiam a confiança.

E assim, claro, nós apresentamos o nosso DRE mensalmente pras cooperativas, comparando sempre, a gente faz um orçamento anual, então pro ano que vem nós já fizemos orçamentos, estão x milhões de resultado previsto e isso que a gente abre, desdobra mensalmente, janeiro, fevereiro, março, abril, tá... (...) o moinho de trigo, é um CNPJ separado do CNPJ da COOP-A, então todas as operações que acontecem lá dentro são dentro desse CNPJ, nesse CNPJ vai gerar um DRE que vai mostrar onde estão os custos, despesas, os resultados e assim por diante. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Nota-se nesses relatos, que os sistemas de monitoramento ou controles formais não têm necessariamente o comportamento oportunista como foco (Uzzi, 1997). Mesmo com alto nível de confiança, as cooperativas parceiras criaram uma estrutura de governança que especifica a direção estratégica a ser perseguida e os meios para alcançá-la, contribuindo para transparência mútua e aumento da confiança (Dekker, 2004).

Nos negócios lácteos por exemplo, conforme consta na descrição das cooperativas, há indústrias sob o CNPJ da COOP-C e da COOP-A, mas a gestão dessa atividade é feita de forma centralizada por um gestor (superintendente) contratado em comum acordo entre as parceiras. Esse gestor consta no quadro de funcionários da COOP-C mas tem autonomia para organizar a produção de todas as indústrias de processamento de leite da INTERCOOP. Ao ser questionado sobre possíveis preocupações com comportamento oportunista nessa estrutura de gestão, o entrevistado e-A1 afirma que não vê incentivos que possam levar a isso.

ele [o superintendente] não tem porque tirar recurso, por exemplo, da COOP-A e jogar para a COOP-C meramente por que lá vai dar mais resultado e vai sobrar mais pra COOP-C. Não, no final das contas vai voltar para COOP-A o percentual dela e pra COOP-B o percentual dela. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Coerente com as afirmações de Uzzi (1996, 1997), percebe-se que, existindo confiança, quando há atividades não monitoradas ou não há dados confiáveis disponíveis, os parceiros adotam interpretações favoráveis das atitudes dos demais. Esse comportamento de assumir riscos alimenta ainda mais a confiança entre as parceiras (Dekker, 2004).

Dessa forma, percebe-se que a aliança da INTERCOOP dificilmente ocorreria somente com base em contratos, mas foi possibilitada pela confiança existente (Gulati, 1995). Ainda assim, a criação de controles formais foi útil para apoiar a realização dos objetivos do RIO, criar transparência mútua e melhorar a confiança (Dekker, 2004).

Portanto, pode-se concluir que no RIO de intercooperação há uma relação de confiança associada a controles formais, como contratos, normas e transparência. Alinhado com as afirmações de Dekker (2004), esses controles formais não são substitutos da confiança, mas complementares.

4.2.4 Compartilhamento de informações

O compartilhamento de informações está diretamente relacionado à transparência e foi amplamente citado e percebido no relacionamento de intercooperação investigado. Assim, busca-se neste tópico descrever o tipo e a qualidade das informações compartilhadas entre as parceiras.

Segundo documentos analisados, na INTERCOOP o compartilhamento de informações visa auxiliar na gestão dos negócios fomentando a discussão de temas que mereçam a anuência da cooperativa gestora e das demais cooperativas parceiras em cada negócio. Dentre esses temas citam-se as ações estratégicas e mercadológicas das unidades de negócio, orçamento e investimentos, gestão de contratos, riscos de qualquer natureza, gestão de pessoas, relatórios de auditoria, entre outros.

Na dinâmica de gestão da INTERCOOP, a troca de informações se inicia desde o momento que uma das cooperativas decide incluir alguma ideia de negócio nas atividades da intercooperação e a apresenta para as parceiras analisarem o interesse em aliar-se. Segundo o entrevistado e-I1, “você tem que ter a ideia, apresentar um projeto viável para o grupo para ele ser aprovado” (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

A cooperativa está ciente que, mesmo se tratando de informação estratégica, não há garantias de que o projeto será concretizado em parceria. Como foi citado na caracterização das cooperativas, um exemplo de negócio que teve as informações compartilhadas mas acabou não sendo incluído na INTERCOOP foi da industrialização de café. Nesse sentido o entrevistado e-B1 afirma que “tudo isso é sempre colocado na mesa e discutido, pra gente ver se é possível fazer em conjunto ou não, se a cooperativa vai fazer individualmente”. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Com os negócios já em funcionamento, os entrevistados mencionam que há compartilhamento de informações sobre possíveis ampliações ou investimentos naquela atividade, ainda que isso não esteja previsto para ocorrer no curto prazo.

A gente tenta alinhar, pros próximos 5 anos com novos projetos, com novos investimentos, com novos produtos, como ampliações assim, né. É dentro do planejado e vai fazendo as ações. Para você chegar daqui a 5 anos você tem que começar a trabalhar hoje, então e a gente vai assim, vai criando estratégias, vai trabalhando e vai colocando para diretoria mensalmente, o que que a gente está fazendo, o caminho que a gente está seguindo. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Esse cuidado para informar os parceiros antecipadamente permite que as expectativas de desembolsos para os investimentos sejam incluídas no planejamento estratégico das cooperativas e aprovadas nas assembleias pelos cooperados.

Ressalta-se que algumas informações extrapolam o ambiente organizacional das cooperativas e são intencionalmente compartilhadas com outros parceiros, especialmente com os cooperados na cadeia de valor. Entre os principais objetivos disso está a busca de matéria-prima adequada, em variedade, qualidade, entre outras, para indústrias.

quando eu também comecei esse projeto aqui, a gente teve que divulgar muito, o que é o moinho? Como que funciona? Quais as vantagens? Porque segregar trigo, porque tem trigo pão, trigo para massas, para biscoitos, então a gente trabalhou muito essa parte técnica. E tem anualmente uma reunião com a *** [entidade de pesquisa mantida em conjunto pelas cooperativas] falando sobre qualidade de trigo, quais são os clientes que o moinho tem, quais são os tipos de trigo mais adequados que o produtor deveria plantar em função das farinhas, dos clientes que o moinho tem e assim por diante. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Todas essas iniciativas contribuem para que as indústrias sejam abastecidas de matéria-prima com as especificações necessárias para garantir a qualidade que o mercado exige. O caso do moinho, por exemplo, é detalhado pelo entrevistado e-I3:

Com o moinho fornecendo essas informações para o cooperado. É mostrando o que mais o mercado aceita, então esse trigo das cooperativas se tornou muito procurado, então hoje, as cooperativas produzem o dobro de trigo que o moinho necessita (...) tudo começa no planejamento de vendas (...) baseado nessas informações, tem os percentuais que são transformados em orçamento. Vou vender X Y e Z de produtos e a expectativa de consumo anual daquele produto. Isso é transformado num plano de compras e o plano de compras aí que vai para o mercado dizendo assim, olha, eu vou precisar comprar este tipo de trigo com esta variedade, com esta especificação e isso nós mostramos para os comitês. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

Já na indústria de carnes são compartilhadas informações de custo dos suínos na propriedade do cooperado para estimar o custo médio na indústria:

as três cooperativas, elas acabam (...) discutindo qual é o custo que cada uma tem na produção de ração, o custo que cada uma tem na produção do suíno. E isso é feito mensalmente (...). (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Quanto à qualidade desses dados de custo compartilhados, percebe-se que as informações são consideradas como suficientemente detalhadas para a gestão.

Nos negócios em que a gente está junto, ele é muito, muito aberto, muito transparente. A gente vai discutindo como é que você pode fazer melhorias para que todos estejam dentro do mesmo padrão e no mesmo padrão de qualidade e de custo (...). (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Por fim, foram citados diversos tipos de informações que são periodicamente compartilhadas entre as parceiras.

A gente trata anualmente, não nessa ordem, mas nós falamos do orçamento, aprovamos o orçamento, o planejamento estratégico de cada negócio, investimentos dos negócios, *linkados* ou não ao planejamento estratégico, possível aquisição, possível fusão, gestão da crise ou de algum momento de crise e aí o mês a mês, que é particularmente o olhar os resultados dos negócios. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

O entrevistado e-A2 trata o nível de detalhe e periodicidade das informações que são compartilhadas e analisadas nas reuniões da diretoria da INTERCOOP.

Dentro desse relatório gerencial mensal a gente recebe o reporte da situação do estoque, a quantidade, a gente recebe informações relacionadas a acesso ao mercado, *** [inaudível], preços, um *benchmarking* de mercado, não é só a DRE... complementa com um *scorecard*, com outros indicadores e outras informações (...) e aí, cada vez que surge uma novidade, por exemplo, a planta de leite de São Paulo conseguiu a ISO não sei... aí o superintendente da planta traz aquela informação, mas aí é pontual. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Conforme exposto, no relacionamento de intercooperação há um amplo compartilhamento de informações que, segundo Gulati e Sytch (2007), podem ser consideradas informações refinadas, visto que apresentam qualidade em termos de detalhamento e tempestividade na entrega.

Ademais, corroborando Uzzi (1996), a análise dos dados coletados evidencia que o compartilhamento de informações não se dá apenas entre as parceiras, mas também envolve outros atores da cadeia de valor. Boa parte do compartilhamento de informações identificado no RIO horizontal compõe práticas adotadas nos mecanismos de GCI e, portanto, acabarão sendo retomadas nos diversos itens discutidos no tópico 4.3.

4.2.5 Ações conjuntas

As ações conjuntas no relacionamento de intercooperação foram analisadas a partir da proposta de Gulati e Sytch (2007) e Uzzi (1996). Gulati e Sytch (2007) abordam a cooperação entre as organizações em diversas atividades visando criar valor e alcançar o desempenho esperado. Já proposta de Uzzi (1996) destaca as ações conjuntas para solução de problemas, mantendo a continuidade da parceria.

O processo de gestão estratégica da INTERCOOP compõe uma das mais amplas e completas ações conjuntas realizadas pelas cooperativas. As diretrizes do planejamento estratégico de cada negócio da intercooperação são definidas de forma conjunta:

[o planejamento estratégico] É criado por unidade de negócio, (...) a partir de uma metodologia, que aí que é o meu papel, padronizar a forma que a gente vai fazer o planejamento estratégico, como que a gente vai analisar os ambientes internos, externos, como que a gente vai escrever as estratégias (...) Antes disso eles [os gestores de cada negócio da intercooperação] recebem as diretrizes do nosso conselho, da intercooperação, diretrizes macros, aqui é crescer, aqui exportar mais, aqui é trabalhar mais com nossas marcas, aqui entrar mais no B2B¹⁰. Então são direcionamentos, eles a partir dos direcionamentos criam suas estratégias e aí a gente escreve e compila tudo. E a partir disso, as cooperativas executam um programa estratégico. Então aí o meu papel é acompanhar e criar momentos para que eles possam fazer essa prestação de contas, essa revisão do planejamento estratégico. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Essa gestão estratégica é feita pelo conselho de administração da intercooperação, composto por membros da diretoria das três cooperativas, que juntas planejam os rumos da intercooperação.

(...) sempre num nível daí de Conselho de Administração, que é muito mais estratégico, muito menos operacional. Dá um norte, e aí entra para a diretoria executiva junto com o superintendente das plantas, executarem aquelas ações, monitorarem o andamento e poder atualizar o Conselho e o Conselho participa num viés mais macro, da proposta deles mesmo, que é uma estratégia, mesmo num momento de crise, eles também tratam do negócio, porém dentro do papel deles, um pouco mais estratégico e macro. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

¹⁰ B2B é a expressão de *Business to Business*, que em tradução livre seria “empresa para empresa”, ou seja, negócios realizados entre empresas.

O entrevistado e-A1 reitera que as diretorias das cooperativas conversam, analisam os detalhes de cada negócio da intercooperação e em consenso definem os próximos passos.

é em conjunto [o processo de gestão], onde os representantes, o superintendente da COOP-A, da COOP-C e o diretor da COOP-B se reúnem semestralmente especificamente para a intercooperação, os ajustes, os alinhamentos da intercooperação, e alguém do corpo técnico, da contabilidade daqui, da COOP-B e da COOP-C. (...) nós temos a questão do *compliance*, então também LGPD, quando envolve muitas outras cooperativas junto, então a gente tem que também ter um cuidado extra com isso também. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Ressalta-se também que, as cooperativas parceiras têm reuniões de seu corpo técnico, por exemplo jurídico, área contábil, entre outros, para estudo conjunto de temas específicos como legislação aplicável ao relacionamento e planejamento tributário.

(...) a gente faz nos grupos técnicos reuniões também para ver por exemplo, pontos tributários onde cada cooperativa tem que seguir a legislação, individualmente, por CNPJ, mas aonde uma ação premeditada, olhando só para um lado, pode refletir na outra. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Segundo o entrevistado e-A2, ações conjuntas também ocorrem envolvendo a área de auditoria das parceiras:

As auditorias das três cooperativas, inclusive da COOP-B, que não tem nenhuma indústria, eles participam dos inventários de estoque que acontecem com alguma regularidade, e é acompanhado de forma bem transparente, por esses auditores. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Mensalmente há uma ação conjunta, uma reunião formal, que estabelece o valor da matéria-prima a ser aplicado nos negócios da carne e do leite, buscam conciliar interesses divergentes:

Sentam as três cooperativas nessa reunião. COOP-B, COOP-A e COOP-C, a diretoria... os gestores da indústria, a parte de mercado, e também do *** [entidade dos produtores de leite]. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Cabe ainda destacar que, as ações conjuntas das três cooperativas em prol das reivindicações dos cooperados possibilitaram a constituição e, posteriormente, a gestão e operação conjunta de mais duas entidades, uma voltada à pesquisa e outra ao processo de captação do leite.

temos a nossa *** [suprimido organização de pesquisa], que também é da COOP-C, COOP-B e da COOP-A, que faz toda a parte de pesquisa e tecnologia, desenvolvimento de novas culturas, novas variedades, assim por diante (...) anualmente uma reunião com a *** [suprimido organização de pesquisa] falando sobre qualidade de trigo, quais são os clientes que o moinho tem, quais são os tipos de trigo mais adequados que o produtor deveria plantar em função das farinhas, dos clientes que o moinho tem e assim por diante. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

No que se refere às ações conjuntas para resolução de problemas, o entrevistado e-B1 afirma que a própria intercooperação foi uma solução para as dificuldades competitivas das cooperativas no mercado do leite.

Aí, nesse momento, a COOP-C falou, 'nossa, mas que burrada que a gente vai fazer aqui, agora a COOP-A, construindo uma indústria que vai ser igual, nós vamos competir no mesmo mercado e vamos começar a digladiar nesse mercado, aí nós vamos as duas vai ser pior para as duas'. (...) E aí elas sentaram um dia, falaram, 'viu nós temos que consertar isso, vamos pegar e deixar um executivo tocando esse negócio das duas que aí a gente não compete, aí vamos dividir qual é a participação que fica a COOP-C? Qual é a participação que fica a COOP-A? E aí a pessoa faz a gestão desse negócio como um todo'. E aí foi que começou essa primeira perna da intercooperação. Então um único executivo para tocar os dois negócios de lácteos. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

O mesmo entrevistado esclarece que a gestão operacional em cada negócio da INTERCOOP é realizada por um superintendente, alguém considerado profundamente conhecedor da atividade e que é contratado pela cooperativa líder da atividade. Dessa forma, problemas operacionais não seriam trabalhados de maneira conjunta, mas sim resolvidos pelo executivo contratado para isso.

É claro que, tem algumas coisas, que você contrata executivos para tocar o negócio, então é não, não é que eu vou lá para eu tentar mudar alguma coisa, porque tem um executivo. Agora o executivo vai apresentar e quando a gente tem que discutir alguma solução, alguma busca de mudança, de melhoria e tudo, ai é feito sempre em conjunto. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Na mesma linha, o entrevistado e-I1 expõe que a gestão operacional dos negócios da INTERCOOP é feita pela cooperativa líder: “na realidade assim, o dia a dia é mais feito pela cooperativa que faz a gestão, então, só que mensalmente, naquelas nossas reuniões a gente apresenta as decisões que a gente tomou que a gente está trabalhando”. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

De qualquer forma, para o entrevistado e-A2, mesmo se tratando de problemas operacionais, conforme a gravidade, amplitude ou dificuldade para encontrar uma solução, tal fato pode ser levado para discussão conjunta das parceiras no conselho de administração da INTERCOOP.

A cooperativa que está conduzindo negócio geralmente passa a tratar do problema, mas assim, a reunião acontece sempre com as três cooperativas (...) a cooperativa que está liderando o negócio, ela que vai trazer a situação atual, vai se justificar, vai se retratar e vai propor ações, prazos, investimentos... nós (os executivos das cooperativas) também com alguma frequência nos reunimos ou conversamos e tratamos daquele assunto que é, por exemplo, um assunto as vezes delicado (...) por exemplo, uma greve de caminhoneiros, como aconteceu em 2018, se não estou enganado. Uma situação bastante delicada, principalmente pro seguimento de suínos e de leite, principalmente leite. Então a gente se reuniu quase como um comitê de crise, para poder acompanhar as ações que estavam, que foram definidas dentro desta reunião e de forma um pouco mais intensa, do que o próprio Conselho, acompanhar o andamento dessas ações (...). (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Além disso, os entrevistados citaram alguns exemplos de problemas que são discutidos e trabalhados em conjunto pelas parceiras, como volatilidade do dólar, metas não alcançadas, prazo alto de estocagem, entre outros.

Que problemas aparecem, isso é normal. Você imagine só, três grandes cooperativas, um volume de negócios desse tamanho, existem muitos interesses, então você tem que poder se desarmar para discutir qualquer assunto e a gente, em comum acordo fazer... tomar as decisões. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Considerando o exposto, percebe-se que as cooperativas se voltam para objetivos convergentes e se dispõem para ações interorganizacionais coordenadas em função dos mesmos (Gulati & Sytch, 2007).

Finalmente, assim como foi evidenciado no compartilhamento de informações, a maior parte das ações conjuntas identificadas no RIO horizontal estão associadas aos mecanismos de GCI e serão detalhadas no tópico 4.3.

4.2.6 Síntese e análise da proposição P1

Na caracterização do relacionamento horizontal de intercooperação foram coletados dados dos elementos da Teoria da Imersão Social que identificam laços imersos e seus antecedentes de formação na estrutura social.

Os achados do caso da INTERCOOP já descritos anteriormente, são agora apresentados sintetizados no Quadro 14.

Quadro 14: Síntese da caracterização do relacionamento

Histórico de interações	<p>Histórico de interações interpessoais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura, história e objetivos em comum aproximaram os imigrantes holandeses que constituíram as três cooperativas; - Reivindicações conjuntas dos cooperados das três cooperativas culminam na formação de uma instituição de pesquisa; - Cooperados e gestores das cooperativas buscam novas opções para comercialização ou industrialização conjunta do leite produzido.
	<p>Histórico de interações interorganizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituição, operação e posterior venda de uma cooperativa central por parte das três cooperativas singulares; - Orientação dos cooperados para formação de uma instituição particular voltada à pesquisa que ainda funciona tendo as três cooperativas como mantenedoras; - Constituição e operação de uma entidade de produtores das três cooperativas, responsável por organizar a coleta, precificação e pagamento do leite; - Formação da intercooperação no negócio do leite; - Ampliação da intercooperação para outras atividades.
Dependência mútua	<p>Fontes de dependência mútua:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros para realizar os investimentos; - Volume de matéria-prima para viabilizar a produção industrial; - Regra a concorrência direta, principalmente em função da grande proximidade geográfica; - Maior competitividade no mercado (produzir mais, aumentar rentabilidade)
	<p>Fontes de dependência assimétrica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não foram identificadas fontes de dependência que eram específicas de alguma das cooperativas e que poderiam resultar em assimetria de poder no relacionamento.
Confiança	<p>Confiança entre as partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os relatos deixam claro a existência de confiança, de credibilidade entre as parceiras.

	<p>Processo de construção da confiança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A confiança interorganizacional foi construída a partir da proximidade cultural, do histórico de interações interpessoal (entre gestores e cooperados das distintas cooperativas) e do próprio histórico de interações interorganizacionais entre as parceiras.
	<p>Esforços para manter a confiança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A transparência e o diálogo são os principais esforços identificados, sendo que os controles formais e compartilhamento de informações estão em sua base.
<p>Compartilhamento de informações</p>	<p>Tipo de informação compartilhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projetos de negócios para incluir nas atividades da intercooperação; - Projetos de alteração, ampliação das atividades desenvolvidas na intercooperação; - Especificações da matéria-prima adequada para indústrias da intercooperação; - Informações de custos.
	<p>Qualidade da informação compartilhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suficientemente detalhadas para a gestão; - Periodicidade adequada das informações.
<p>Ações Conjuntas</p>	<p>Ações Conjuntas em atividades organizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição das diretrizes do planejamento estratégico; - Processo de gestão estratégica; - Estudos conjuntos entre corpo técnico da área jurídica, área contábil, entre outros; - Auditoria em conjunto - Definição conjunta do valor da matéria-prima a pagar aos cooperados produtores de carne e de leite; - Gestão e operação conjunta das entidades de pesquisa e de captação do leite.
	<p>Ações Conjuntas na resolução de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas operacionais são resolvidos via de regra pelo executivo contratado para isso, mas conforme a gravidade, amplitude ou dificuldade para encontrar uma solução, é levado para discussão conjunta.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das características evidenciadas no Quadro 14, e tendo a proposição P1 como base, foi possível analisar como o “histórico de interações” e a “dependência conjunta” contribuem para explicar a formação de laços imersos, compostos por “confiança”, “compartilhamento de informações” e “ações conjuntas”.

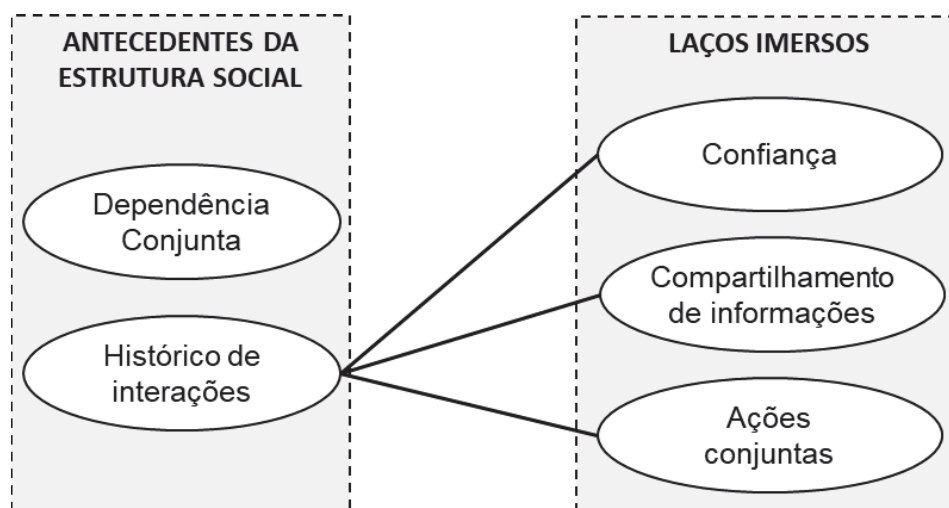
No que se refere ao **histórico de interações**, tudo começou com as relações interpessoais dos imigrantes holandeses que fundaram as três cooperativas motivados pela cultura, história e objetivos em comum. Essa proximidade decorrente

da origem holandesa contribuiu para que se formasse um laço de amizade e respeito entre cooperados, membros de conselhos e gestores das três organizações.

Logo, as posteriores alianças entre essas organizações ocorreram em um contexto composto por pessoas que já se conheciam, inclusive do ambiente social de fora da cooperativa. Tais achados apoiam a literatura que afirma que, mesmo arranjos formalizados têm sua base em laços pessoais (Dacin *et al.*, 1999). A partir disso, as cooperativas passaram a se tratar como “coirmãs”, sendo até hoje reconhecidas assim na sociedade.

Quanto a influência disso na intercooperação, as ligações são evidenciadas na Figura 7.

Figura 7: Histórico de interações na estrutura social da INTERCOOP



Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se observar, na estrutura social desse RIO horizontal, o histórico de interações está associado à formação da confiança, ao compartilhamento de informações e às ações conjuntas.

Mesmo após o encerramento das atividades da cooperativa central, as interações interpessoais e a parceria interorganizacional na entidade de pesquisa permaneceram. Isso ocorreu devido à proximidade e à confiança existente entre as parceiras que permitiu não só a continuidade, mas também a expansão das ações conjuntas com a constituição de uma entidade voltada à busca de parceiros e comercialização do leite em parceria.

As interações interpessoais entre os gestores facilitaram o compartilhamento de informações, inclusive em momentos de encontros informais, em busca de ações conjuntas para retomada da industrialização do leite. Gestores optam por meios de comunicação interpessoal, principalmente quando buscam informações proprietárias e críticas de suas contrapartes (Cai *et al.*, 2021). Nesses casos, as características da relação social existente é o que torna as informações credíveis (Uzzi, 1996).

Ainda assim, a experiência passada com a cooperativa central impelia as parceiras a buscar um modelo de aliança em que não houvesse a criação de uma nova personalidade jurídica ou uma cultura separada das cooperativas. O fracasso na busca desse novo formato de aliança levou as cooperativas a iniciarem a construção de indústrias de maneira isolada.

Nesse ponto é possível confirmar que, conforme citado por Granovetter (1985), o histórico de interações é uma fonte de informação considerada barata, confiável, rica, detalhada e precisa. Na eminência de se tornarem concorrentes diretas na industrialização do leite, o histórico de interações advertia para as dificuldades enfrentadas pelos produtores e cooperativas no passado, quando comercializavam seus produtos individualmente no mercado. Da mesma forma, o aprendizado resultante da formação e encerramento da cooperativa central evidenciava os erros a serem evitados na formação de uma nova aliança.

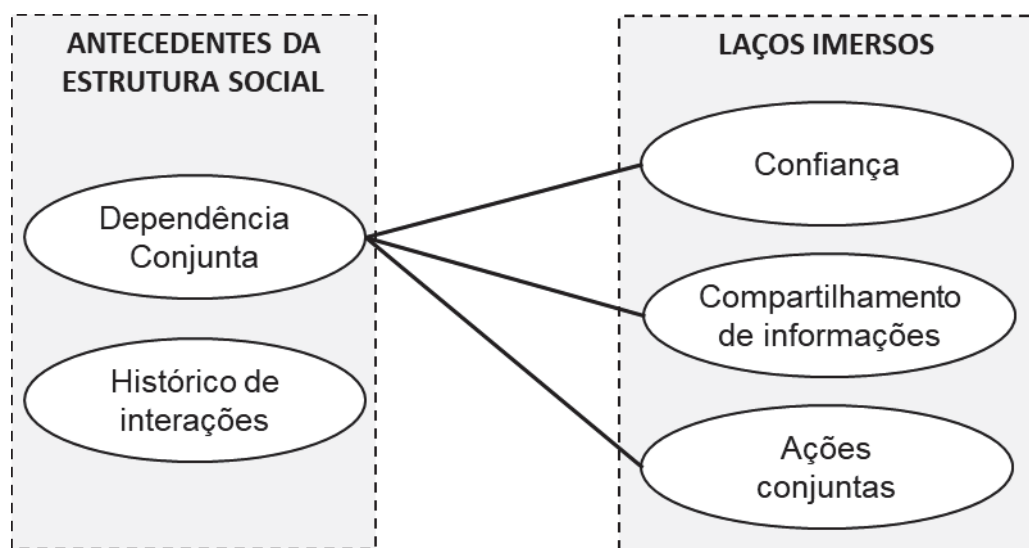
Diante disso, as cooperativas conseguiram chegar ao consenso em torno do modelo de intercooperação a ser adotado, possibilitando o início de uma nova ação conjunta. Logo, a relação duradoura insere conteúdo social às transações econômicas e acaba funcionando como um incentivo para a confiança e o compartilhamento de informações, encorajando a cooperação em novas transações e as ações conjuntas na solução de problemas (Granovetter, 1985).

O segundo aspecto analisado na caracterização do relacionamento foi a **dependência conjunta**, visto que não foram identificadas dependências específicas das cooperativas que poderiam resultar em assimetria de poder no relacionamento.

Como sintetizado no Quadro 14, as fontes de dependência mútua estão associadas principalmente a necessidades de recursos financeiros, geração de matéria-prima, evitar concorrência e aumentar a competitividade. Coerente aos princípios do cooperativismo, a intercooperação foi a estratégia adotada pelas cooperativas para alcançar esses recursos.

Quanto à dependência conjunta como antecedente da estrutura social, essa é apontada como facilitadora da convergência atitudinal entre os parceiros. Cientes da natureza controladora do RIO, parceiros adotam a busca por benefícios mútuos compartilhando informações refinadas e cooperando em ações conjuntas em uma forma de governança relacional baseada na confiança (Gulati & Sytch, 2007). Essas associações foram encontradas no relacionamento horizontal de intercooperação e são apresentadas na Figura 8.

Figura 8: Dependência conjunta na estrutura social da INTERCOOP



Fonte: Elaborado pela autora

As cooperativas COOP-A, COOP-B e COOP-C apresentavam um histórico marcado por dependências conjuntas desde o momento da constituição. Apesar de terem vindo de um país pequeno, as relações interpessoais dos imigrantes holandeses ainda não eram próximas o suficiente para a cooperação. Assim, foram as necessidades mútuas de recursos enfrentadas chegarem ao Brasil que os levou a buscar no cooperativismo a superação de dificuldades.

Relacionamentos caracterizados pela alta dependência conjunta contribuem para que os parceiros se mantenham comprometidos com a cooperação, evitando se envolver em quaisquer tipos de comportamento associados ao oportunismo (Gulati & Sytch, 2007). Na INTERCOOP, a ciência das organizações quanto à dependência mútua existente resultou nos esforços por transparência e no fortalecimento da confiança, tanto em nível interpessoal como em nível interorganizacional.

A dependência conjunta também está associada ao surgimento de normas comportamentais que levam ao maior compartilhamento de informações. Depois de implementado o primeiro negócio da INTERCOOP, o compartilhamento de informações estratégicas entre as cooperativas contribuiu para inclusão de novos projetos de negócios na intercooperação.

Assim, a dependência conjunta facilita a orientação cooperativa, ampliando as ações conjuntas e a disposição para solução conjunta de problemas (Uzzi, 1996; Uzzi & Gillespie, 2002). No relacionamento de intercooperação isso é evidente na fala do entrevistado e-A2:

Então é importante que o Conselho de Administração esteja... sempre muito apoiador dentro dessa proposta. Porque sim, existem momentos que, como em outras sociedades, há discussão, há desentendimento, as ideias não convergem, os interesses às vezes não convergem, e aí a sabedoria de... conduzir a... [negociação]. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Os resultados obtidos são coerentes com uma estrutura social em que o histórico de interações e a dependência conjunta estão associados à formação de laços próximos e especiais entre as cooperativas. Esses laços imersos são caracterizados por confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas, conforme encontrado no relacionamento de intercooperação.

Isso permite concluir que o caso INTERCOOP confirma a proposição P1 de que *“o relacionamento horizontal de intercooperação se caracteriza pela existência de uma estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas”*.

4.3 MECANISMOS DE GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS OBSERVADOS

Ampliada a compreensão sobre o contexto relacional, foram investigadas as evidências de mecanismos disciplinadores e habilitadores da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação.

4.3.1 Mecanismos disciplinadores na dimensão de relacionamento

A categorização dos dados coletados permitiu identificar como as pressões competitivas são transmitidas entre as cooperativas e quais os mecanismos adotados para estabelecer objetivos em relação aos custos no relacionamento de intercooperação.

A partir disso, na sequência são apresentados os resultados identificados para cada um dos mecanismos disciplinadores na dimensão de relacionamento da GCI, conforme listados no Quadro 8.

4.3.1.1 Protocolos de rede

Inicialmente verificou-se quais os “**protocolos de rede**” ou regras de conduta adotados pelas cooperativas no relacionamento horizontal de intercooperação, tendo em vista que competição e colaboração estão em seu plano de fundo.

As cooperativas são concorrentes nos negócios em que atuam de forma individual, competindo na busca por cooperados e captação de sua produção, na venda de insumos em suas lojas agropecuárias individuais e na comercialização de sementes e rações que industrializam com marcas próprias.

Nesse cenário, a primeira regra de conduta foi identificada já no contrato da intercooperação, no qual consta que não será admitida a abordagem de cooperados na região de atuação uma das outras, bem como a contratação de funcionários umas das outras. Essa cláusula contratual cita que se trata de uma política voltada ao “espírito de colaboração recíproca”, mas não são estabelecidas penalidades em caso de descumprimento da mesma. Segundo Granovetter (2005), esse compartilhamento de comportamentos considerados adequados ocorre com maior facilidade em redes compactas, nas quais os desvios de conduta têm maior propensão de serem descobertos.

O entrevistado e-A2 destaca que há uma maior preocupação por parte dos gestores no que se refere ao acordo territorial, ou seja, as cooperativas buscam manter as atividades individuais nos limites de sua área geográfica de atuação.

Elas [as cooperativas] atuam no mesmo segmento, prospectando cooperados nas atividades de suínos e leite e agrícola, principalmente. E em regiões que se sobrepõem, vamos dizer assim. Então a gente evita um pouco atuar na região, que é o forte da outra cooperativa, onde ela de fato ela está estabelecida já. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Esse acordo, segundo o entrevistado e-I2, é reconhecido muito mais como uma questão de respeito à história individual das cooperativas do que como uma regra de conduta prevista no contrato da intercooperação.

não é um acordo formal, mas é um acordo de cavaleiros, vamos dizer assim, um acordo de mãos, onde cada cooperativa tem a sua região de atuação e as outras (...) sabem que aquela ali é território de uma, da outra, e a gente não atua comercialmente, não prospecta ali. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

Na mesma linha, os entrevistados da COOP-A citaram que a competição é saudável e conduzida de forma equilibrada para que não cause transtornos. Nesse aspecto foi identificado um acordo informal contra a publicidade agressiva, de forma que uma cooperativa não “ataque” diretamente a marca da outra, respeitando-se no mercado.

Existe, de certa forma, um respeito muito grande no mercado também. De, além do território, de você não atacar uma marca da cooperativa, de outra cooperativa. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

Esse acordo se aplica tanto aos segmentos de atuação individual das cooperativas (por exemplo a venda de sementes e rações), como às atividades da intercooperação. Na industrialização do leite, que é realizada em diversas UBLs da INTERCOOP, há um cuidado desde a organização das marcas associadas a cada cooperativa, de forma que não sejam produzidos itens com concorrência direta entre si, conforme citado pelo entrevistado e-A1.

No segmento que elas têm o contrato de intercooperação, elas acabam não sendo concorrentes diretos (...) a gente [UBL sob o CNPJ da COOP-A] tem o leite [marca suprimida] UHT integral desnatado e semidesnatado e na COOP-C tem o [marca suprimida, mas que integra outro nicho de mercado]. Isso já é um posicionamento da COOP-C não ter um outro leite, tipo chamado COOP-C, que vai ser o mesmo, na mesma linha do leite, normal, vamos dizer assim, do UHT normal. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Isso evita um confronto entre os produtos lácteos das marcas da intercooperação que, mesmo estando associadas ao CNPJ da COOP-A e da COOP-C, geram recursos e resultados que são distribuídos entre as três cooperativas, seguindo seus percentuais de participação no negócio.

Nas demais atividades desenvolvidas via intercooperação, no caso a industrialização do trigo e da carne, não há concorrência entre as parceiras pois, até o momento, cada um desses negócios tem a produção própria centralizada somente em uma marca. O negócio do trigo conta com uma marca de farinhas associada ao CNPJ da COOP-A e o negócio da carne tem uma marca na planta industrial da COOP-C.

Assim, evita-se a concorrência direta entre marcas da INTERCOOP no mercado consumidor, mas não há uma preocupação em eliminar completamente a competição do relacionamento, sendo que em alguns aspectos essa é até incentivada nas normas estabelecidas. Um dos exemplos disso se refere à busca das cooperativas em serem líderes de um negócio da INTERCOOP pois, como destacado pelo gestor da COOP-A, “as três cooperativas estão constantemente dentro do seu plano estratégico estudando novos negócios, outras oportunidades e outros mercados” (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Percebe-se que cada cooperativa busca novos negócios visando assumir a liderança de um projeto que amplie seu faturamento, mesmo estando incorporado na intercooperação. Isso foi destacado pelo entrevistado e-B1:

cada uma [cooperativa] quer ser a líder do projeto, né? Ai você imagina só a seguinte situação, nós, a COOP-B, até hoje nós estamos na intercooperação e não tem nenhuma indústria que está embaixo da cooperativa pela intercooperação (...) então teoricamente a COOP-B é que teve que abrir muito mais mão de algumas coisas para poder fazer esse negócio funcionar. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Nesse sentido, ocorre uma espécie de competição entre as cooperativas na busca de projetos que venham a compor o relacionamento de intercooperação, mas há um consenso sobre a regra de conduta que rege esse processo de definição da líder de um negócio. A cooperativa que tem uma proposta elabora um projeto de viabilidade e, tendo intenção de incluir as parceiras, apresenta a ideia e oferece um determinado percentual que seja de interesse das três, para que possam ingressar na atividade.

Esse processo consensual fomenta a inovação no relacionamento, o que é positivo para seus resultados, mas sem acarretar em competição excessiva, que acabaria comprometendo a necessária colaboração entre as parceiras.

Outro exemplo em que a competição acaba sendo incentivada no relacionamento de intercooperação ocorre na atividade de industrialização do trigo, visto que o moinho não é dependente da matéria-prima das cooperativas para sua produção. Isso posto, o setor comercial das cooperativas (COOP-A, COOP-B e COOP-C) envia proposta de venda do trigo ao moinho (da INTERCOOP) e esse avalia o preço e as características da matéria-prima, podendo comprar de qualquer uma delas. Além disso, os entrevistados citam que o moinho de trigo não é obrigado a comprar matéria-prima apenas com as cooperativas da intercooperação, sendo possível negociar com o restante do mercado.

(...) o moinho de trigo ainda tem autonomia para adquirir trigo no mercado. Se o mercado tiver oferecendo o trigo no preço mais competitivo. Então, especificamente o trigo, não há obrigatoriedade das cooperativas e dos cooperados entregarem pro moinho. O moinho de trigo é uma unidade de negócios do corporativo das 3 cooperativas e ela não é dependente da produção de trigo das 3 cooperativas. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

O entrevistado e-I1 acrescenta que:

Se ele [moinho] conseguir comprar matéria-prima de terceiros mais barato que das cooperativas, têm que comprar. Porque é sempre assim, nas cooperativas os cooperados produzem trigo mas a ideia é que eles vendam o mais caro possível e o moinho compre o mais barato possível. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Da mesma forma, o entrevistado e-I3 aponta que, defendendo seus interesses, cada cooperativa tem autonomia para vender ou não para o moinho, pois a regra permite “uma livre negociação (...) é uma questão mercadológica”. Essa regra de conduta se justifica pelo fato do trigo não ser um produto perecível, e portanto, após a colheita, o produtor pode deixar a produção armazenada na cooperativa para essa comercializar de acordo com seus interesses.

Já nos segmentos do leite e da carne, particularidades como o fato da matéria-prima ser perecível e precisar ser posta rapidamente no mercado, levaram a estabelecer protocolo voltado à industrialização em parceria. Nesse caso, está estabelecido no contrato de intercooperação a obrigatoriedade de venda da produção dos cooperados para a INTERCOOP e que a precificação dessa matéria-prima é feita em conjunto por um grupo de representantes da indústria, das cooperativas e dos cooperados. Assim, a precificação é realizada de forma que seja “rentável tanto para

o produtor e para que, ao trazer para as indústrias das cooperativas, esse custo não ficasse inviável ao ponto de não colocar um produto novo no mercado” (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Em conjunto as regras de captação e precificação da matéria-prima das indústrias da carne e do leite da INTERCOOP pressionam a cooperação para além das fronteiras organizacionais, ao mesmo tempo que reduzem preocupações de que a cooperativa líder de uma dessas atividades desconsidere os interesses das parceiras ao negociar e estabelecer os preços.

A partir do exposto, no Quadro 15 fez-se uma síntese dos protocolos de rede identificados no relacionamento horizontal de intercooperação, comparando-os às características desse mecanismo apontado na literatura de GCI.

Quadro 15: Síntese do mecanismo "protocolos de rede"

Literatura da GCI	Resultados Encontrados no Relacionamento Horizontal de Intercooperação
São projetados para mitigar as repercussões negativas da concorrência excessiva e proteger a sobrevivência da rede à longo prazo (Cooper e Slagmulder, 1999).	<p><u>Área de atuação</u>: manter as atividades individuais nos limites de sua área geográfica de atuação.</p> <p><u>Admissão de funcionários</u>: não admitida a contratação de funcionários umas das outras.</p> <p><u>Admissão de cooperados</u>: não admitida a abordagem de cooperados na região das parceiras.</p> <p><u>Propaganda agressiva</u>: evitar que uma cooperativa “ataque” diretamente a marca das outras.</p>
São projetados para incentivar a cooperação e coordenação de atividades além das fronteiras da empresa, possibilitando economias de escala e escopo (Cooper e Slagmulder, 1999).	<p><u>Captação da matéria-prima</u>: no caso do leite e da carne, as especificidades das atividades não permitem que a indústria ou as cooperativas negociem com outros <i>players</i> do mercado, sendo obrigatória a venda da matéria-prima das cooperativas para a INTERCOOP.</p>
Permitem aproveitar os benefícios da competição entre as empresas para disseminar inovações em toda a rede (Cooper e Slagmulder, 1999).	<p><u>Captação da matéria-prima</u>: no caso do moinho, que não há dependência na relação indústria-cooperados, ambos podem buscar os melhores negócios no mercado.</p> <p><u>Incentivo à inovação</u>: a cooperativa que estuda um novo negócio pode propô-lo às parceiras e liderar o projeto.</p>
Garantem que as empresas mais poderosas não sejam favorecidas e se apropriem de todos os lucros (Cooper e Slagmulder, 1999).	<p><u>Precificação da matéria-prima</u>: quando há obrigatoriedade de venda das cooperativas para a INTERCOOP, as regras de precificação da matéria-prima são estabelecidas em conjunto por representantes da indústria, das cooperativas e dos cooperados, considerando os múltiplos interesses.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se no Quadro 15, que alguns dos protocolos identificados são estabelecidos para o relacionamento como um todo, enquanto outros são específicos

para uma atividade desenvolvida via intercooperação, considerando assim suas particularidades.

Cabe ressaltar que, segundo Cooper e Slagmulder (1999), em redes não-hierárquicas os protocolos de rede são desenvolvidos em comum acordo entre os parceiros. Isso é evidenciado no relacionamento horizontal de intercooperação, conforme cita o entrevistado e-I2:

Existe um alinhamento estratégico entre os diretores no sentido de qual direção os negócios devem tomar. Quando não há um alinhamento, entra-se num consenso e a partir desse consenso é aceito. Então, é um trabalho constante, na verdade (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Quanto às organizações que tentam violar os protocolos estabelecidos, Cooper e Slagmulder (1999) citam a existência de punições, como a perda de apoio coletivo, a perda do compartilhamento de inovações e de ideias de redução de custos. Já no relacionamento horizontal de intercooperação, evidencia-se que as ações das cooperativas estão voltadas à busca de soluções conjuntas para eventuais problemas. Essa forma de interação está associada a estrutura social composta por laços imersos entre as parceiras e será tratada com maior detalhe no item 4.4.

4.3.1.2 Incertezas Reduzidas

Segundo Cooper e Slagmulder (1999), uma das principais maneiras de tornar a interface comprador-fornecedor mais eficiente é reduzindo as incertezas, posto que as melhorias realizadas com esse intento levam a níveis mais baixos de estoque em ambas as empresas, liberando fluxo de caixa e aumentando os índices de giro de ativos.

A partir disso, nesse tópico busca-se discutir as “**incertezas reduzidas**” no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação e se isso é trabalhado como mecanismo de GCI pelas cooperativas parceiras.

Nesse sentido, inicialmente cabe pontuar que, como as cooperativas devem prestar serviços que atendam as necessidades de seus membros (ACI, 2015; Lei n. 5.764, 1971), essas buscam constantemente alternativas que permitam melhorar os negócios dos cooperados. Para isso, um dos principais aspectos abordados são as

incertezas associadas à existência de mercado comprador para a produção dos cooperados a um preço justo.

Tal aspecto, conforme apontado pelo entrevistado e-A2, é especialmente relevante no caso de produtos perecíveis como o leite e a carne:

O leite e suínos são casos clássicos, é um produto que você não consegue armazenar (...) são produtos que exigem uma saída rápida, então é preciso um mercado com liquidez, então a indústria tem trazido essa liquidez para o produtor, ele não precisa ficar no mercado *spot* negociando diariamente ou mensalmente o seu produto, e sofrendo possíveis pressões desse mercado. (...) Então a gente consegue trazer para o nosso produtor a garantia de que eles estão entregando num indústria confiável, que traz então essa liquidez e traz pra eles uma formação de preço competitivo. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Na cadeia produtiva do trigo, apesar de existir a possibilidade de armazenar a matéria-prima por certo tempo, o entrevistado e-I3 salienta que existe a necessidade do cooperado produzir essa cultura em específico, ainda que o mercado não esteja favorável:

Para você ter uma boa produtividade de soja e milho, você precisa, precisa ter lá na tua lavoura uma rotação de cultura. E essa rotação de cultura é justamente para que você favoreça ter uma melhor produtividade, reduza seus custos, e para isso, você tem que ter uma cultura de inverno, pro solo não ficar vazio nesse período em que você não produz soja e milho. E uma das culturas que melhor se adapta e que favorece para a safra de verão é o trigo. Então, (...) a rotação com o trigo em algum momento ela precisa acontecer, para você fazer o manejo melhor da tua terra. Então, em algum momento, você vai estar produzindo trigo. Tem momentos que, claro que são condições mercadológicas, que o trigo não vai dar tanta remuneração (...), mas olhando lá com a cabeça do produtor, ele necessita de ter essa rotação de cultura. Então, em algum momento você vai ter trigo na tua produção. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

Considerando as incertezas dos cooperados, a principal alternativa apontada pelas cooperativas seria inserir a industrialização em suas atividades, visto que, contar com uma indústria própria “mantém o produtor seguro de que ele pode plantar, vai ter quem compra, a um preço justo” (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Além disso, as entrevistas e documentos mencionam que incorporar a industrialização nas operações das cooperativas aumenta a eficiência dessas organizações, agrega valor aos produtos e permite diversificar o que é comercializado, trazendo maior segurança quanto a viabilidade e o futuro dos negócios em que atuam.

E para cooperativa é essa certeza de que ela consegue movimentar essa produção do cooperado, que ela consegue manter os negócios dela, ativos e viáveis, fábricas de ração, assistência técnica, loja de fármacos, armazéns que recebem produção de trigo, os insumos agrícolas, todos sendo faturados e movimentados, quer dizer, para cooperativas isso é importantíssimo. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Apesar dos benefícios apontados, a industrialização da produção dos cooperados exige que as cooperativas façam investimentos relevantes e consigam volumes mínimos de matéria-prima que viabilizem o negócio. Isso, segundo entrevistado da COOP-A, pode ser alcançado mais facilmente se não for uma busca isolada:

é um investimento que não faria sentido para uma cooperativa só, porque ela não consegue fornecer a matéria-prima sozinha para essa planta, então ela precisa de parceiros que originem matéria-prima (...). E daí, por que não chamar esses parceiros (...) para que eles sejam investidores também, desse negócio (...) isso torna toda operação (...) mais viável, se consegue acessar recurso com mais facilidade e você consegue viabilizar a planta, por que você tem ali outras cooperativas assumindo riscos e também tornando essa operação maior e conseqüentemente, mais vantajosa, mais competitiva. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Percebe-se que a criação das indústrias sob a estrutura do relacionamento horizontal de intercooperação, justifica-se por contribuir para reduzir as incertezas dos cooperados, e ao mesmo tempo das próprias cooperativas, sem que essas assumam sozinhas o compromisso com investimentos e geração de matéria-prima para os novos negócios.

a intercooperação é um modelo bastante inteligente das cooperativas poderem estar naquela perna da industrialização sem ter que assumir um risco sozinha, de um negócio que pode também não dar certo. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Assim, a redução de incertezas é uma forma de tornar a interface entre as cooperativas mais eficiente, posto que pressiona os parceiros a coordenar esforços em torno da industrialização em parceria. Isso evidencia que, tal como nos RIOs verticais avaliados por Cooper e Slagmulder (1999), no relacionamento horizontal de intercooperação as “incertezas reduzidas” se referem a um mecanismo disciplinador da GCI. O que se altera entre os contextos são as características do mecanismo, conforme sintetiza-se no Quadro 16.

Quadro 16: Síntese do mecanismo "incertezas reduzidas"

Literatura da GCI	Resultados Encontrados no Relacionamento Horizontal de Intercooperação
<p>Nos RIOs verticais o comprador mantém estoque de segurança como proteção em caso de falha do fornecedor para entregar as mercadorias no prazo, enquanto o fornecedor mantém estoque de segurança para cumprir pedidos inesperados que sejam feitos pelo comprador.</p> <p>O mecanismo de "incertezas reduzidas" estabelece objetivos de redução nos estoques de segurança mantidos por compradores e fornecedores, reduzindo seus custos (Cooper e Slagmulder, 1999).</p>	<p>Produtores precisam ter segurança quanto a existência de mercado comprador com preço justo para sua produção. Cooperativas buscam assegurar-se de que conseguirão movimentar a produção dos cooperados e manter a viabilidade de seus negócios. A industrialização é uma alternativa para redução de incertezas dos produtores e cooperativas, mas demanda investimentos e geração de matéria-prima.</p> <p>O mecanismo de "incertezas reduzidas" tem por objetivo viabilizar a industrialização no relacionamento horizontal de intercooperação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, conclui-se que as "incertezas reduzidas" são relevantes para o RIO de intercooperação porque pressionam os parceiros a manterem-se comprometidos com o objetivo de viabilizar a atividade de industrialização. Posteriormente, na descrição do mecanismo habilitador "previsões colaborativas" pode-se verificar como as cooperativas alcançam essa redução de incertezas.

4.3.1.3 Custos de Transação Reduzidos

O mecanismo de "**custos de transação reduzidos**" permite tornar a interface do RIO mais eficiente e nos relacionamentos verticais está atrelado a iniciativas de transferência automatizada de informações via sistemas de comércio eletrônico e intercâmbio eletrônico de dados (Cooper e Slagmulder, 1999).

A adoção de sistemas de comércio eletrônico visa reduzir o custo e aumentar a eficácia das interações comprador-fornecedor, enquanto a transmissão de documentos em formato pré-definido por meio de intercâmbio eletrônico de dados reduz a necessidade de criar, manusear e armazenar documentos em papel, além de eliminar a necessidade de reinserção dos dados na organização de destino (Cooper e Slagmulder, 1999).

No relacionamento INTERCOOP, apesar de haver o compartilhamento de informações entre as cooperativas, esse não ocorre por meio de um processo de transferência automatizada do tipo intercâmbio eletrônico de dados, tampouco as transações comerciais entre as parceiras ocorrem via comércio eletrônico.

Quanto às transações de venda das indústrias da intercooperação, o entrevistado e-I3 salienta que não é adotado o comércio eletrônico principalmente devido a particularidades como a perecibilidade e o baixo valor agregado dos produtos.

Então isso está se tentando, fazer vendas online, está se estudando. Porém, o produto que a gente vende, o consumidor, ele não faz esse tipo de compra online, por exemplo, você não vai comprar 1 kg de farinha de trigo no site do moinho e eu ir entregar para você. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

Ainda assim, pontua-se que há estudos e iniciativas com esse intento. Além da INTERCOOP, as três cooperativas participam de outros RIOs que envolvem um maior número de parceiras e que tem a Tecnologia da Informação (TI) como foco. De acordo com o entrevistado e-I2, um desses RIOs busca viabilizar o comércio eletrônico e o outro visa o compartilhamento de investimentos na área de TI, tanto em infraestrutura física como em sistemas.

(...) um marketplace digital de 12 cooperativas. Não deixa de ser um modelo de intercooperação, onde as cooperativas, elas estão, através de uma entidade separada, buscando essa transformação digital, essa inserção digital. (...) recentemente também foi fundada (...) uma intercooperação que foi, a COOP-A é uma das fundadoras também, mas ela foi pilotada pela Ocepar¹¹, onde elas estão fazendo uma intercooperação na área de TI, justamente porque perceberam que tem muitas compras de... por exemplo, compra de notebook, servidores, redes internas, alguma parte de gestão de TI que poderia ser feito de uma central. Tudo isso olhando ali no, no longo prazo, redução de custo e ganho de competitividade. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

Em relação à plataforma de *e-commerce* citada, essa não engloba os produtos da intercooperação, posto que esses são comercializados por representantes comerciais que atuam em negociação direta com os compradores.

Logo, verifica-se que a INTERCOOP ainda não explora a redução dos custos de processamento de transações via transferência automatizada de informações, mas é possível identificar uma movimentação das cooperativas em torno desse objetivo.

¹¹ O Sistema Ocepar é formado por três entidades: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Ocepar, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescop PR e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Fecooper.

4.3.2 Mecanismos disciplinadores na dimensão de produto

Neste tópico são sintetizados os achados ainda referentes aos mecanismos disciplinadores da GCI, mas agora na dimensão do produto.

4.3.2.1 *Target Costing*

Nos RIOs verticais, foi possível perceber que o “**Target Costing**” é considerado um mecanismo de GCI por três razões diretamente associadas: (i) porque especifica o custo pelo qual um item com determinada funcionalidade e qualidade deve ser produzido para gerar o nível desejado de lucratividade; (ii) identifica problemas para obter custos suficientemente baixos; e (iii) indica onde a cooperação interorganizacional é necessária.

Aqui cabe pontuar que a INTERCOOP é um RIO que apresenta particularidades, pois sendo formado a partir da aliança de organizações cooperativas, deve seguir os objetivos e princípios do cooperativismo. Como os cooperados são os fornecedores da matéria-prima da intercooperação, o objetivo das cooperativas de servir aos seus membros acaba se refletindo nas indústrias.

A matéria-prima que é fornecida pelo cooperado é adquirida pelas cooperativas (COOP-A, COOP-B ou COOP-C) e depois vendida dessas para as indústrias da intercooperação (no caso do trigo também é possível vender para outras indústrias). Em todo esse processo é preciso ter cuidado para que sejam considerados os interesses dos produtores (cooperados) além dos interesses da indústria, o que dificulta a adoção do *Target Costing*. O entrevistado e-I2 fala sobre isso na negociação do valor a ser pago aos cooperados pela produção dos suínos:

Cada negócio tem uma regra um pouquinho diferente, mas nunca é 100% a indústria e nem é 100% a cooperativa. Existe aí, de uma certa forma, um conflito de interesse. Porque o produtor rural ele quer receber o maior preço possível e a indústria que pagar o menor possível para ter a margem dela. É, então que é a nossa premissa? No caso do trigo, o trigo ele é balizado pelo mercado, então a gente paga para o produtor rural o que o mercado está pagando. (...) O suíno é uma regra de *pricing*, totalmente diferente das outras, onde é feito um levantamento entre todas as cooperativas, todas elas têm que apresentar, qual é o custo de produção por animal ou por quilo de carne. (...) E aí, o que o produtor recebe é um “custo mais” (...) E o terceiro é o lácteos. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Verificou-se que a indústria de carne adota o custeio padrão para remunerar os produtores e para isso, uma equipe interorganizacional levanta informações do custo de produção das três cooperativas. Essa equipe, chamada de comitê técnico de carnes, também é responsável por acompanhar o custo padrão durante o processo produtivo e promover ações de melhoria junto aos cooperados.

No negócio do leite, a definição do preço pago ao produtor rural se dá pelo trabalho de uma equipe interorganizacional:

(...) para definir esse preço do leite existe um comitê, onde existem cadeiras para a indústria, existem cadeiras para a cooperativa e existe cadeiras para *** [entidade criada pelas três cooperativas]. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

O entrevistado e-A1 detalha que:

um setor chamado *** [suprimido nome] (...) determina mensalmente o preço base do leite, onde, a partir daquele preço seria rentável tanto para o produtor e para que ao trazer para as indústrias das cooperativas esse custo não ficasse inviável (...) tem que ser um preço justo para o cooperado, para que ele consiga sempre agregar mais valor a produção, mas também há um certo limite que eu não posso trazer um custo tão alto que quando eu colocar na minha produção, eu não consiga colocar no mercado. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Portanto, entende-se que as particularidades do cooperativismo contribuem para que não seja adotado o mecanismo de *Target Costing* nas cadeias de valor avaliadas (trigo, leite e carne) no RIO horizontal de intercooperação. Ainda assim, no que se refere às indústrias, a cooperativa líder de cada negócio assume a responsabilidade pelo estudo de viabilidade financeira e lançamento de cada produto comercializado.

Ela [a cooperativa líder do negócio] sabe que para ela lançar aquele produto ela precisa entregar um resultado. Agregar um novo produto ao portfólio, ou substituir um existente a um novo, é uma ação que vai exigir no futuro demonstrar resultados. Então eles já, com muito cuidado, avaliam a viabilidade dessa substituição ou dessa introdução de um novo produto, sempre olhado muito para essa questão é de resultado, sem dúvida. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Apesar de não serem estabelecidas metas que disciplinem o valor de custo dos itens, há evidências de preocupações conjuntas sobre a viabilidade do preço

definido para os diferentes elos das cadeias de valor, bem como esforços coordenados para reduzi-los.

4.3.2.2 *Kaizen Costing*

Nos RIOs verticais o “***Kaizen Costing***” leva a disciplina do *Target Costing* para a fase de produção dos itens, estabelecendo metas de redução de custos para o momento de manufatura. Na literatura, tal prática foi abordada como mecanismo da GCI na estrutura proposta por Cooper e Slagmulder (1999) e posteriormente por Fayard *et al.* (2012).

Já na INTERCOOP não há um mecanismo que estabeleça pressão entre as parceiras visando a redução de custos no processo produtivo. O que se verifica nesse sentido é apenas a adoção do projeto de viabilidade elaborado pela cooperativa líder no início de cada indústria e também ao lançar novos produtos.

todo projeto ele nasce com um estudo de viabilidade de projeto (...) qual é o volume que você vai produzir, qual é o preço que você vai vender, qual é o custo dessa matéria prima? Tudo isso é feito antes (...) por uma das cooperativas. E aí (...) apresenta para as outras, (...) tá aqui o estudo de viabilidade. Então, se a gente conseguir construir uma indústria que vai processar tanto, nós vamos vender tantos tipos de produtos, por um custo... a um custo industrial deve ficar tanto, o custo da matéria-prima deve ficar tanto, o custo de embalagem... Isso tudo é feito antes, não é feito nada no escuro, tá? Então, esse estudo de viabilidade ele tem que trazer tudo isso, para que a gente possa daí tomar a decisão. Então a decisão é tomada com base técnica (...). (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Quanto a disciplina e a pressão existente em torno do estudo de viabilidade, o fato das previsões não serem engessadas permite que o planejamento financeiro de um negócio seja alterado conforme muda a situação de mercado.

(...) tem [compromisso com dados do estudo de viabilidade], mas é o seguinte (...) na teoria é uma situação, na prática nem sempre acontece assim (...) dentro do que a gente tinha planejado, era uma coisa, só que agora está acontecendo diferente, o mercado mudou e hoje nós temos que viver uma nova realidade. (...), a gente tem que entender que dentro desse estudo de viabilidade pode ocorrer coisas que não estava planejado, e aí não adianta você chegar para cooperativa que está ali e falar assim, agora você é culpada... Então, esse também é um bom senso, é aquilo que a gente falou, tem que ter a confiança e acreditar que a gente está sempre fazendo o melhor. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Assim, são estabelecidas algumas metas em torno do orçamento e os executivos contratados para cada negócio são cobrados a partir delas. Alcançar o que foi orçado, mantendo a qualidade pela qual as cooperativas prezam, envolve autonomia e responsabilidade, mas há o entendimento conjunto sobre as condições dinâmicas do mercado e necessidade de apoiar-se nos casos de dificuldades.

4.3.2.3 *Open Book Accounting* (OBA)

Na literatura da GCI o compartilhamento de informações é destacado na base de funcionamento dos mais diversos mecanismos. Já o entendimento da contabilidade de livros abertos ou “**OBA**” envolve principalmente o compartilhamento de dados de custos (Cooper & Slagmulder, 1999; Agndal & Nilsson, 2009; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Suomala *et al.*, 2010; Hoffjan *et al.*, 2011; Piontkowski *et al.*, 2012; Fayard *et al.*, 2012; Sohn *et al.*, 2015; DhaifAllah *et al.*, 2020).

No relacionamento horizontal de intercooperação as cooperativas têm acesso às informações das indústrias no nível que desejarem, como são sócias, basta solicitar que não há impedimento. Quando questionado se havia compartilhamento de informações de custos entre as cooperativas, o entrevistado e-B1 foi taxativo:

Bem grande, tá. Nos negócios em que a gente está junto, ele é muito, muito aberto, muito transparente. A gente vai discutindo como é que você pode fazer melhorias para que todos estejam dentro do mesmo padrão e no mesmo padrão de qualidade e de custo para que daí a gente possa viabilizar também as indústrias, então uma coisa fica muito dependente da outra. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Já no que se refere a abertura de informações de custos que ocorre rotineiramente no RIO e que envolve não somente os dados das indústrias, mas também outros atores da cadeia de valor, essa foi identificada somente no negócio da carne. Conforme o entrevistado e-I2, são compartilhadas informações dos custos dos suínos entre as três cooperativas para calcular o preço médio a ser pago pela indústria da INTERCOOP.

Então é levantado custo de ração, custo da energia, custo de mão de obra, a partir de planilhas de coletas. As três cooperativas chegam num custo médio de produção. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Como os suínos são produzidos por cooperados das três parceiras, é importante que o custo de produção seja de valores próximos entre todos.

para a gente tá o mais próximo possível de um preço mais ou menos parecido pra ninguém ter nenhum tipo de variação grande (...) fazer melhorias para que todos estejam dentro do mesmo padrão e no mesmo padrão de qualidade e de custo para que daí a gente possa viabilizar também as indústrias. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Segundo o entrevistado e-B1, a abertura de dados de custo não é uma escolha fácil, principalmente no início da prática:

o começo, é sempre muito difícil, porque novamente, você vai ter que abrir o teu... as tuas estratégias, os teus custos... então no começo, sempre às vezes tem... as vezes sonega um pouquinho de informação, uma sonega, a outra... mas é isso, vai criando isso, vai construindo essa confiança (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Logo, a adoção da OBA na INTERCOOP, ainda que não ocorra em todos negócios, pode ser considerada um mecanismo disciplinador da GCI, tendo em vista que pressiona os parceiros do RIO a buscarem a otimização dos custos na cadeia valor.

4.3.3 Mecanismos habilitadores na dimensão de relacionamento

A partir desse tópico são analisados os esforços coordenados entre as cooperativas visando a capacitação, reunião de habilidades e alcance dos objetivos estabelecidos nos mecanismos disciplinadores.

Inicialmente os resultados se referem aos seis mecanismos habilitadores da GCI na dimensão de relacionamento, conforme listados nos constructos do Quadro 8.

4.3.3.1 Previsões Colaborativas

Na intercooperação horizontal, as “incertezas reduzidas” pressionam os parceiros a viabilizar as atividades de industrialização e o principal mecanismo adotado para coordenar esforços em torno desse objetivo é o de “**previsões colaborativas**”.

Nesse caso as previsões colaborativas podem ser percebidas no planejamento produtivo conjunto que é realizado nas diferentes cadeias de valor em que as cooperativas atuam. Por meio desse processo, a indústria da intercooperação, as cooperativas e produtores planejam de forma alinhada o que será produzido, conforme detalhado pelo entrevistado e-I3:

(...) tudo começa no planejamento de vendas (...) baseado nessas informações, tem os percentuais que são transformados em orçamento. Vou vender X Y e Z de produtos e a expectativa de consumo anual daquele produto. Isso é transformado num plano de compras e o plano de compras aí que vai para o mercado dizendo assim, olha, eu vou precisar comprar este tipo de trigo com esta variedade, com esta especificação e isso nós mostramos para os comitês. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

No caso de trigo, as previsões colaborativas estão focadas nas especificações das variedades a serem produzidas e da qualidade da matéria-prima que a indústria necessita para atender seus clientes. Isso porque existem variedades de trigo consideradas mais adequadas para a produção de farinha para panificação, outras para massas e outras para biscoitos, por exemplo. Ao compartilhar informações e trabalhar essa parte técnica na cadeia de valor, as parceiras de intercooperação conseguem alcançar um nível de qualidade que não seria possível de outras formas.

A gente mostra o que o moinho precisa, isso vai dando *expertise* para os nossos comerciais de grãos e também vai dando *expertise* para o nosso produtor, o que fazer, como segregar as variedades que são mais desejadas pelo mercado. (...) Essa informação que chega lá pro produtor e ele também pode tomar decisão dele, de qual trigo, de qual variedade, a época que ele deve plantar. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

Já nos segmentos do leite e na carne, a perecibilidade da matéria-prima leva a um esforço adicional voltado a manter a regularidade no fornecimento para as indústrias. Documentos analisados destacam que a fidelização é um critério essencial da intercooperação horizontal, visto que a relação de confiança garante que o abastecimento e os padrões de qualidade acordados entre as parceiras e a indústria serão cumpridos. Nessa perspectiva, o compromisso existente entre as cooperativas e dessas com os produtores rurais, reduz incertezas quanto a quantidade, variedade e qualidade da matéria-prima disponível para a industrialização, mantendo-a viável.

na realidade todo o sucesso do negócio desse é a geração de matéria-prima... Você tem que ter o leite pra ter uma indústria de leite, você tem que ter o suíno para ter um abatedouro de suíno e você tem que ter o trigo para produzir farinha de trigo. Então o grande segredo nosso é trabalhar nas cadeias. (Entrevistado e-11, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Nesse sentido, eventuais alterações no mercado ou no cenário produtivo também são compartilhadas no relacionamento, conforme relatado pelo entrevistado e-13:

a gente vai passando esse cenário, de como que vai se comportar e como que está se comportando o mercado (...) o cenário de quanto que vai produzir de trigo o Paraná, quanto que vai produzir o Rio Grande do Sul, a Argentina, que é o nosso principal fornecedor, falando de Brasil, como que se comportou esse período em que o trigo estava em desenvolvimento desde que ele foi plantado... Então, teve chuva, não teve chuva, quais são os riscos que vai ter com a cultura? Ela vai sofrer com a chuva ou ela vai sofrer com a seca? E a gente vai administrando todos esses processos da cadeia do trigo, enquanto ele está em produção. (Entrevistado e-13, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

Assim, as previsões colaborativas associadas ao compartilhamento de informações sobre eventuais alterações de cenário, permitem reduzir incertezas também do ponto de vista do produtor cooperado, que precisa tomar decisões sobre o que vai produzir e o melhor momento para vender.

A partir do exposto, no Quadro 17 são resumidas as características das “previsões colaborativas” como mecanismo habilitador da GCI.

Quadro 17: Síntese do mecanismo "previsões colaborativas"

Literatura da GCI	Resultados Encontrados no Relacionamento Horizontal de Intercooperação
<p>Previsões colaborativas tratam do compartilhamento de informações e coordenação comprador-fornecedor sobre planos de vendas e quantidades de demanda, programações de produção, status do pedido, estoque e status do envio.</p> <p>O desenvolvimento de previsões comuns em várias empresas na rede permite identificar muito mais rapidamente eventual escassez e tomar ações corretivas, evitando a tendência de manter estoques como margem de segurança.</p> <p>Assim, a tendência de introduzir folga nas previsões em cada interface é evitada (Cooper e Slagmulder, 1999).</p>	<p>Previsões colaborativas se referem ao compartilhamento de informações e planejamento produtivo conjunto (indústria-cooperativa-produtor) com foco nas especificações de variedade, qualidade e regularidade no fornecimento de matéria-prima para industrialização.</p> <p>As previsões colaborativas reduzem as incertezas nas diferentes cadeias de valor em que as cooperativas atuam e assim contribuem para viabilizar a industrialização em parceria no RIO horizontal.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, percebe-se que as cooperativas parceiras reduzem incertezas e viabilizam a industrialização coordenando esforços em torno da elaboração de previsões colaborativas nas cadeias de valor em que atuam.

Finalmente, cabe pontuar que a fidelização dos cooperados e cooperativas ao relacionamento horizontal de intercooperação dá credibilidade às previsões elaboradas e garante que os acordos serão cumpridos.

4.3.3.2 Redução do Tempo de Ciclo

Além das previsões colaborativas, outro mecanismo da GCI associado à redução de incertezas é a “**redução do tempo de ciclo**”. De acordo com Cooper e Slagmulder (1999), reduzir o tempo de ciclo trata dos esforços para reduzir o tempo geral decorrido entre a realização de um pedido pelo comprador e a entrega do pedido por parte do fornecedor. A partir disso, erros ou defeitos são detectados e corrigidos mais rapidamente e o risco de entrega em atraso é reduzido.

Na intercooperação, as entregas da matéria-prima para as indústrias são organizadas seguindo a sazonalidade da safra, no caso do trigo e, na carne e leite, de acordo com sua perecibilidade. Considerando essas características particulares do relacionamento horizontal de intercooperação, não foram identificadas iniciativas visando reduzir o tempo de processamento e entrega de pedidos entre os parceiros.

4.3.3.3 Gestão Interorganizacional dos Níveis de Estoque

Ao abordar a “**gestão interorganizacional dos níveis de estoque**” como um mecanismo da GCI, Fayard *et al.* (2012) citam que processos de controle e gestão dos níveis de estoque na cadeia de suprimentos, como o *Just-in-time*, podem ser utilizados para controlar os custos interorganizacionais, beneficiando organizações parceiras.

Para Cooper e Slagmulder (1999), a gestão interorganizacional dos níveis de estoque ocorre quando há redução de defeitos nos produtos do fornecedor em nível próximo de zero, permitindo que o comprador deixe de inspecionar os itens adquiridos ao recebê-los. Com isso a gestão de estoque na interface comprador-fornecedor pode ser feita de forma mais eficiente, com possibilidades de implantar reabastecimento

automatizado, estoque do comprador ser gerenciado pelo fornecedor e entrega Just-in-time.

No relacionamento de intercooperação há um compartilhamento de informações que contribui para gestão interorganizacional dos níveis de estoque, mas ainda é um processo esporádico, realizado em caso de necessidades específicas, como cita o entrevistado e-I1:

nós já fizemos estratégias, tipo assim, o trigo estava estagnado no preço... as cooperativas queriam vender trigo, o moinho foi lá e comprou mil toneladas de trigo a um preço bem alto. As cooperativas usaram essa operação (...) com isso, conseguimos, acabamos conseguindo vender trigo das cooperativas para concorrentes com preços mais altos por essa política. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Isso evidencia que a indústria da INTERCOOP foi utilizada como meio para resolver a situação de estoque alto de trigo das cooperativas que não seria totalmente absorvido na intercooperação e precisaria ser posto no mercado. Assim, mesmo a gestão dos estoques não sendo centralizada, as decisões são tomadas considerando a cooperação que caracteriza o relacionamento.

O moinho pode assim escolher a melhor condição de compra, a melhor qualidade, mas não influenciamos em nada na decisão das cooperativas de vender, ou do cooperado em vender (...) eles precisam vender o trigo, nós precisamos comprar. Então sempre tem uma questão olhando para o custo, (...) Eu compro teu trigo, mas você me libera armazenagem por 2 ou 3 meses ou a partir do terceiro mês se eu não tirar o produto, você passa esse custo pro moinho... Então, tudo é questão de negociação, pra ficar bom para os dois, para quem precisa vender, para quem precisa comprar, e uma divisão de custo. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

Ainda assim, percebe-se que no segmento do trigo, essas são apenas ações pontuais de gestão interorganizacional nos níveis de estoque, posto que cada cooperativa tem sua autonomia para decisões nesse aspecto.

No segmento do leite, a parte de compra e gestão dos estoques de insumos e matérias-primas é feita individualmente por cada cooperativa, ainda que a gestão do processo de produção seja realizada de forma centralizada pelo gestor contratado especificamente para isso. Essa forma de gestão só é possível porque os produtores de leite são fidelizados e entregam toda a produção nas cooperativas, então não há grandes oscilações no estoque de um período para outro.

o índice de fidelidade do nosso cooperado é alto, eles têm contratos de entrega de leite, então não existem surpresas (...). Sempre segue uma linha de tendência, então já existem rotas predefinidas, leite de tal região vai pra tal indústria, então isso não tende a mudar com frequência. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

O que se percebe, assim como na industrialização do trigo, é que existem esforços colaborativos em situações específicas envolvendo os estoques, como relatado pelo entrevistado e-A1:

(...) uma industrialização que de repente a cooperativa COOP-A poderia absorver, quando a COOP-C não poderia e vice-versa. Então, sim, é otimizado muito essa parte é de quantidade física [de leite] que cada uma tem e aonde uma pode entregar, até pela logística também. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Cooper e Slagmulder (1999) não abordam a gestão interorganizacional dos níveis de estoque como um mecanismo da GCI em específico, mas tratam do tema junto dos mecanismos habilitadores voltados à redução dos custos de transação. Para os autores, essas abordagens praticamente eliminam o conceito de estoques do comprador e fornecedor separados, reduzindo o número de atividades de conferência e correção de erros, e assim ajudando a reduzir os custos de processamento de transações.

Sob esse ponto de vista, pontua-se que há um interesse das cooperativas parceiras em centralizar a área comercial e principalmente a área de compras do relacionamento horizontal de intercooperação, o que pode futuramente levar ao processo de gestão interorganizacional do estoque. Ainda assim, no caso em questão, não é feita a gestão interorganizacional dos níveis de estoque como um mecanismo formalizado e constante, sendo realizadas apenas ações colaborativas esporádicas, conforme a necessidade das cooperativas parceiras.

4.3.3.4 Mapeamento de Atividades e Processos

O “**mapeamento de atividades e processos**” normalmente é adotado dentro da organização, para registro sistemático de atividades que cruzam fronteiras funcionais, enquanto na GCI esse mecanismo é replicado além das fronteiras organizacionais. Essas rotinas de mapeamento permitem avaliar a eficiência dos

fluxos, *layout*, tempo e custos de processos, embasando o aprendizado e mudança nas práticas de gestão de custos (Coad e Cullen, 2006).

No relacionamento horizontal de intercooperação há o mapeamento de alguns processos interorganizacionais, como a coleta de matéria-prima para ser industrializada. Conforme relato do entrevistado e-A1, mapear a localização dos cooperados que são fornecedores de leite, por exemplo, permite que as cooperativas busquem oportunidades de economia ao definir a indústria que receberá essa matéria-prima.

De repente, uma industrialização ela é mais viável se eu entregar [o leite] aqui na região, centro-oeste, oeste do Paraná, fazer aqui na COOP-A, do que por exemplo pro estado de São Paulo, ali Minas fazer na COOP-C (...) que é mais perto. Então isso tem muito a ver com o processo decisório da superintendência da UBL, que aí é ela que comanda toda essa parte de, para onde ela manda operação. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

No caso do moinho de trigo, um mapeamento realizado teve por foco identificar transações de compra e venda com os mesmos parceiros e que poderiam ter os processos logísticos otimizados.

a gente já tentou, por exemplo, é comprar trigo da COOP-A, um exemplo, e a COOP-A compra o farelo do moinho... então, o caminhão ir lá na fábrica de ração descarregar o farelo e carregar trigo e trazer para o moinho, daí o caminhão sempre anda cheio. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022)

Além dos esforços de mapeamento no processo de produção, a diretoria das cooperativas parceiras também analisa o *layout* dos processos de venda das indústrias da intercooperação. O foco principal está em compreender o fluxo comercial existente nas distintas atividades de industrialização e identificar sinergias nos serviços das equipes do setor comercial e de transporte.

Ainda assim os entrevistados destacam que, de maneira geral há dificuldades para integrar os processos de venda e transporte para aproveitar oportunidades para reduzir custos:

a gente tem discutido bastante (...) porque hoje vai o vendedor de leite no mesmo supermercado que vai o vendedor de farinha, no mesmo supermercado vai o vendedor de carne. E isso poderia, ter um comercial central, onde faria a venda dos 3 produtos. E a grande dificuldade nisso é que, o que acontece, o comprador de carne, às vezes não é o mesmo comprador de leite. Um comprador de leite não é o mesmo comprador de farinha. Então a gente até fez uns testes nesse sentido, e a grande dificuldade estaria nisso... Melhor dos mundos? Um vendedor para vender os 3 produtos e um caminhão para entregar os 3 produtos. Isso hoje ainda é feito de forma triplicada. Por que vai um caminhão entregar leite, um entregar carne, um entregar a farinha, um vendedor para vender farinha, outro carne, outro leite, então isso aí. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

Mesmo que nem sempre o mapeamento resulte em mudanças imediatas, percebe-se que os esforços de pesquisa e compreensão dos distintos processos e atividades do relacionamento de intercooperação já fazem parte da rotina das cooperativas. Na entrevista com o gestor e-A1, por exemplo, foi citada a existência de reuniões de grupos técnicos visando analisar questões tributárias e buscar benefícios comuns para as cooperativas.

Adicionalmente, identificou-se na estrutura de governança da intercooperação que foram atividades de mapeamento que permitiram criar uma matriz de serviços, como financeiro, contabilidade, controladoria, gestão de pessoas e tecnologia da informação, que são compartilhados dentro das políticas e regras de negócio.

Diante ao exposto, o Quadro 18 apresenta as características do mecanismo de “mapeamento de atividades e processos” na literatura de GCI e no relacionamento de intercooperação.

Quadro 18: Síntese do mecanismo "mapeamento de atividades e processos"

Literatura da GCI	Resultados Encontrados no Relacionamento Horizontal de Intercooperação
<p>O mapeamento é uma forma sistemática de registrar as atividades realizadas em uma organização e que são interligadas com outras atividades que estão além das fronteiras organizacionais.</p> <p>A partir disso é possível avaliar a eficiência das atividades, bem como possibilidades de sua eliminação. Portanto, o mapeamento é utilizado na busca por oportunidades de economia, mas não há previsibilidade dos resultados (Coad e Cullen, 2006).</p>	<p>Como a industrialização é a atividade que interliga as cooperativas, os esforços de mapeamento são focados principalmente no processo de produção das indústrias da intercooperação, com objetivo de identificar oportunidades de economia.</p> <p>Além disso, o mapeamento é utilizado para identificar atividades realizadas em mais de uma das cooperativas e que possam vir a ser feitas em parceria.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, o mapeamento contribui para um alinhamento que posteriormente facilita a identificação de oportunidades de parceria para aproveitamento de sinergias e aumento da eficiência das cooperativas.

4.3.3.5 Otimização de Processos Interorganizacionais

A “**otimização de processos interorganizacionais**” é tratada nesta tese como um mecanismo habilitador da GCI que é voltado a redução dos custos de transação. Esse mecanismo sintetiza os esforços para automatizar atividades, eliminar atividades duplicadas, padronizar atividades e processos, e simplificar processos, conforme proposto por Cooper e Slagmulder (1999), além de iniciativas para desenvolvimento dos parceiros, citadas por Agndal e Nilsson (2009).

No relacionamento horizontal de intercooperação, a compreensão alcançada via mapeamento de atividades e processos leva as cooperativas a buscar uma padronização em suas políticas organizacionais individuais. Na área de gestão de pessoas, por exemplo, a INTERCOOP conta com um comitê executivo, formado por diretores de cada uma das cooperativas parceiras, que tem a responsabilidade de trabalhar a padronização das políticas nas diversas unidades de negócios.

A padronização nas políticas de gestão de pessoas é especialmente relevante no negócio do leite, que conta com três plantas industriais, sendo que uma está no CNPJ da COOP-A e duas estão no CNPJ da COOP-C. O superintendente está alocado como funcionário na COOP-C, mas faz a gestão do negócio de leite como um todo, tendo sob sua responsabilidade funcionários alocados na indústria de leite no CNPJ da COOP-A e da COOP-C. Funcionários seguem as políticas da cooperativa na qual mantêm o vínculo empregatício, mas respeitam e respondem diretamente ao superintendente do negócio.

Dessa forma, a fala do entrevistado e-A2 destaca o esforço das cooperativas para padronizar suas políticas individuais:

com o tempo a gente tem tentado manter uma política ambiental, de salário, de variável, tudo muito parecido, não exatamente igual, mas muito próximo. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Ademais, percebe-se que a padronização está associada aos esforços para eliminar atividades duplicadas entre as parceiras. O gestor e-A2 identifica que no

negócio do leite foram eliminadas atividades duplicadas da área comercial e logística, otimizando esses processos.

otimizamos uma estrutura da superintendência, da área comercial, que ao invés de estar vendendo ali três, em cada planta, uma superintendência, uma área comercial, hoje nós temos isso, esse negócio [do leite] consolidado e permitindo que a gente consiga otimizar esse grupo de pessoas. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

O próprio formato adotado para a intercooperação, ou seja, sem a constituição de uma cooperativa central, reflete as intenções de eliminar atividades duplicadas. Os entrevistados destacam que foi uma decisão sábia a de manter as indústrias dentro das cooperativas singulares, evitando duplicar a estrutura administrativa, setor financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação, entre outras áreas.

parte administrativa, RH, financeira, tudo, a cooperativa já tem essa estrutura, então você não tem que criar uma nova estrutura. Então teria uma redução de custo muito grande pra se criar essa nova empresa, então ficaria embaixo de uma das cooperativas, né? Então seria um modelo assim, bastante, é inteligente, de a gente conseguir ter algumas indústrias sem ter que criar, um custo grande de contabilidade, financeiro, RH, jurídico e tudo mais (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

O modelo de intercooperação adotado pelas parceiras permite otimizar os processos produtivos e a estrutura que dá suporte aos negócios, consequentemente aumentando a eficiência.

o grande intuito dessa intercooperação é ter indústrias mais competitivas, produção maiores, escalas maiores, distribuições logísticas, que hoje é um grande custo de cada do negócio, né? Imagina uma distribuição, logística de distribuição de carne, resfriada e congelada, é um negócio complicado, e todos os, digamos, as áreas periféricas, que você acaba com diluindo com as cooperativas dando esse apoio. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Cabe salientar que há uma clara atribuição de papéis entre as parceiras visando coordenar seus esforços na intercooperação.

(...) a indústria, ela tem que se preocupar com compra de matéria-prima, produção e comercial, que é muito específica de cada negócio. Mas as áreas periféricas podem ser assistidas pelas cooperativas. Ou seja, você começa, por exemplo, o moinho lá da COOP-A ele não tem nenhuma pessoa de RH, quem faz contratação, recrutamento gestão da folha é a equipe que já existe aqui da COOP-A, parte contábil a mesma coisa, financeira, TI, a parte de segurança do trabalho, quer dizer... todas essas áreas mais periféricas você consegue fazer com a cooperativa principal acionista do negócio e ela paga uma taxa. Ou seja, em suma, o moinho, ele precisaria vamos dizer três pessoas de RH, mas hoje eu pago para COOP-A em torno de uma pessoa, porque ela está fazendo o todo e consegue colocar essas atividades... (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Visando a otimização dos processos de cada atividade da INTERCOOP, uma organização que conheça muito bem o negócio fica como líder frente ao mercado e as demais assumem outros papéis. Segundo o entrevistado e-I2, as cooperativas líderes de negócio:

já conhecem o mercado (...) vão fazer os acordos, eles vão fazer toda a gestão administrativa, gestão comercial do negócio, gestão operacional do negócio, gestão financeira... recebe para isso (...) Via de regra, é 1% do faturamento do global do negócio fica para gestão. É, e aí, o que que é o papel das cooperativas? As cooperativas são responsáveis muito mais pela originação (...) No leite (...) garantir que o nosso produtor rural entregue um leite de qualidade para unidade de lácteos, no volume adequado para que a gente possa cumprir nossa cota, (...) na carne suína mesma coisa. Nós temos uma quota de animais que a gente tem que atender por mês dentro da indústria e nós temos que buscar aqui dentro da nossa cadeia os animais dentro do padrão que a indústria quer. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

A partir disso, no Quadro 19 pode ser visualizada a composição do mecanismo de “otimização de processos interorganizacionais” sendo a literatura de GCI e no caso INTERCOOP.

Quadro 19: Síntese do mecanismo "otimização de processos interorganizacionais"

Literatura da GCI	Resultados Encontrados no Relacionamento Horizontal de Interação
<p>Para que a redução dos custos de transação seja eficaz, faz-se necessário alguns esforços como: (i) automatizar atividades que são repetitivas, de alto volume e padronizadas; (ii) eliminar atividades duplicadas em ambos os locais; (iii) padronizar atividades e processos que são de alto volume, rotineiros e comuns a todos os parceiros; e (iv) simplificar processos que desencadeiam atividades comuns em ambas as empresas para consumir menos recursos (Cooper e Slagmulder, 1999).</p> <p>Agndal e Nilsson (2009) citam que a otimização de processos pode ocorrer via iniciativas para desenvolvimento dos parceiros. Os autores identificam esforços conjuntos focados em processos administrativos e de produção, questões de logística, entre outros. Esses esforços não estão relacionados a um problema ou produto em particular, mas têm a melhoria como foco, seja na logística, na qualidade ou velocidade de fabricação.</p>	<p>A otimização inclui esforços para:</p> <p>(i) evitar atividades duplicadas em ambos os locais. Não foi criada uma estrutura para atividades, por exemplo do administrativo, financeiro, recursos humanos ou tecnologia da informação, pois a INTERCOOP utiliza a estrutura organizacional da cooperativa líder de cada negócio.</p> <p>(ii) padronizar as políticas organizacionais individuais das parceiras, por exemplo política ambiental e política de remuneração,</p> <p>(iii) Atribuir papéis e coordenar esforços entre as cooperativas. A organização líder de um negócio deve conhecer bem o mercado em que irá negociar e as demais assumem compromissos relacionados principalmente com a geração da matéria-prima.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo o entrevistado e-A1, isso mostra “o que é eficiência dentro de uma gestão de custos, é você conseguir manter a mesma estrutura reduzindo o custo, então isso inevitavelmente aparece nas reuniões e debates” (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

4.3.3.6 Equipes Interorganizacionais

O mecanismo nomeado de “**equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento**” aparece nas pesquisas de Moller *et al.* (2011), Windolph e Moeller (2012) e DhaifAllah *et al.* (2020), porém sem detalhes ou discussão quanto ao conteúdo. No trabalho de Cooper e Slagmulder (1999), as equipes interorganizacionais não são citadas como um mecanismo específico da GCI, mas fazem parte dos mecanismos aplicáveis ao momento de design dos produtos. Nesse nível de design as equipes do comprador e do fornecedor trabalham em conjunto para projetar os itens cumprindo seu custo alvo e com a qualidade e funcionalidade esperadas.

No relacionamento horizontal de interação pode-se verificar que as equipes de gestão de cada negócio da INTERCOOP, especialmente na figura do

superintendente e dos comitês técnicos, são como uma espécie de equipe interorganizacional preocupada com os custos.

esse modelo também, acho que tem uma característica bastante importante, que você seleciona sempre profissionais que conhecem bem o negócio, e se dá autoridade e responsabilidade. Ou seja, existe, cada negócio tem um CEO, e tem-se mensalmente reuniões com o comitê técnico de cada negócio e no final do mês tem uma reunião com os diretores, presidentes e vice-presidentes das cooperativas, para apresentar a unidade de negócio. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

De acordo com o entrevistado e-B1, em todos os negócios sob a intercooperação há diversos tipos de equipes que envolvem pessoas da COOP-A, COOP-B e COOP-C. Essas equipes se reúnem para discutir assuntos relacionados a custos da INTERCOOP, comparar o que havia sido planejado com o que foi realizado em cada atividade, entre outros aspectos.

nós temos várias reuniões, tem reuniões técnicas, tem reunião do grupo que cuida da gestão daquela indústria específica e tem uma reunião da INTERCOOP que é das três cooperativas, dos conselhos juntos, com os executivos juntos, para analisar cada uma dessas variáveis e cada uma das mudanças, dos desvios que ocorreram dentro daquilo que estava sendo planejado. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Na matriz de responsabilidades da estrutura de governança corporativa da INTERCOOP é explicitado as responsabilidades de cada equipe interorganizacional, e quais outras equipes devem ser consultadas e informadas sobre as decisões.

No que se refere especificamente às decisões sobre os custos da matéria-prima, no caso do trigo a decisão fica a cargo da equipe do moinho, que acompanha as cotações e demais variáveis do mercado. Quanto ao leite e a carne, essa precificação da matéria-prima é mais complexa e envolve representantes dos produtores, das cooperativas e das indústrias da intercooperação, conforme abordado no tópico do *Target Costing*.

4.3.4 Mecanismos habilitadores na dimensão de produto

Finalizando os achados referentes aos mecanismos habilitadores da GCI, a seguir são apresentados aqueles que se encaixam na dimensão de produto.

4.3.4.1 Processo conjunto de desenvolvimento de produtos

Na definição dos constructos da pesquisa, os mecanismos de “engenharia de valor”, “trade-off FPQ”, “investigação de custos interorganizacionais” e “gerenciamento de custos simultâneos” foram agrupados como “**processo conjunto de desenvolvimento de produtos**” (Coad & Cullen, 2006; Moller *et al.*, 2011; Windolph & Moeller, 2012).

No contexto do relacionamento horizontal de intercooperação, esse mecanismo trata sobre como são resolvidos problemas ou buscadas melhorias em termos de custos, funcionalidade e qualidade dos produtos e serviços da INTERCOOP.

Como os produtos da INTERCOOP, principalmente os decorrentes da industrialização do leite e trigo, são comercializados em transações B2B, não são realizadas ações conjuntas entre as cooperativas para design ou projeto. Quando ocorre lançamentos de novos produtos, o projeto normalmente envolve somente a planta industrial que fará a produção, conforme cita o entrevistado e-A2:

Isso acontece dentro da planta, a planta avalia a necessidade (...) e sempre que eles chegam numa definição de lançar e o que lançar, eles levam isso para o Conselho de Administração, mas muito já pronto, não necessariamente definido, mas pronto, com muito embasamento, e aí dificilmente isso não é aprovado. Porque o próprio superintendente da planta e o time dele sabem que eles precisam sensibilizar aquele Conselho de Administração da importância daquele lançamento, porque eles serão cobrados do resultado daquele produto, da margem que aquele produto vai entregar. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Ainda assim, algumas iniciativas conjuntas envolvem as três cooperativas e até mesmo outros atores, como os cooperados que são produtores rurais e a entidade de pesquisa, visando interferências na cadeia de valor com intento de melhorar os custos ou a qualidade dos produtos finais da INTERCOOP.

Um exemplo de ação conjunta das parceiras foi a criação de um banco de touros, visando melhorar a produtividade e qualidade do leite.

nós temos um fomento para ter sêmen de qualidade, para que os produtores possam comprar. Nós fazemos um banco de touros, que são comprovados, de qualidade e a gente acaba dando incentivo para os produtores comprarem sêmen daquele tipo de touro para aqui dê uma melhor qualidade do leite e tudo mais, para que a gente possa atender a indústria. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Outra ação compreendida como um processo conjunto de desenvolvimento de produtos é a divulgação do plano de compras elaborado pelo moinho para embasar as decisões de plantio na cadeia produtiva.

O produtor produzindo a variedade que o moinho deseja comprar, e ele tendo uma boa produtividade, isso gera um padrão na nossa moagem quando nós compramos esse trigo. Então nós conseguimos ter uma farinha equilibrada, onde ela não tem oscilação lá no nosso cliente que esta fazendo a transformação da farinha em massa, biscoito ou na própria panificação. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

O produtor, as cooperativas e a indústria trabalhando em conjunto contribuem para aumentar a qualidade dos produtos da INTERCOOP.

a gente falou muito de mercado, mas também, para você ganhar esse mercado não é vender preço. É nós vender qualidade. Posicionamento (...) nós temos uma certificação da FSSC, que ela garante a segurança do alimento na mesa do consumidor, Então, todo produto que nós transformamos o trigo em farinha, ele chega na mesa do consumidor sem riscos químicos, físicos e biológicos. Então, com aquele padrão de qualidade que eu falei para você. Então, isso é um fator muito importante que nós trabalhamos dentro do moinho. (Entrevistado e-I3, comunicação pessoal, dezembro 02, 2022).

A entidade mantida pelas três cooperativas tem um papel relevante nisso, pois o compartilhamento de investimentos na pesquisa agropecuária, que depois é disseminada para as parceiras, contribui para o desenvolvimento de novas variedades e culturas, o que acaba impactando nos custos e na qualidade final da produção da intercooperação.

Por mais que essas iniciativas possam parecer estar distantes dos mecanismos que tratam do design conjunto dos produtos citados na literatura dos RIOs verticais, na verdade não estão. Cooper e Slagmulder (1999), por exemplo, relatam no mecanismo de *trade-off* FPQ as equipes de engenheiros do comprador e fornecedor trabalhando em conjunto alcançar as funções do produto sem descumprir o custo-alvo. Enquanto isso, no relacionamento horizontal de intercooperação, as cooperativas parceiras adotam processos conjuntos de desenvolvimento de produtos que impactam desde o início da produção, seja com a escolha da variedade do trigo ou da raça do plantel que sustentará a produção de leite, por exemplo.

4.3.4.2 Análise de valor

O mecanismo de “**análise de valor**” tem por foco a redução de custos após o início dos processos de produção dos itens, sem que a funcionalidade do produto seja alterada (Cooper & Slagmulder, 1999).

Evidências desse mecanismo foram identificadas na INTERCOOP no processo de industrialização do leite. Como existem três indústrias, esforços são feitos para otimizar o uso de cada uma dessas estruturas.

uma precisa mandar, por exemplo, leite fluído, da COOP-A para COOP-C, em virtude de uma parada de limpeza que se ela fosse fazer por lá, precisaria aguardar 5 horas, por exemplo. Então ela pode usar os tanques da cooperativa, produzir esse leite, deixar o tempo que precisa aqui e mandar pra lá pronto para fazer o processo produtivo e lá não precisar aguardar 5 ou 6 horas de uma troca de material que precisaria passar por um Sipe, aguardar o tempo de limpeza necessário, a sanitização dos equipamentos. Então, isso sim é um processo produtivo que ele se torna mais eficiente, porque você reduz o tempo de produção, onde uma, seria gargalo para uma, a outra pode suprir, e vice e versa, então isso é uma industrialização que de repente a cooperativa COOP-A poderia absorver, quando a COOP-C não poderia e vice-versa. Então, sim, é otimizado muito essa parte é de quantidade física que cada uma tem e aonde uma pode entregar, até pela logística também. (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

O exemplo citado pelo entrevistado e-A1 confirma que, diante da necessidade de paralização da produção em uma das indústrias, a coleta do leite é gerida para que esse seja enviado para a outra planta.

quando a gente vai fazer essa otimização do uso das plantas, o exemplo que eu te dei da parada... Uma parada na COOP-C significaria em redução de produção de x por cento, eu não tenho esses números para te abrir. Mas eu lembro do número em horas, que são aproximadamente 5 horas que a máquina teria que ficar vazia, ou seja, a partir do momento que tem uma unidade próxima aqui a 40 km, quase isso, de uma da outra, para você mandar esse leite para suprir lá a necessidade, ela vai ficar, se parar, se precisar parar, é questão de minutos até o tempo de descarregamento (...) só isso aqui já representa que esse foco vem sendo ajustado (...). (Entrevistado e-A1, comunicação pessoal, outubro 10, 2022).

Assim, via intercooperação as organizações parceiras conseguem manter seu processo produtivo mais eficiente.

4.3.4.3 Análise da cadeia de valor

A “**análise da cadeia de valor**” é uma ferramenta de gerenciamento de custos dos produtos com foco externo à organização e que foi abordada como mecanismo de GCI nas pesquisas de Fayard *et al.* (2012) e Uddin *et al.* (2020). Para os autores,

é a análise da cadeia de valor que leva à coordenação de esforços para redução do custo dos produtos.

A importância da cadeia de valor para os negócios foi um fato reconhecido nas entrevistas.

Quando a gente trabalha uma cadeia, (...) a gente tem que se profissionalizar na cadeia como um todo. Porque toda a cadeia, tem que ser mais competitiva para que a gente consiga entregar lá no final um produto de melhor qualidade (...) para que a gente seja competitivo. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Conforme o entrevistado e-I1, isso também é evidente no relacionamento horizontal de intercooperação, posto que as cooperativas, em todos os negócios, analisam e trabalham com a cadeia inteira.

(...) a grande questão é ter matéria-prima com custo competitivo. A partir do momento que a gente consegue isso, a gente consegue ser competitivo no mercado final. O nosso trabalho é muito isso, focado nisso. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Em se tratando dos custos no negócio do leite, a análise da cadeia de valor permite que as três cooperativas consigam ter uma gestão conjunta da captação da matéria-prima, definição do preço e a logística.

O lácteos existe uma entidade entre a indústria e a cooperativa, que se chama *** [suprimido]. Que é uma entidade que é mantida pelas três, que é responsável pela coleta do leite nas propriedades rurais. Então toda a logística de você coletar o leite, analisar qualidade do leite de todas as propriedades rurais, definir regras de pagamento e definir o preço mensal do leite. (...) a logística de suprimento do leite (...) é bastante complexo, existe um órgão que é mantido pelas três que faz toda essa gestão, para coletar o leite em todas as propriedades. Nós estamos falando aí em dois milhões e 600 litros por dia, que tem que ser coletados obrigatoriamente, diversas rotas e tudo mais. Então é bem complexo. E aí existe um sistema de pagamento de leite baseado em vários parâmetros de qualidade, temperatura, acesso, nível de sólido, células somáticas no leite... (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

O preço do leite enquanto matéria-prima da INTERCOOP é definido mensalmente e considera ganhos para os diversos componentes da cadeia de valor.

Então eles fazem uma reunião no final do mês, onde eles analisam como está o preço de captação da indústria, como está o preço de venda da indústria... A indústria fala para eles, como é que está a situação de escoamento do leite. [a entidade do leite] (...) analisa o mercado, o que o CEPEA está pagando, estão pagando mais, estão pagando menos que a COOP-A. E o corpo da cooperativa puxa mais para o ponto de vista do produtor rural. Como é que tá o custo lá dentro da fazenda? está muito alto, muito baixo... e aí eles definem, vai subir o preço, vai manter o preço, vai baixar o preço do leite, então tudo final do mês é criado essa... e aí todo mês sai o preço. É um mecanismo pra manter uma certa independência para não ter só o produtor ou só a indústria puxando, pra você ter uma negociação nessa empresa. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

Na mesma linha, a logística de coleta dos suínos nas granjas dos produtores das três cooperativas e envio para a indústria de carne também é centralizada.

O suíno na verdade também (...) existe uma transportadora centralizada que faz a coleta dos suínos e aí (...) tem profissionais que ajudam na retirada dos suínos nas granjas sabe (...) também existe uma centralização da logística de busca desses animais a nível de fazenda. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

A análise da cadeia de valor da suinocultura é percebida quando as cooperativas compartilham informações do custo da produção de ração e da produção do suíno e isso refletiu-se em esforços de compra conjunta em uma atividade na qual as cooperativas são concorrentes. As fábricas de rações para alimentar os suínos são um negócio individual das cooperativas, não estando sob o escopo da INTERCOOP. Ainda assim, visando o melhor resultado para as indústrias posteriormente, ocorre uma reunião mensal e ajuste sobre políticas de compra de matéria-prima para a ração.

na suinocultura, como nós temos uma indústria em conjunto, nós temos procurado fazer compras de grandes volumes também tentando fazer em conjunto, por exemplo, farelo de soja. Farelo de soja é um grande componente da matéria-prima para você fazer ração para suínos e se tiver uma variação muito grande entre as cooperativas, como nós temos um preço definido do suíno que é entregue na indústria, ele tem que ter um padrão de preço, não pode ter grandes variações, as três cooperativas, elas acabam em conjunto comprando matéria-prima, discutindo qual é o custo que cada uma tem na produção de ração, o custo que cada uma tem na produção do suíno. E isso é feito mensalmente, para a gente tá o mais próximo possível de um preço mais ou menos parecido pra ninguém ter nenhum tipo de variação grande, imagine só se eu tiver com um custo muito maior e o preço do suíno lá, ele é o mesmo, então fatalmente, o nosso cooperado vai ter prejuízo quando entrega por aquele preço que tá definido pelas três cooperativas. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Na cadeia de valor do trigo, a entrada do moinho diminuiu o volume de oferta de produto dos cooperados para os concorrentes e trouxe a possibilidade das

cooperativas escolherem as melhores matérias-primas, além de dar mais liquidez ao cooperado.

Então às vezes o resultado final de uma das indústrias não é tão bom, mais a cadeia, a cadeia de geração da matéria-prima que é muito importante que gera... porque assim, nós como cooperativa, nossa principal função é gerar novas alternativas, novas oportunidades para o cooperado, de forma rentável (...) E assim a gente conseguiu realmente com a intercooperação, gerar mais valor e às vezes com custos mais baixos. (Entrevistado e-11, comunicação pessoal, novembro 29, 2022)

Para o entrevistado e-12, a concorrência entre as cooperativas ainda existe, mas essa coordenação de esforços nas diferentes cadeias de valor tende a caminhar para uma grande intercooperação.

Por enquanto nós somos concorrentes, mas é porque o mercado está permitindo. A partir do momento que a gente tiver, precisar realmente se unir, a gente vai unificar também esses negócios. Então é uma concorrência, mas dá para dizer “por enquanto né”.

4.3.5 Síntese e análise da proposição P2

A análise do conteúdo das entrevistas e documentos da INTERCOOP permitiram identificar a presença de mecanismos da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação. Esses são listados no Quadro 20.

Quadro 20: Mecanismos de GCI no relacionamento horizontal

	Mecanismos Disciplinadores	Mecanismos Habilitadores
Dimensão de Relacionamento	- Protocolos de rede - Incertezas reduzidas	- Previsões colaborativas - Mapeamento de atividades e processos - Otimização de processos interorganizacionais - Equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento
Dimensão de Produto	- OBA	- Processo conjunto de desenvolvimento de produtos - Análise de valor - Análise da cadeia de valor

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se no Quadro 20 que os resultados confirmam a proposição P2 de que “a configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação

contempla mecanismos habilitadores e disciplinadores nas dimensões de produto e de relacionamento”.

Compreendendo a GCI como uma abordagem estruturada para coordenação de esforços entre organizações em busca de otimização dos custos, percebe-se que essa configuração de mecanismos é coerente com a proposta por Cooper e Slagmulder (1999).

A análise dos mecanismos disciplinadores identificados permite inferir que esses são responsáveis por pressionar as organizações parceiras a buscar a otimização dos custos no relacionamento. Na dimensão de relacionamento os protocolos de rede e as incertezas reduzidas cumprem esse papel, enquanto na dimensão do produto há a OBA.

Apesar da INTERCOOP se tratar de um relacionamento horizontal de intercooperação, e portanto, que envolve organizações concorrentes, os **protocolos de rede** adotados pelas parceiras limitam o comportamento excessivo nesse aspecto. Normas de conduta como a limitação da área geográfica de atuação individual das cooperativas, impedimento da abordagem e admissão de cooperados e funcionários umas das outras e proibição de propaganda diretamente agressiva entre as marcas possibilitam que a concorrência não se torne predatória.

Ainda assim, os protocolos de rede não têm por objetivo eliminar a competição entre as organizações (Cooper & Slagmulder, 1999). Bons níveis de competição funcionam como um incentivo a inovação, contribuindo para inclusão de novos negócios na INTERCOOP, bem como aumentando sua competitividade no mercado. No negócio do moinho, por exemplo, diante da independência da indústria quanto à produção de trigo dos cooperados, as normas permitem que indústria e cooperativas possam buscar os melhores negócios no mercado. Já no caso do leite e da carne, a relação de dependência entre a indústria e as cooperativas levou a criação de normas que impendem a negociação com outros *players* do mercado, garantindo a coordenação do processo produtivo. Ao mesmo tempo, as normas de precificação colegiada dessa matéria-prima protegem os atores contra eventual oportunismo.

O mecanismo de **incertezas reduzidas** leva disciplina em torno da viabilidade da industrialização nas atividades da INTERCOOP. Nos RIOS verticais, especialmente nos que adotam a produção enxuta, a redução das incertezas existentes na relação comprador-fornecedor é apontada como caminho para reduzir os estoques de segurança e os custos por eles gerados (Cooper & Slagmulder, 1999). Já no

relacionamento horizontal de intercooperação, as cooperativas buscam assegurar-se de que conseguirão movimentar a produção dos cooperados, aumentar sua eficiência e manter a viabilidade dos negócios, tendo a industrialização como importante alternativa. De tal forma, assumir compromissos de investimentos conjuntos e geração conjunta da matéria-prima leva à redução das incertezas associadas a industrialização.

O terceiro mecanismo disciplinador da GCI é a **OBA**. Na INTERCOOP, a OBA se refere ao compartilhamento das informações de custo dos produtores de suínos visando estimar o custo médio dessa matéria-prima para a indústria e embasar sua precificação para os cooperados. Como não há assimetria de poder entre as parceiras, a abertura dessas informações enfrenta dificuldades até se tornar consenso entre as cooperativas. Ainda assim, o interesse em promover ações de melhoria junto aos cooperados pressiona as parceiras a compartilhar os dados de custo e acompanhar o custo padrão durante o processo produtivo.

Quanto os mecanismos habilitadores da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação, esses estão voltados à coordenação de habilidades e esforços entre as organizações. Na dimensão de relacionamento as previsões colaborativas, o mapeamento de atividades e processos, a otimização de processos interorganizacionais, e as equipes interorganizacionais assumem esse papel.

As **previsões colaborativas** são o principal mecanismo adotado para alcançar o objetivo de incertezas reduzidas. Na INTERCOOP as previsões colaborativas contemplam ações que coordenam o planejamento produtivo conjunto, incluindo o compartilhamento de informações indústria-cooperativa-produtor com especificações de variedade, qualidade e regularidade no fornecimento de matéria-prima para industrialização. Coerente com Cooper e Slagmulder (1999), o desenvolvimento de previsões comuns permite identificar muito mais rapidamente eventual escassez e tomar ações corretivas.

O **mapeamento de atividades e processos** não consta na estrutura conceitual da GCI proposta por Cooper e Slagmulder (1999), mas foi identificado no relacionamento horizontal, assim como evidenciado por Coad e Cullen (2006). O mapeamento é um mecanismo que permite avaliar a eficiência de atividades que interligam mais de uma organização e buscar oportunidades de economia. Na INTERCOOP é utilizado para identificar atividades realizadas em mais de uma das

cooperativas e que possam vir a ser feitas em parceria, aproveitando sinergias e aumentando a eficiência.

O mecanismo de **otimização de processos interorganizacionais** trata dos esforços das parceiras no relacionamento horizontal para aumentar sua eficiência dentro da gestão de custos, principalmente evitando atividades duplicadas entre si, padronizando suas políticas organizacionais, atribuindo papéis e atividades conforme a *expertise* das cooperativas.

A existência de **equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento** não foi considerada um mecanismo de GCI na estrutura de Cooper e Slagmulder (1999). Apesar disso, na intercooperação foi possível identificar que o vínculo estreito entre as diversas equipes que envolvem pessoas da COOP-A, COOP-B e COOP-C é uma forma eficiente de interação para discutir assuntos relacionados a custos.

Por fim, os mecanismos habilitadores da GCI adotados no relacionamento horizontal de intercooperação na dimensão do produto são os processos conjuntos de desenvolvimento de produtos, análise de valor e análise da cadeia de valor.

As cooperativas parceiras adotam **processos conjuntos de desenvolvimento de produtos** que impactam desde o início da produção na cadeia de valor, seja fomentando a pesquisa e desenvolvimento, contribuindo na escolha das variedades de trigo a ser plantadas pelo cooperado ou da raça do plantel que sustentará a produção de leite, por exemplo. Essas iniciativas tratam sobre como são resolvidos problemas ou buscadas melhorias em termos de custos, funcionalidade e qualidade dos produtos e serviços da INTERCOOP e podem ser comparadas aos mecanismos que lidam com o design conjunto dos produtos citados na literatura dos RIOs verticais.

O mecanismo de **“análise de valor”** foi mantido na configuração da GCI no relacionamento horizontal mesmo tendo sido identificada apenas uma evidência de seu uso na intercooperação. Isso se justifica pela relevância que a adoção dessa prática tem no processo de industrialização do leite na INTERCOOP. A decisão tomada pelas cooperativas de manter as três indústrias lácteas (que são vinculadas a dois CNPJs, entre outros aspectos de diferenças) com a gestão sendo feita de forma centralizada, reflete um grande esforço cooperativo. Isso, conforme o exemplo citado pelo entrevistado e-A1, é bastante desafiador, mas igualmente satisfatório em termos de eficiência na gestão de custos que ocorre durante o processo produtivo.

Por fim, a “**análise da cadeia de valor**” é um mecanismo habilitador da GCI que é bastante evidente no relacionamento horizontal de intercooperação. As cooperativas em todos os negócios, analisam e trabalham os custos dos produtos com seus cooperados e parceiras, englobando assim a análise e gestão da cadeia de valor.

Portanto, os resultados apresentados contribuem para compreender como os mecanismos extraídos da literatura de GCI se apresentam em um RIO horizontal. A partir disso, busca-se na sequência lançar algumas luzes sobre as atribuições dos elementos relacionais nesse processo.

4.4 UMA REFLEXÃO SOBRE A CONFIGURAÇÃO DA GCI NO RELACIONAMENTO HORIZONTAL DE INTERCOOPERAÇÃO

A caracterização do relacionamento horizontal de intercooperação permitiu confirmar a *proposição P1* desta tese, posto que os resultados obtidos são coerentes com uma estrutura social em que o histórico de interações e a dependência conjunta estão associados à formação de laços próximos entre as cooperativas. Esses laços imersos são relacionamentos especiais formados por interações próximas e recorrentes que promovem a cooperação e são caracterizados por confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas.

Compreendendo a GCI como uma abordagem estruturada para coordenação de esforços entre organizações em busca de otimização dos custos, foi investigada sua configuração no contexto de intercooperação horizontal. Foi confirmada a *proposição P2* ao identificar a GCI composta por 10 mecanismos, sendo dois mecanismos disciplinadores da dimensão de relacionamento, um mecanismo disciplinador da dimensão do produto, quatro mecanismos habilitadores da dimensão de relacionamento e três mecanismos habilitadores da dimensão de produto.

A partir disso busca-se analisar como os laços imersos entre as cooperativas sustentam a cooperação no modelo organizacional adotado na INTERCOOP, especialmente no que se refere aos mecanismos de GCI.

Inicialmente o **histórico de interações** é uma característica da estrutura social em que as relações sociais entre as cooperativas se situam. As interações recorrentes e a confiança no nível interpessoal contribuíram para formação de um “estoque inicial” de confiança interorganizacional (Cai *et al.*, 2021, Gulati & Sytch, 2008).

Essa confiança pré-existente legitimou as boas intenções das parceiras de uma forma que dificilmente poderia ser alcançada somente pelas vias contratuais, permitindo a formação da INTERCOOP. Tal fato é especialmente relevante ao se tratar de RIOs horizontais que tem a concorrência em seu plano de fundo. Assim, o histórico de interações recorrentes pode ser “causa” e “consequência” da confiança (Gulati, 1995).

Adicionalmente, o histórico de interações entre as parceiras está relacionado ao formato adotado para a intercooperação, que reflete intenções de otimização de custos eliminando atividades e estruturas duplicadas. Essa identificação de como deveria ser o modelo de estrutura organizacional da intercooperação foi facilitada pelo conhecimento gerado e acumulado na história de interações anteriores na cooperativa central.

Posteriormente, a confiança construída durante o investimento conjunto no setor lácteo contribuiu para ampliar a história de parceria entre essas cooperativas, incluindo outras atividades no escopo da INTERCOOP:

(...) Uma vez que esse negócio, essa intercooperação no setor lácteo já estava dando certo e muito azeitado, o modelo, era muito conhecido, esse modelo de governança, e toda essa confiança entre as cooperativas facilitou. Eu acho que imediatamente a proposta foi oferecer para as cooperativas, que já eram sócias nossas nesse negócio do leite. E o mesmo aconteceu na unidade de carnes, exatamente a mesma situação. Já somos sócios em leite, já somos sócios de trigo, vamos ser sócios também em uma planta de carne, de suínos? Seguiu essa lógica. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Portanto, a história do relacionamento na cooperativa central e as experiências vivenciadas na intercooperação no negócio do leite geraram expectativas que foram replicadas para novos projetos, possibilitando a inclusão de outros negócios, outras atividades na intercooperação.

Ressalta-se que Cooper e Slagmulder (1999) afirmam que nos RIOs em que não há uma organização central, as relações seriam passageiras, com a GCI sendo alcançada por meio de processo informal. Por outro lado, o que se observou no estudo de caso foi a existência de um rico e longo histórico de interações interpessoais e interorganizacionais que habilita as cooperativas parceiras para esforços conjuntos constantes em busca da otimização de custos no RIO horizontal.

Não foi identificada existência de assimetria de poder no relacionamento, mas as evidências apontam para **dependências conjuntas** entre as cooperativas. No

início da aliança, foram essas dependências conjuntas associadas às expectativas de confiança decorrente das relações anteriores que sustentaram a cooperação entre essas organizações. Isso está explícito nas próprias regras de conduta do RIO, que são estabelecidas inicialmente via acordos informais e só depois acabam sendo formalizadas.

Começa com acordos informais, mas acaba sempre formalizado (...) a Intercoperação ela nasceu informal, mas foi tudo formalizado. Então foi colocado num contrato (...) é sempre importante, a gente ver que nós passamos, o CPF passa, o CNPJ fica (...) do grupo que iniciou a intercooperação eu sou o único que sou remanescente porque os outros das outras cooperativas já saíram. Então, se não tiver escrito, não tiver no papel, isso pode gerar, num determinado momento algum conflito. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

É evidenciado que, após ser melhor definido o formato e estrutura da intercooperação, há uma preocupação das cooperativas com a formalização contratual dos acordos informais.

A diretoria não é uma diretoria permanente, a diretoria que fundou a intercooperação não é a mesma que a diretoria atual. Então é muito importante a gente trabalhar a INTERCOOP, os conceitos dessa intercooperação nos futuros líderes também da cooperativa. Para que não entrem diretores no futuro ali que não tenham essa habilidade relacional para você manter essa unidade dos negócios. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022)

Essa formalização dos acordos existentes evita transtornos quando há mudança nas pessoas que compõem a diretoria da INTERCOOP:

Então, para evitar conflito, (...) toda a reunião tem uma ata e o que é decidido, é colocado em ata. Se tem algum contrato, é feito os contratos, tudo bonitinho, para não ter nenhum tipo de desconforto lá no futuro. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Tal achado reforça que a confiança interorganizacional está atrelada ao histórico de interações interpessoais entre os gestores das cooperativas, visto que as preocupações com possíveis mudanças na diretoria das organizações parceiras também é um dos motivos para formalização dos acordos.

Isso posto, o histórico de interações, dependências conjuntas e confiança entre as parceiras não substituem nem reduzem a relevância dos protocolos de rede. Protocolos de rede representam valores comuns e, no que se refere a busca por

otimização de custos, esses moderam o comportamento e garantem a cooperação e apoio mútuo em torno dos objetivos comuns. Tal mecanismo tem sua relevância ampliada quando se busca a cooperação em um relacionamento que envolve concorrentes.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999), a concorrência é um importante estímulo à inovação, por isso, nas relações hierárquicas, a organização mais poderosa estimula um ambiente competitivo e usa o sistema de incentivos para interferir no comportamento das demais. Já na INTERCOOP, na ausência de hierarquia entre as parceiras, são as características da estrutura social composta por laços imersos que permitem que a competição continue existindo em alguns negócios sem que a cooperação seja comprometida. Corroborando Uzzi e Gillespie (2002), os laços imersos entre as organizações promovem expectativas de confiança e reciprocidade que funcionam como salvaguardas para o comportamento cooperativo e transferências de recursos que não ocorreriam em laços *arm's-length*.

A **confiança** existente entre as cooperativas as habilita para ações conjuntas em busca de maior eficiência em custos, possibilitando, por exemplo, utilizar a estrutura administrativa individual para otimizar o uso dos recursos nas indústrias da intercooperação. Cientes da importância da confiança, as parceiras buscam fortalece-la adotando sistemas de controle voltados a transparência.

tem que ter muito diálogo, a gente tem que tratar e tem que ter muita transparência e aí você, qualquer coisa tem que ser tratado, tem que sentar na mesa e discutir. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

A estrutura de governança corporativa adotada no relacionamento preza pela tomada de decisões conjuntas, além de controles internos, auditoria e compartilhamento de informações.

ela vai conquistar a confiança das demais na medida que ela seja transparente (...) o que nós temos feito é trabalhar com muita transparência. Os números são abertos nos níveis que forem necessários e sempre as decisões mais estratégicas tomadas em conjunto, mesmo que a cooperativa onde a indústria esteja alocada, ela tenha essa autonomia. (Entrevistado e-A2, comunicação pessoal, dezembro 20, 2022).

Corroborando Dekker (2004), os resultados evidenciam que a adoção de sistemas de controle formal não são substitutos da confiança, mas contribuem para a transparência no relacionamento, reforçando-a.

Adicionalmente, a existência de confiança entre as parceiras colabora para que o **compartilhamento de informações** ocorra de forma mais completa e sejam adotadas **ações conjuntas**, conforme pode ser visualizado nos diversos mecanismos de GCI encontrados no RIO.

As ações conjuntas na resolução de problemas ao invés de uma simples saída quando ocorrem problemas no relacionamento é uma característica dos laços imersos que se associa positivamente com a otimização de custos. Na INTERCOOP isso pode ser visualizado quando, mesmo não intencionalmente, algum protocolo de rede é violado.

Na medida que acontece algum problema, alguma... opa aqui aconteceu uma falha que precisamos criar uma política para isso ou para aquilo. Então, de novo, a confiança é fundamental porque o modelo está em construção, é novo ainda. E a partir da confiança, você aceita algum erro, uma falha aqui, e você acredita que vai, que com aquilo você consegue evoluir. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

Para o entrevistado e-A2, é preciso “sempre olhar para a médio e longo prazo, não tomar decisões precipitadas olhando só para o que está acontecendo no momento”. Assim, as ações das cooperativas estão voltadas ao diálogo e busca de soluções conjuntas.

Claro que sempre teve uma disputa muito grande, porque nós estamos num mesmo mercado, nós estamos numa proximidade geográfica muito grande, então tem que ter... tem que aparar muitas arestas, pra você poder fazer com que a coisa funcione. E tem coisas que são, que doem em alguns determinados momentos e aí a gente tem que fazer a DR [discutir a relação], tem que discutir a relação pra poder alinhar e resolver os problemas (...) tomar as decisões que é o melhor para a comunidade, não o melhor para uma das cooperativas. (Entrevistado e-B1, comunicação pessoal, dezembro 22, 2022).

Ainda nesse aspecto, verificou-se que as regras de conduta acessadas no estudo de caso não têm “sanções formais” estabelecidas, pois a maior preocupação das parceiras está em manter uma relação de respeito e de confiança. Esses achados confirmam que a proximidade entre as parceiras reveste a relação econômica de expectativas de confiança que facilitam a resolução de conflitos e encorajam transações futuras (Granovetter, 1985).

Finalmente, o fato da INTERCOOP apresentar uma estrutura social composta por laços imersos leva as cooperativas, em muitos casos, a incentivarem os negócios da outra. Diversas atividades organizacionais acabam sendo realizadas em conjunto, mesmo que não estejam diretamente associadas às indústrias da intercooperação.

é feito muitas vezes de forma conjunta, a compra de matérias-primas fundamentais. Assim, por exemplo, na cadeia suína o custo da ração ela equivale ali a 80% do custo do animal. Então, é um insumo muito estratégico. Cada cooperativa tem a sua própria fábrica de ração, mas todas elas precisam de milho, precisam de farelo de soja, então o que que as 3 fazem, elas sentam junto na hora de negociar uma compra de matéria-prima em volume alto, com os principais fornecedores, também para comprar um preço parecido, pra que haja uma estratégia comercial parecida e um poder de barganha maior. Acho que esse é uma estratégia bastante assertiva que tem sido feito a nível de intercooperação e faz muito sentido. (Entrevistado e-I2, comunicação pessoal, novembro 30, 2022).

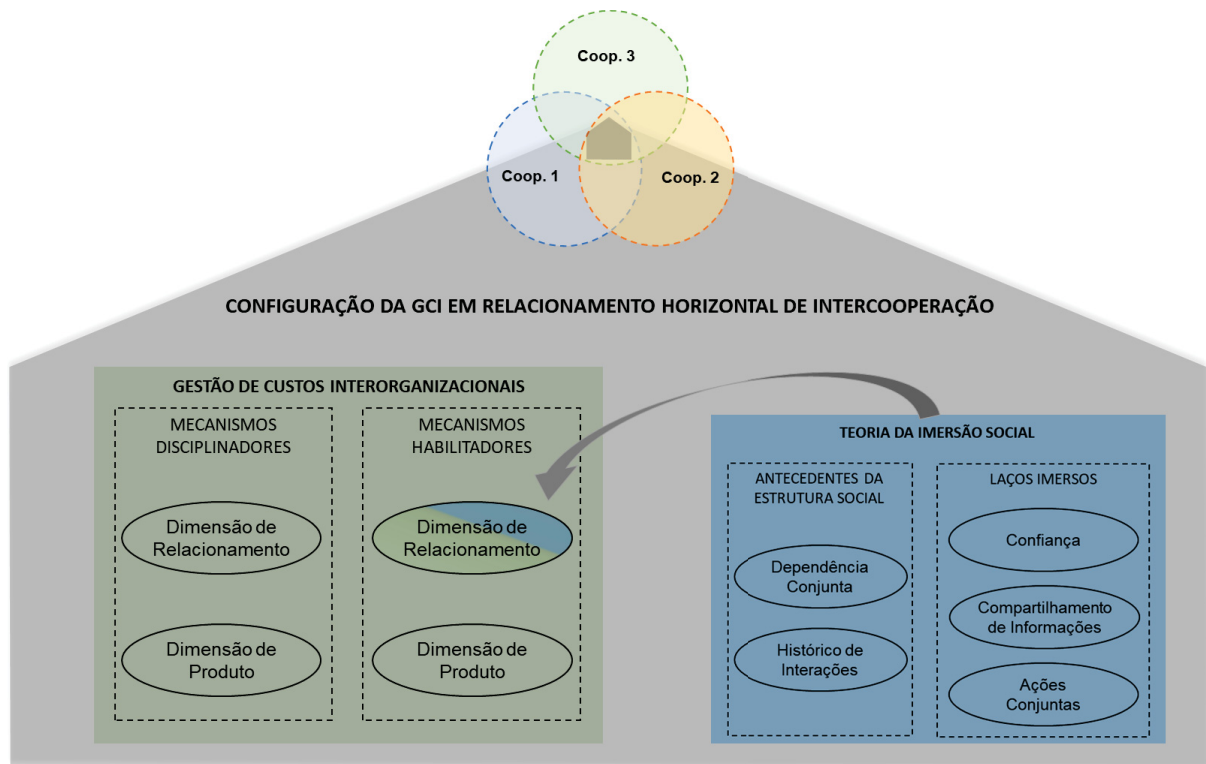
Logo, foi identificado que as cooperativas compartilham informações e realizam esforços de compra conjunta em uma atividade individual na qual as mesmas são concorrentes. Isso é um diferencial da GCI nesse formato de RIO, aumentando as possibilidades de coordenação de esforços das cooperativas para otimização de custos e ganhos de eficiências.

porque assim, nós como cooperativa, nossa principal função é gerar novas alternativas, novas oportunidades para o cooperado, de forma rentável (...). E assim a gente conseguiu, realmente com a intercooperação, gerar mais valor e às vezes com custos mais baixos (...). Então a gente fala muito em custos fixos e variáveis, os variáveis, ok, depende da produção e tal, mas os fixos você acaba tendo, produzindo mais ou menos, vendendo mais ou menos, então essa diluição que começa a ser tornar interessante nesse processo. (Entrevistado e-I1, comunicação pessoal, novembro 29, 2022).

Portanto, a análise dos dados desse estudo de caso confirma a *proposição P3* de que “*a estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas é um mecanismo habilitador da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação*”.

A análise das proposições teóricas em conjunto permitiu realizar um refinamento do *framework* analítico da pesquisa, estando esse disposto em seu formato final na Figura 9. Nesse *framework* refinado percebe-se que os elementos da Teoria da Imersão Social, a saber a dependência conjunta, o histórico de interações, a confiança, o compartilhamento de informações e as ações conjuntas, compõem a configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação.

Figura 9: *Framework* da configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação



Fonte: Elaborado pela autora

Diante disso, a síntese dos mecanismos apresentada no Quadro 20 pode ser alterada, incluindo a “**estrutura social composta por laços imersos**” como mecanismo habilitador da GCI. Essa configuração final da GCI com o detalhamento de seus mecanismos no relacionamento horizontal de intercooperação é exibida no Quadro 21.

Quadro 21: Configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação

	Mecanismos Disciplinadores	Mecanismos Habilitadores
Dimensão de Relacionamento	- Protocolos de rede - Incertezas reduzidas	- Estrutura social composta por laços imersos* - Previsões colaborativas - Mapeamento de atividades e processos - Otimização de processos interorganizacionais - Equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento
Dimensão de Produto	- OBA	- Processo conjunto de desenvolvimento de produtos - Análise de valor - Análise da cadeia de valor

Fonte: Elaborado pela autora

* mecanismo incluído a partir dos elementos da Teoria da Imersão Social analisados no RIO.

Conforme identificado no RIO horizontal, em um cenário de competição associada à cooperação, a estrutura social composta por laços imersos habilita os parceiros à otimização de custos. Esse contexto relacional formado por um histórico de interações próximas, dependência conjunta das partes, presença de confiança, compartilhamento de informações e ações conjuntas, permite que o demais mecanismos da GCI sejam eficazes.

Os resultados, portanto, confirmam a tese defendida de que *a Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação tem sua configuração associada aos elementos centrais da Teoria da Imersão Social*.

Para finalizar a reflexão sobre a configuração da GCI, retomam-se as lacunas da literatura evidenciadas no capítulo de introdução desta tese, incluindo agora alguns apontamentos que podem ser feitos ao término da pesquisa:

a) o foco das discussões tem se mantido no contexto de externalização de atividades, especialmente em relações verticais comprador-fornecedor, mesmo diante do aumento da quantidade e diversidade nos formatos de RIOs.

Essa realmente é uma constatação que se confirmou no processo de revisão da literatura. Ademais, a revisão da literatura realizada nesta pesquisa a partir da lente de Caglio e Ditillo (2008) ainda evidenciou outras limitações. Entre essas, destaca-se o fato da maioria dos estudos da GCI abordarem relacionamentos verticais à montante e terem como foco díades exploradas pelo ponto de vista de somente um dos parceiros.

b) há divergências quanto à relação entre assimetria de poder e GCI;

O estudo de caso da INTERCOOP traz resultados que vão de encontro às afirmações de Cooper e Slagmulder (1999) no que se refere a possíveis dificuldades para difusão da GCI em relações não-hierárquicas.

c) falta clareza sobre mecanismos formais e informais de GCI, bem como sobre suas respectivas atribuições no processo;

No desenvolvimento deste estudo não foi possível concluir sobre a diferença entre mecanismos formais e informais de GCI. Ao que tudo indica, essa classificação se refere ao fato das práticas estarem formalizadas em contratos, normas ou acordos entre as organizações, ou serem adotadas no “dia-a-dia”, conforme surgem as necessidades. Se essa interpretação estiver correta, pode-se concluir que, no caso INTERCOOP, estão presentes mecanismos formais e informais de GCI, incluindo

mecanismos disciplinadores e habilitadores, que se aplicam a dimensão do relacionamento e do produto.

d) o objetivo da GCI não é consenso, sendo por vezes focado na redução de custos e em outras apresentado de forma mais ampla;

No caso da INTERCOOP, verificou-se que o aumento da eficiência e melhoria as competitividade são os objetivos centrais, posto que há uma preocupação constante em atender os objetivos dos cooperados. Ainda assim, a redução de custos foi citada inúmeras vezes pelos entrevistados, bem como foi bastante listada nos documentos internos analisados.

e) há divergências sobre os elementos relacionais (como confiança e interdependência) serem parte do processo de GCI ou antecedentes que podem favorecer/inibir sua adoção.

A análise da proposição P3 desta tese permitiu concluir que, no relacionamento horizontal de intercooperação, os elementos relacionais compõem um mecanismo habilitador da GCI.

Assim, os resultados dessa tese confirmam que em RIOs que se afastam da relação comprador-fornecedor, a estrutura conceitual da GCI proposta por Cooper e Slagmulder (1999) pode diferir. De qualquer forma, ainda há um longo caminho que precisa ser explorado!

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente as evidências de que os estudos da GCI permanecem focados nas relações verticais na cadeia de valor, essa pesquisa investigou a configuração desse processo em um relacionamento horizontal.

A opção de pesquisar um relacionamento horizontal de intercooperação se deu por esse contexto apresentar na literatura algumas características consideradas propícias à GCI, como cooperação e interdependência, enquanto outras especificidades são apontadas como desafiadoras, como a necessidade de manter autonomia e gestão democrática pelos cooperados.

No estudo de caso único do RIO nomeado INTERCOOP, formado pela parceria de três cooperativas situadas no estado do Paraná, foi possível confirmar a tese de que a Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação tem sua configuração associada aos elementos centrais da Teoria da Imersão Social.

Considerando as limitações da ECT para abordar aspectos como a cooperação baseada na confiança e nas dependências conjuntas, foi adotada a Teoria da Imersão Social como base teórica para compreensão da GCI. Por meio dessa foi demonstrado que o histórico de interações interpessoais, iniciado com os imigrantes holandeses que fundaram as cooperativas, contribuiu para a construção de uma história de interações interorganizacionais em paralelo com a relação de concorrência em algumas atividades. Além disso, foram identificadas fontes de dependência conjunta das cooperativas, como a necessidade de recursos financeiros e de geração de matéria-prima suficiente para entrar nas atividades de industrialização e aumentar a competitividade frente aos demais concorrentes. Esses elementos levaram a formação de laços caracterizados por confiança, compartilhamento de informações e realização de ações conjuntas em atividades organizacionais entre as parceiras.

Assim, ressalta-se como primeira contribuição teórica da pesquisa a constatação de que a Teoria da Imersão Social forneceu uma perspectiva para leitura do RIO que permitiu compreender como a cooperação ocorre no contexto de competição que caracteriza o relacionamento horizontal.

Adicionalmente, foram investigados os mecanismos de GCI no contexto da INTERCOOP e identificou-se a presença de: (i) três mecanismos disciplinadores, sendo os protocolos de rede, incertezas reduzidas e OBA; e (ii) sete mecanismos

habilitadores, a saber, previsões colaborativas, mapeamento de atividades e processos, otimização de processos interorganizacionais, equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento, processo conjunto de desenvolvimento de produtos, análise de valor e análise da cadeia de valor.

Isso posto, a segunda contribuição teórica da pesquisa se dá ao evidenciar que foram identificados no RIO horizontal diversos mecanismos disciplinadores e habilitadores já citados na literatura da GCI em relações verticais. De tal forma, os resultados indicam que a ausência de hierarquia no relacionamento não compromete o processo de GCI, mas algumas diferenças no conjunto de mecanismos que a configuram nesse contexto despertam a atenção. O *Target Costing*, por exemplo, é um dos mecanismos mais citados na literatura de GCI em RIOS verticais, mas não foi identificado no relacionamento horizontal. Logo, as particularidades dos referidos relacionamentos pode estar associada a diferenças no conjunto de mecanismos que compõem o processo.

Finalmente, a terceira contribuição teórica da pesquisa está na conclusão de que a estrutura social composta por laços imersos é um novo mecanismo habilitador que integra a configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação. A adoção da Teoria da Imersão Social revelou os elementos relacionais que sustentam a cooperação em torno da otimização de custos na INTERCOOP. O histórico de interações e a confiança no nível interpessoal contribuíram para formação da confiança interorganizacional, e esses, em conjunto, permitiram que fosse adotada uma formatação de aliança que possibilita eliminar atividades e estruturas duplicadas. Esse formato de cooperação com ação conjunta em alguns negócios e mantendo a competição em outros dificilmente seria alcançada somente por via contratual ou por imposição em decorrência de assimetria de poder. Ademais, na ausência de hierarquia entre as cooperativas, é a confiança e as dependências conjuntas das parceiras que fortalecem o compartilhamento de informações e as ações conjuntas, aumentando a eficiência em custos.

Portanto, conclui-se que a análise empírica do caso INTERCOOP a partir da lente da Teoria da Imersão Social permitiu ampliar a compreensão da configuração da GCI em RIOS horizontais.

Em relação a limitações, cita-se a questão temporal, posto que a pesquisa foi realizada em uma perspectiva transversal, ou seja, em uma única vez. Além disso,

não foi possível entrevistar os gestores da COOP-C, sendo que no cruzamento dos dados, foram consideradas apenas as evidências documentais dessa cooperativa.

Para estudos futuros sugere-se pesquisar a configuração da GCI em outros formatos de RIOs horizontais.

REFERÊNCIAS

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2008). Supply chain decision-making supported by an open books policy. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 154-167.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000279?via%3Dihub>
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008). 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.
- Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Recuperado em 07 de janeiro, 2020, de <https://www.ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos>
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Lisboa, Portugal: Edições, 70. (Obra original publicada em 1977).
- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. J., Sergaki, P., & Pennings, J. M. (2016). Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance: The case of agribusiness cooperatives in Greece. *Agribusiness*, 32(1), 127-150. <https://doi.org/10.1002/agr.21429>
- Borges, G. M., & Domingues, C. R. (2017). Estratégias de crescimento de cooperativas agrícolas e agropecuárias: estudo de casos comparados da região do triângulo mineiro/MG e dos campos gerais/PR. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 19(1), 8-22.
- Brandão, J. B., & Breitenbach, R. (2019). What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?. *Land Use Policy*, 85, 121-129.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy (Vol. 76, pp. 57-71). Chicago: Harvard Business Review.
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47-73. <http://dx.doi.org/10.1111/apce.12145>
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.

- Caglio, A. (2018). To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting. *European Accounting Review*, 27(2), 263-287.
- Cai, S., Jun, M., Wang, X., & Yang, Z. (2021). On boundary spanners and interfirm embeddedness: The role of guanxi institution in China. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(1).
- 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*. (Tese de Doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Camacho, R. R., Rocha, W., Moraes, R. O., & Marques, K. C. M. (2014). Evidências de práticas da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 6(2), 90-105
- 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.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199.
- Cea, V. N. O., Muñoz, C. D. P. G., Quezada, E. I. R., & Rocha, W. (2020). Gestión de costos interorganizacionales en una empresa productora de alimentos para peces. *Custos e @gronegócios Online*, 16(4), 370-388.
- Ciarniene, R., & Vienazindiene, M. (2012). Lean manufacturing: theory and practice. *Economics and Management*, 17(2), 726-732.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.113>
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51-62.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise - interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foudation for Applied Research.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1), 1-26.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00020-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00020-5)

- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). Introducing inter-organizational relations. In *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0001>
- Dacin, M. T., Beal, B. D., & Ventresca, M. J. (1999). The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management*, 25(3), 317-356.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67-96.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019). Measuring Inter-organizational Cost Management and Open Book Accounting. *Journal Pengurusan*, 56, 119-132.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R. & Ismail, M. (2020). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer– supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(1), 1-29. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-04-2017-0035/full/html>
- Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- 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 em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://dx.doi.org/10.11606/T.12.2017.TDE-14062017-104903>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Faria, A. C. D., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 617-638.

- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2015). Gestão de custos interorganizacionais: um estudo bibliométrico. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(3), 80-104.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187.
- Fehr, L. C. F. A., & Duarte, S. L. (2018). Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-Book Accounting: as Duas Faces da Mesma Moeda. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 23(1), 70-87.
- Fehr, L. C. F. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621. <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-06-2018-0034>
- Fonte, M., & Cucco, I. (2017). Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture. *Journal of Rural Studies*, 53, 291-302. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.01.019>
- Franken J.R.V., & Cook M.L. (2015) Informing Measurement of Cooperative Performance. In: Windsperger J., Cliquet G., Ehrmann T., Hendrikse G. (Eds.), *Interfirm Networks* (pp. 209-226). Springer, Cham. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-10184-2_11
- Galerani, J. (2003). Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre organizações cooperativas. *RAE-eletrônica*, 2(1), 1-16. Recuperado em 04 de dezembro, 2019, de https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482003000100014.pdf
- Geleilate, J. M. G., Parente, R. C., & Talay, M. B. (2021). Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 95, 17-28.
- Gerhard, M., de Souza, M. A., & Sellitto, M. A. (2018). Mapping of the management process of the interorganizational costs in a supplier of the agricultural machinery industry. *Custos e @gronegocio*, 14, 77-98.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., Fehr, L. C. F. A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação: um ensaio teórico. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 9(3), 258-274.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Groot, T. L., & Merchant, K. A. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 579-607.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00057-4)
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from?. *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29, 165-190.
- Gulati, R., & Wang, L. O. (2003). Size of the pie and share of the pie: Implications of network embeddedness and business relatedness for value creation and value appropriation in joint ventures. In Buskens, V., Raub, W., & Snijders, C. (Eds.) *Research in the Sociology of Organizations*, (Vol. 20, pp. 209-242). Emerald Group Publishing Limited.
- Hakansson, H., & Lind, J. (2006). Accounting in an interorganizational setting. *Handbooks of management accounting research*, 2, 885-902.
- Hannachi, M., Coleno, F., & Assens, C. (2020). The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders self-organization. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8(2).
<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100111>
- Hoffjan, A., Lühns, S., & Kolburg, A. (2011). Cost Transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. *Schmalenbach Business Review*, 63(3), 230-251.
- Horn, B., Bonfatti, T. R., & Raupp, F. M. (2018). Avaliação da Gestao de Custos Interorganizacionais em Funcao de seus Fatores Condicionantes: um Estudo em uma Empresa de Servicos Arquitetônicos. *Revista Meta: Avaliação*, 10(29), 473-501.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.

- Kajuter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000065?via%3Dihub>
- Klein, L. L. (2016). *A relação de interdependência entre redes e organizações parceiras na evolução de redes interorganizacionais* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. Recuperado em 13 de dezembro, 2019, de <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/3149>
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração contemporânea*, 6, 85-104.
- Konzen, R. R. P., & Oliveira, C. A. O. (2015). Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 45-58. <https://dx.doi.org/10.5902/2359043220410>
- Lago, A. (2009). *Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário*. (Tese de doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Lazzarini, S. G., Claro, D. P., & Mesquita, L. F. (2008). Buyer–supplier and supplier–supplier alliances: do they reinforce or undermine one another?. *Journal of Management Studies*, 45(3), 561-584.
- Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971* (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Recuperado em 01 de outubro, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm
- Mahama, H., & Chua, W. F. (2016). A study of alliance dynamics, accounting and trust-as-practice. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 29-46.
- Martins, D. M., Faria, A. C., Prearo, L. C., & Arruda, A. G. S. (2017). The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives. *Revista de Administração*, 52(1), 47-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.09.003>.
- Mendina, H. J. C., Menezes Lima, J. J., Souza, L. G., & Milan, G. S. (2019). Intercooperação em uma rede de cooperativas agroalimentares da cadeia do leite no Paraná. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 12(4), 1439-1464. <http://dx.doi.org/10.17765/2176-9168.2019v12n4p1439-1464>
- Moller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409211000045?via%3Dihub>

- Noorderhaven, N. G. (1996). Opportunism and trust in transaction cost economics. In *Transaction cost economics and beyond* (pp. 105-128). Springer, Dordrecht.
- Ocepar (2021). Diretrizes e pilares do PRC200. Recuperado em 30 de março, 2022, de http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2021/noticias/07/23/forum_l/apresentacao_prc200_forum_presidentes.pdf
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Pavão, J. A., & Voese, S. B. (2022). Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais no contexto de uma cooperativa agrícola. *Brazilian Journal of Development*, 8(5), 41867-41895.
- Perry, M. L., Sengupta, S., & Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?. *Journal of Business Research*, 57(9), 951-956.
- Pessali, H. F., & Fernández, R. G. (2001). Teoria dos custos de transação e abordagens evolucionistas: análise e perspectivas de um programa de pesquisa pluralista. *Brazilian Journal of Political Economy*, 21 (2), 99-116.
- Piontkowski, J. O., & Hoffjan, A. (2009). Less is sometimes more: The role of information quantity and specific assets in the propensity to engage in cost data exchange processes. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 71-78.
- Piontkowski, J.O., Hoffjan, A., Lachmann, M. and Schuchardt, L.D. (2012), "Determinants of the Implementation and Long-Term Use of Interorganizational Cost Management Tools – An Experimental Investigation". In Davila, A., Epstein, M.J. & Manzoni, J.-F. (Ed.). *Performance Measurement and Management Control: Global Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 25)*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 223-246. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025012](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025012)
- Poyatos, R. P., Gámez, M. D. M. V., & Hernández, J. V. (2010). Las sociedades cooperativas de segundo grado como instrumento de cooperación entre

cooperativas: aspectos económicos y organizativos. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (1).

- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Samuel, D., Found, P., & Williams, S. J. (2015). How did the publication of the book *The Machine That Changed The World* change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management*, (35)10, 1386-1407. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0555>
- Silva, M. R., & Voese, S. B. (2021). Intercooperative Relationships: characteristics, challenges and possibilities for Interorganizational Cost Management. *Revista de Negócios*, 26(3), 54-67.
- Slavov, T. N. B. (2013). *Gestão estratégica de custos: uma contribuição para construção de sua estrutura conceitual*. (Tese de doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Sohn, S. K., Shin, I. H., & Park, S. (2015). Implementation of interorganizational cost management and its infrastructure: the case of a Korean 'Chaebol' firm. *Asia Pacific Business Review*, 21(2), 228-250.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* (Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <http://dx.doi.org/10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007>
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas.
- Souza, G. S. (2016). *Relações interorganizacionais no agronegócio do leite em minas gerais: análise de uma netchain* (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil. Recuperado em 03 de janeiro, 2020, de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11730>
- Souza, H. R. S.; Wilhelm, E. M. S. (2020). Vantagens e desvantagens no processo de intercooperação: uma análise da relação entre uma cooperativa central e uma cooperativa singular. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7(13).
- 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.
- Uddin, M., & Hassan, M. R. (2011). Conceptual framework of interorganizational cost management: a Critical Analysis. *ASA University Review*, 5(2), 299-312.

- Uddin, M. B. (2013). Techniques of interorganizational cost management: A review essay. *Journal of Statistics and Management Systems*, 16(1), 89-108.
- Uddin, M.B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). "Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 909-923. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0348>
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23(7), 595-618.
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60.
- Wu, Y. C. (2003). Lean manufacturing: a perspective of lean suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1349-1376. <https://doi.org/10.1108/01443570310501880>
- Yang, J., Yu, G., Liu, M., Xie, H., & Liu, H. (2018). Disentangling the impact of cost transparency on cooperation efficiency in exchange partnerships. *International Journal of Production Economics*, 197, 27-34.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman editora.
- Yla-Kujala, A., Marttonen-Arola, S., & Karri, T. (2018). Finnish "state of mind" on inter-organizational integration: A cost accounting and cost management perspective. *IMP Journal*, 12(1), 171-191.
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

APENDICE 1 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Seção A – Visão geral do estudo de caso

Questão de pesquisa: como a Gestão de Custos Interorganizacionais se configura em relacionamento horizontal de intercooperação?

Objetivo geral: investigar, sob a ótica da Teoria da Imersão Social, a configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação.

Objetivos específicos:

OE₁ - Caracterizar o relacionamento entre as cooperativas a partir dos elementos da Teoria da Imersão Social;

OE₂ - Investigar mecanismos de Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação;

OE₃ - Analisar como os elementos da Teoria da Imersão Social estão associados à Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação.

Proposições Teóricas:

P1: O relacionamento horizontal de intercooperação se caracteriza pela existência de uma estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas.

P2: A configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação contempla mecanismos habilitadores e disciplinadores nas dimensões de produto e de relacionamento.

P3: A estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas é um mecanismo habilitador da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação.

Tese: a Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação tem sua configuração associada aos elementos centrais da Teoria da Imersão Social.

O caso: o objeto da pesquisa empírica se trata de um relacionamento horizontal de intercooperação, formado pela parceria de três cooperativas pioneiras no estado do Paraná. O referido relacionamento iniciou há mais de 50 anos e possui um histórico de sucessos e falhas nas interações, até que o modelo bem-sucedido no setor no leite serviu de base para ampliar a intercooperação para outras áreas como o processamento de grãos e de carnes, inclusive com a entrada de novos parceiros.

Seção B – Procedimentos de campo

Identificar o “caso” e obter acesso às organizações:

- Buscar apoio de entidades ligadas ao cooperativismo no Estado do Paraná para identificar um relacionamento de intercooperação para o estudo de caso.
- Analisar se as sugestões de RIOs apresentam um conjunto de circunstâncias críticas para análise das proposições teóricas.
- Fazer o contato inicial com as cooperativas e apresentar a pesquisa.
- Coletar assinatura dos responsáveis no termo de aceite de participação no estudo.

Enviar o projeto e conseguir a aprovação junto ao CEP da UFPR

Acessar os gestores considerados pessoas-chave da intercooperação:

- fazer um reconhecimento inicial das cooperativas parceiras e do contexto do RIO de intercooperação, via pesquisa documental em fontes públicas de informações.
- Identificar na estrutura organizacional das cooperativas e do relacionamento de intercooperação os gestores a serem entrevistados.
- Obter os contatos dos gestores, apresentar a pesquisa e consultar a disponibilidade para participar da entrevista.

Agendar e organizar as entrevistas

- verificar com participantes da pesquisa a possibilidade de realizá-la de maneira remota e se possuem acesso a plataforma de videoconferência *Microsoft Teams*. Em caso positivo, pedir o *e-mail* para cadastrar e agendar a reunião na plataforma.
- enviar *e-mail* ao participante da pesquisa com a data e horário da entrevista, o link para acessar a sala de videoconferência, bem como descrever os procedimentos éticos para sua proteção enquanto sujeito participante e repassar o arquivo do TCLE para leitura prévia.
- testar com antecedência o funcionamento do computador pessoal e da plataforma de videoconferência, garantir que o ambiente da entrevista seja silencioso, sem interrupções e que tenha uma boa conexão à internet.

Realizar as entrevistas

- no início da entrevista realizar uma apresentação do contexto em que a pesquisa está inserida, o objetivo da investigação e a importância da colaboração dos entrevistados. Caso o entrevistado ainda não tenha enviado, solicitar a cópia assinada do TCLE. Reiterar o pedido de autorização para gravar a entrevista e o esclarecimento quanto ao anonimato e sigilo das informações. Assumir o compromisso de transcrever fielmente a entrevista e enviar o relato dela decorrente ao participante para que possa checar as informações e, caso julgue necessário, complementá-las ou corrigi-las.
- Iniciar a gravação e as perguntas do roteiro.
- Se no andamento da entrevista for verificada a necessidade de analisar algum documento interno das cooperativas ou da intercooperação, já solicitar ao entrevistado.

Transcrever as entrevistas e enviar o texto aos participantes.

- estabelecer um prazo para análise pelo participante e esclarecer que a ausência de retorno após esse período será considerada como concordância com seu conteúdo.

Seção C – questões norteadoras da pesquisa

Objetivos e Proposições	Constructos Investigados	Questões para a pesquisadora	Fontes de evidência	Questões para o entrevistado
<p>OE1 - Caracterizar o relacionamento entre as cooperativas a partir dos elementos da Teoria da Imersão Social</p> <p>P1: O relacionamento horizontal de intercooperação se caracteriza pela existência de uma estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas</p>	<p>Antecedentes da Estrutura Social: histórico de Interações</p>	<p>Há um histórico de relações interorganizacionais entre as cooperativas? Há um histórico de relações interpessoais entre os atores das cooperativas? Como o histórico de relações anteriores influencia na intercooperação?</p>	<p>Entrevistas, sites, reportagens ou notícias</p>	<p>Sobre a formação do relacionamento de intercooperação, o que motivou e como se deu a aproximação das cooperativas? Como a história de relacionamentos anteriores entre as cooperativas influencia na intercooperação? Como o histórico de relações anteriores entre os gestores das cooperativas influencia na intercooperação?</p>
	<p>Antecedentes da Estrutura Social: dependência conjunta</p>	<p>O que é desenvolvido no relacionamento de intercooperação em termos de produtos e serviços? Por que as cooperativas optaram por fazê-los via intercooperação? Quais diferenciais e benefícios a intercooperação proporciona às cooperativas? Como os resultados e benefícios são compartilhados entre as cooperativas? As cooperativas dependem da intercooperação para alcançá-los? Como é a estrutura organizacional e o processo decisório no relacionamento de intercooperação? Há assimetria de poder entre as parceiras?</p>	<p>Entrevistas, sites, reportagens ou notícias, contratos</p>	<p>Sobre o que é desenvolvido no relacionamento de intercooperação em termos de produtos e serviços, por que a cooperativa optou por fazê-los via intercooperação? Porque foram escolhidas essas cooperativas, em específico, como parceiras para a intercooperação? Como você descreveria a dependência conjunta das cooperativas para desenvolver essas atividades? Quais os benefícios ou diferenciais obtidos com a intercooperação? Como os resultados e benefícios são compartilhados entre as cooperativas?</p>
	<p>Laços Imersos: confiança</p>	<p>Há confiança entre as partes? Como a confiança foi construída? Qual o papel da confiança no relacionamento?</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Qual o papel da confiança nesse relacionamento de intercooperação? Como a confiança entre as cooperativas foi construída? Quais esforços são feitos para manter essa confiança?</p>
	<p>Laços Imersos: compartilhamento de informações</p>	<p>Quais tipos de informações são compartilhadas entre as cooperativas? Com qual propósito? Como é a qualidade dessas informações compartilhadas?</p>	<p>Entrevistas, contratos</p>	<p>Que tipo de informações as cooperativas parceiras na intercooperação buscam compartilhar entre si? Como você descreveria a qualidade dessas informações?</p>

	Laços Irmãos: ações conjuntas	Quais atividades organizacionais as cooperativas realizam de forma conjunta? As cooperativas buscam resolver de forma conjunta os problemas que surgem nos negócios da intercooperação?	Entrevistas, reportagens ou notícias, contratos	Quais ações são realizadas pelas cooperativas buscando melhorar em conjunto suas atividades organizacionais? Como as cooperativas lidam com os problemas que surgem nos negócios da intercooperação?
OE2 - Investigar mecanismos de Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação P2: A configuração da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação contempla mecanismos habilitadores e disciplinadores nas dimensões de produto e de relacionamento.	Mecanismos Disciplinadores: dimensão de relacionamento	Quais regras de conduta são estabelecidas para que a competição entre as cooperativas não atrapalhe a intercooperação? (<i>Protocolos de rede</i>) Quais incertezas ou riscos as cooperativas buscam gerir por meio da intercooperação? (<i>Incertezas reduzidas</i>) Quais custos de transação as cooperativas buscam reduzir por meio da intercooperação? (<i>Custos de transação reduzidos</i>) Como as pressões competitivas enfrentadas pelas cooperativas são transferidas às parceiras de intercooperação? São estabelecidos objetivos ou metas em relação aos custos dos produtos e serviços da intercooperação? (<i>Target Costing, Kaizen Costing</i>) - Há compartilhamento de informações de custos entre as cooperativas? (<i>OBA</i>) Como se dá a coordenação de esforços entre as cooperativas para: - reduzir incertezas via intercooperação? (<i>Previsões colaborativas, reduzir tempo de ciclo</i>) - gerir seus níveis de estoque? (<i>Gestão interorganizacional dos níveis de estoque</i>) - mapear suas atividades e processos? (<i>Mapeamento de atividades e processos</i>) - otimizar suas atividades e processos? (<i>Otimização de processos interorganizacionais</i>) São nomeadas equipes interorganizacionais para gerenciar os custos do relacionamento?	Entrevistas, relatórios anuais, contratos	Como a competição entre as cooperativas é tratada no âmbito da intercooperação? Quais são os principais acordos ou regras de conduta que regem o comportamento das parceiras? Como as cooperativas selecionam os produtos e serviços que serão desenvolvidos via intercooperação? Quais são e como são tratadas as preocupações relacionadas aos custos nesse momento de selecionar e projetar o que será desenvolvido?
	Mecanismos Habilitadores: dimensão de relacionamento	Como as cooperativas resolvem problemas ou buscam melhorias em termos de custos, funcionalidade e qualidade dos produtos e serviços	Entrevistas, relatórios	São estabelecidas metas de custo no processo produtivo da intercooperação? Explique como se dá a coordenação de esforços entre as cooperativas em busca de otimização dos custos. Há esforços conjuntos para: Reduzir incertezas ou riscos? Negociar e comprar matérias-primas? Gerenciar os estoques? Escolher os meios de transporte e logística externa? Eliminar atividades realizadas de maneira duplicada entre si?
	Mecanismos Habilitadores:		Entrevistas, relatórios	

	dimensão de produto	<p>da intercooperação? (<i>Processo conjunto de desenvolvimento dos produtos</i>) Como as cooperativas coordenam esforços para que o processo produtivo da intercooperação seja mais eficiente? (<i>Análise de valor</i>) É realizada análise da cadeia de valor que vai além das cooperativas parceiras visando gerir os custos da intercooperação? (<i>Análise da cadeia de valor</i>)</p>	anuais, contratos	<p>Padronizar e simplificar atividades e processos comuns entre si? Automatizar atividades?</p>
<p>OE3 - Analisar como os elementos da Teoria da Imersão Social estão associados à Gestão de Custos Interorganizacionais no contexto do relacionamento horizontal de intercooperação</p> <p>P3: A estrutura social composta por laços imersos entre as cooperativas é um mecanismo habilitador da GCI no relacionamento horizontal de intercooperação</p>		<p>Como o histórico de interações está associado aos esforços conjuntos em busca de otimização dos custos? Como a dependência conjunta entre as cooperativas está associada aos esforços conjuntos em busca de otimização dos custos? Como a confiança entre as cooperativas está associada aos esforços conjuntos em busca de otimização dos custos? Como o compartilhamento de informações entre as cooperativas está associado aos esforços conjuntos em busca de otimização dos custos? Como as ações conjuntas realizadas pelas cooperativas estão associadas à busca de otimização de custos?</p>	<p>Todos os dados coletados</p>	

Seção D – guia para o relatório final

O relatório final do estudo de caso tem como principal público-alvo a banca examinadora da tese. Nesse sentido, conforme sugerido por Yin (2015), é priorizada uma estrutura analítica linear que inicialmente contextualiza o problema e objetivos da pesquisa, é seguida pelos aspectos teóricos e metodológicos, e finalmente, os achados e conclusões do estudo.

APENDICE 2 – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

Inicialmente gostaria que falasse seu nome, há quanto tempo atua na cooperativa a qual está vinculado, seu cargo e há quanto tempo o exerce.

1. Sobre a formação do relacionamento de intercooperação, o que motivou e como se deu a aproximação das cooperativas?

Como a história de relacionamentos anteriores entre as cooperativas influencia na intercooperação?

Como o histórico de relações anteriores entre os gestores das cooperativas influencia na intercooperação?

2. Qual o papel da confiança nesse relacionamento de intercooperação?

Como a confiança entre as cooperativas foi construída?

Quais esforços são feitos para manter essa confiança?

3. Como a competição entre as cooperativas é tratada no âmbito da intercooperação?

Quais são os principais acordos ou regras de conduta que regem o comportamento das parceiras?

4. Sobre o que é desenvolvido no relacionamento de intercooperação em termos de produtos e serviços, por que a cooperativa optou por fazê-los via intercooperação?

Porque foram escolhidas essas cooperativas, em específico, como parceiras para a intercooperação?

Como você descreveria a dependência conjunta entre as cooperativas para desenvolver essas atividades?

5. Quais os benefícios ou diferenciais obtidos com a intercooperação?

Como os resultados e benefícios são compartilhados entre as cooperativas?

6. Quais ações são realizadas pelas cooperativas buscando melhorar em conjunto suas atividades organizacionais?

Como as cooperativas lidam com os problemas que surgem nos negócios da intercooperação?

7. Como as cooperativas selecionam os produtos e serviços que serão desenvolvidos via intercooperação?

Quais são e como são tratadas as preocupações relacionadas aos custos nesse momento de selecionar e projetar o que será desenvolvido?

8. São estabelecidas metas de custo no processo produtivo da intercooperação?

9. Explique como se dá a coordenação de esforços entre as cooperativas em busca de otimização dos custos.

Há esforços conjuntos para:

Reduzir incertezas ou riscos?

Negociar e comprar matérias-primas?

Gerenciar os estoques?

Escolher os meios de transporte e logística externa?

Eliminar atividades realizadas de maneira duplicada entre si?

Padronizar e simplificar atividades e processos comuns entre si?

Automatizar atividades?

10. Que tipo de informações as cooperativas parceiras na intercooperação buscam compartilhar entre si? (Custo e qualidade dos produtos, níveis de estoque, processos produtivos, financiamento e estrutura de capital, relações na cadeia de valor, etc.)

Como você descreveria a qualidade dessas informações?

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamentos horizontais: uma análise a partir da Teoria da Imersão Social

Pesquisador: Simone Bernardes Voese

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 61222622.4.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.871.032

Apresentação do Projeto:

O projeto é intitulado "Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamentos horizontais: uma análise a partir da Teoria da Imersão Social", sob a coordenação da Prof.a Dr.a Simone Bernardes Voese do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFPR e colaboração de Marivânia Rufato da Silva, aluna do Doutorado em Contabilidade do PPGCON/UFPR e professora no Curso de Ciências Contábeis da UTFPR. As autoras afirmam que com o estudo "busca-se ampliar a estrutura conceitual da GCI [Gestão de Custos Interorganizacionais] para compreender esse fenômeno no contexto dos RIOS [Relacionamentos Interorganizacionais] horizontais.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO GERAL

"Investigar, sob a ótica da Teoria da Imersão Social, a configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação."

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da pesquisa são três: "Caracterizar o relacionamento horizontal de intercooperação a partir das variáveis da Teoria da Imersão Social; Investigar o compartilhamento de informações e ações conjuntas voltadas à gestão de custos entre as cooperativas; Analisar como as características dos laços imersos estão associadas à GCI no relacionamento horizontal de intercooperação."

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

Continuação do Parecer: 5.671.032

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

No item BENEFÍCIOS, as autoras afirmam que: "[...] espera-se trazer benefícios para as cooperativas, suscitando reflexões sobre como a GCI permite coordenar dependências conjuntas para modificar a estrutura de custos. Especialmente aos dirigentes de cooperativas, ao evidenciar como laços interpessoais podem alavancar a confiança e a cooperação interorganizacional, amplia-se a compreensão dos impactos de aspectos relacionais na gestão de custos e espera-se que sejam beneficiados nas tomadas de decisão quanto às suas posturas e relações sociais."

No item RISCOS, as autoras afirmam que: "[...] existe a possibilidade de constrangimento ou insegurança para responder ao instrumento de coleta de dados, bem como de cansaço ou aborrecimento devido à extensão do roteiro e conseqüentemente do tempo necessário para a entrevista, que estima-se ser de uma hora."

Sobre a POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA, as autoras afirmam que "apesar da dificuldade em determinar uma possibilidade da ocorrência, por ser o instrumento de coleta de dados baseado em pesquisas anteriores na literatura, considera-se que essa possibilidade é baixa e contingente à características individuais dos participantes."

Não há menção sobre a GRADAÇÃO DOS RISCOS, as autoras afirmam que: "No que se refere à gradação dos riscos, entende-se que esses são leves e."

Quanto às MEDIDAS DE MINIMIZAÇÃO DE RISCOS, as autoras afirmam que: "Quanto à medidas de proteção ou minimização de qualquer risco eventual, salienta-se o envio do projeto ao Comitê de Ética a fim de verificar possíveis incoerências e saná-las antes da coleta dos dados. Há ainda a realização do pré-teste dos instrumentos de coleta junto à outro relacionamento de intercooperação que não é objeto do estudo. Ainda assim, se tais riscos ocorrerem, as pesquisadoras esclarecerão os procedimentos da pesquisa para que o participante possa continuar respondendo à mesma. Contudo, se tais riscos persistirem, o participante poderá interromper ou solicitar o cancelamento de sua participação em qualquer fase da pesquisa. Em caso de desistência os Termos de Livre Consentimento Esclarecido serão devolvidos."

Sobre as GARANTIAS ÉTICAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA as autoras afirmam que "Em relação à preservação dos dados que possam identificar os participantes, destaca-se que esses serão acessados somente pelas pesquisadoras [...]. Na divulgação dos resultados do estudo, os nomes dos entrevistados não serão citados, adotando-se um código para cada um dos respondentes. Em nenhum momento, sob nenhuma hipótese, as informações desta pesquisa serão disponibilizadas de modo dissociado a outrem; vistas serão dadas apenas quando da sua compilação em planilhas eletrônicas (não existindo qualquer possibilidade de identificação dos

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 5.671.032

participantes).”.

Quanto à INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS DECORRENTES DA PESQUISA as autoras afirmam que “[...] lhes é garantido o direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa. Ressalta-se ainda que não haverá gastos para os respondentes, visto que a entrevista será realizada em seu próprio ambiente e horário de trabalho, mas, caso seja necessário participar da pesquisa fora da sua rotina e isso incorra em gastos, o participante será ressarcido integralmente de suas despesas.”.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um estudo exploratório, delineado como estudo de caso único (o caso objeto é o relacionamento interorganizacional formado pela parceria de três cooperativas agropecuárias:

) que pretende “Investigar, sob a ótica da Teoria da Imersão Social, a configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação.” Foi prevista a coleta de dados primários oriundos de entrevistas com oito gestores do projeto de intercooperação e dirigentes das cooperativas.”.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos foram apresentados e as adequações solicitadas no parecer anterior foram atendidas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências apontadas no parecer anterior foram corrigidas. Sou de parecer favorável à aprovação do projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

01 - Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais (a cada seis meses de seu parecer de aprovado) e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

Emenda – ver orientações em nossa página: <http://www.humanas.ufpr.br/portal/comite-de-etica-em-pesquisa-em-ciencias-humanas-e-sociais/>.

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 5.671.032

02 - Importante (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal.

Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

03 - Para TCLE

Favor inserir em seu TCLE e TALEo número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa, conforme decisão da Coordenação do CEP/CHS de 21 de setembro de 2022.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1956567.pdf	06/09/2022 15:21:01		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Corrigido.docx	06/09/2022 15:18:23	Simone Bernardes Voese	Aceito
Outros	Carta_resposta_pendencias_alterado.doc	06/09/2022 15:17:34	Simone Bernardes Voese	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_entrevistas_Corrigido.docx	01/09/2022 11:35:15	Simone Bernardes Voese	Aceito
Declaração de concordância	Concordancia_departamental.pdf	28/07/2022 12:06:46	Simone Bernardes Voese	Aceito
Outros	Declaracao_coparticipacao.pdf	28/07/2022 12:05:28	Simone Bernardes Voese	Aceito
Outros	Ata_colegiado.pdf	28/07/2022 12:03:34	Simone Bernardes Voese	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_entrevistas.docx	28/07/2022 12:01:52	Simone Bernardes Voese	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	Projeto_de_pesquisa.docx	28/07/2022 12:01:04	Simone Bernardes Voese	Aceito

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 Fax: (41)3360-5001 E-mail: cep_chs@ufpr.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS



Continuação do Parecer: 5.671.032

Investigador	Projeto_de_pesquisa.docx	28/07/2022 12:01:04	Simone Bernardes Voese	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	28/07/2022 11:59:30	Simone Bernardes Voese	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CURITIBA, 28 de Setembro de 2022

Assinado por:
LORIANE TROMBINI FRICK
(Coordenador(a))

Endereço: Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sl SA.SSW.09, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus
Bairro: Jardim Botânico CEP: 80.210-170
UF: PR **Município:** CURITIBA
Telefone: (41)3360-4344 **Fax:** (41)3360-5001 **E-mail:** cep_chs@ufpr.br

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamentos horizontais: uma análise a partir da Teoria da Imersão Social

Pesquisador/a responsável: Simone Bernardes Voese

Pesquisador/a assistente: Marivânia Rufato da Silva

Local da Pesquisa: [REDACTED]

Endereço: [REDACTED]

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada “Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamentos horizontais: uma análise a partir da Teoria da Imersão Social” tem como objetivo “investigar, sob a ótica da Teoria da Imersão Social, a configuração da Gestão de Custos Interorganizacionais em relacionamento horizontal de intercooperação”.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a participar de entrevista na qual será questionado sobre a relação existente entre as cooperativas que compõem o caso de intercooperação, especialmente quanto ao compartilhamento de informações e ações conjuntas voltadas à gestão de custos.

Destacamos que a entrevista poderá ser realizada de forma presencial em seu local de trabalho ou de forma remota via ferramenta virtual, conforme sua preferência. O horário da entrevista será previamente agendado e essa ocorrerá em um único encontro com duração estimada de aproximadamente uma hora. A entrevista será gravada em áudio e posteriormente transcrita, sendo garantido o sigilo das gravações e que essas estarão somente sob a guarda das pesquisadoras. O material obtido por meio dessa entrevista será utilizado unicamente para essa pesquisa e será destruído ao término do estudo, dentro de cinco anos. O relato decorrente da transcrição da entrevista lhe será enviado para que possa checar as informações e, caso julgue necessário, complementá-las ou corrigi-las.

Desconfortos e riscos: É possível que você experimente algum desconforto ou constrangimento, em função de alguma questão que possa causar tal inconveniente. Contudo, se isso acontecer você estará livre para não responder à questão ou desistir da pesquisa em qualquer etapa dela. Diante dessa desistência esse Termo de Consentimento será devolvido imediatamente a você. Os benefícios esperados com essa pesquisa que são diretos a você estão na identificação de possibilidades para melhorias na gestão de custos no relacionamento de intercooperação a que está vinculado. A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

Rubrica do pesquisador: *Marivânia Rufato da Silva* Rubrica do participante: _____

Sigilo e privacidade: Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado e sim um código para cada um dos respondentes.

Ressarcimento e Indenização: As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação. Ressalta-se ainda que não haverá gastos com seu deslocamento, visto que a entrevista será realizada em seu próprio ambiente e horário de trabalho. Caso você tenha gastos para participar da pesquisa fora da sua rotina será ressarcido integralmente de suas despesas, bem como terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Contato: Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com as pesquisadoras, Simone Bernardes Voese e Marivânia Rufato da Silva, responsáveis por este estudo, que poderão ser localizadas no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCONT-UFPR), no Departamento de Ciências Contábeis, Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – Campus III – Jardim Botânico, CEP: 80210-170 – Curitiba – Paraná – Brasil – Fones: 55 41 3360-4193 (Simone) e 55 46 99900-5688 (Marivânia) de segunda a sexta-feira entre 08:00h e 17:00h, ou por endereço eletrônico simone.voese@gmail.com e marivaniarufato@gmail.com para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sala SA.SSW.09, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, (41)3360-4344, ou pelo e-mail cep_chs@ufpr.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Este documento é elaborado em duas vias, assinadas e rubricadas pelo/a pesquisador/a e pelo/a participante/responsável legal, sendo que uma via deverá ficar com você e outra com o/a pesquisador/a.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº 61222622.4.0000.0214 e aprovada com o Parecer número 5.671.032 emitido em 28 de setembro de 2022.

Consentimento livre e esclarecido: Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa: _____

Data: ____/____/____.

Rubrica do pesquisador: *Marivânia Rufato da Silva* Rubrica do participante: _____