



A complementariedade da teoria da ação coletiva e das abordagens da gestão de custos interorganizacionais: Análise em uma cooperativa

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Isielli Mayara Barzotto Martins Tierling^{1,2}, Doutor/Ph.D. Simone Bernardes Voese¹

¹UFPR, Curitiba, PR, Brazil. ²UNESPAR campus Campo Mourão, Campo Mourão, PR, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Isielli Mayara Barzotto Martins Tierling

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCONT/UFPR

Doutor/Ph.D. Simone Bernardes Voese

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCONT/UFPR

Resumo/Abstract

Este estudo teve o objetivo de analisar de que forma a teoria da ação coletiva se relaciona com as abordagens da gestão de custos interorganizacionais a partir do contexto de uma cooperativa. Para isso, foi desenvolvido um estudo qualitativo em uma cooperativa de agricultores familiares localizada na região Centro-Oeste do Estado do Paraná, com entrevistas e observações em campo. A análise realizada contemplou o modelo de Minayo (2011) para pesquisas qualitativas. Os resultados apontaram que a cooperativa e os produtores rurais analisados fazem parte de uma cadeia de valor democrática, que há percepção dos benefícios mútuos a partir das ações de cooperação, que os custos dessas ações são percebidos pelas dificuldades e falhas existentes no grupo e que as características relacionais existentes no grupo contribuem para o fortalecimento das ações desenvolvidas em conjunto. Os resultados empíricos puderam ser analisados tanto à luz da teoria da ação coletiva quanto à luz das abordagens teóricas da gestão de custos interorganizacionais, o que permite evidenciar que, nesta cooperativa, ambas as abordagens teóricas explicam seus contextos econômicos e sociais.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



A complementariedade da teoria da ação coletiva e das abordagens da gestão de custos interorganizacionais: Análise em uma cooperativa.

Resumo

Este estudo teve o objetivo de analisar de que forma a teoria da ação coletiva se relaciona com as abordagens da gestão de custos interorganizacionais a partir do contexto de uma cooperativa. Para isso, foi desenvolvido um estudo qualitativo em uma cooperativa de agricultores familiares localizada na região Centro-Oeste do Estado do Paraná, com entrevistas e observações em campo. A análise realizada contemplou o modelo de Minayo (2011) para pesquisas qualitativas. Os resultados apontaram que a cooperativa e os produtores rurais analisados fazem parte de uma cadeia de valor democrática, que há percepção dos benefícios mútuos a partir das ações de cooperação, que os custos dessas ações são percebidos pelas dificuldades e falhas existentes no grupo e que as características relacionais existentes no grupo contribuem para o fortalecimento das ações desenvolvidas em conjunto. Os resultados empíricos puderam ser analisados tanto à luz da teoria da ação coletiva quanto à luz das abordagens teóricas da gestão de custos interorganizacionais, o que permite evidenciar que, nesta cooperativa, ambas as abordagens teóricas explicam seus contextos econômicos e sociais.

Palavras-chave: Gestão de Custos Interorganizacionais. Teoria da Ação Coletiva. Cooperativa.

1 Introdução

A Teoria da Ação Coletiva - TAC aborda os motivos pelos quais os indivíduos e as organizações buscam o provimento de suas necessidades de forma coletiva ao invés de atuarem individualmente (Olson & Fernandez, 1999). O pressuposto que algumas necessidades possuem elevado grau de dificuldade ou se torna impossíveis de serem sanadas individualmente, fortalece as explicações oferecidas por esta teoria ao destacarem que o trabalho conjunto proporciona a obtenção de maiores e melhores resultados (Olson & Fernandez, 1999).

Hardin (1995) e Sandler (2004) apresentam o fato de que a necessidade de provimento coletivo para necessidade de difícil complexidade é proveniente de tempos antigos, no qual a interação social é praticamente inevitável para o alcance de interesses. Com isso, a TAC emerge teoricamente de uma vertente sociológica e analisa objetos econômicos, dada a existência de interesses econômicos que trazem a necessidade de serem providos coletivamente.

Por sua vez, a vertente teórica que aborda a Gestão de Custos Interorganizacionais – GCI analisa o conjunto de práticas gerenciais e operacionais utilizadas para gestão de custos de forma coletiva (Cooper & Slagmulder, 2004). Ela emerge teoricamente de uma vertente contábil, que engloba a análise de objetos econômico-financeiros e utiliza-se, em grande parte, de objetos sociológicos para compreensão dos motivos pelos quais as organizações atuam de forma integrada para provimento de interesses comuns.

Com isso, observou-se uma aproximação entre a TAC e a abordagem da GCI, e este estudo propõe responder o seguinte problema de pesquisa: **De que forma a teoria da ação coletiva se relaciona com as abordagens da gestão de custos interorganizacionais, a partir do contexto de uma cooperativa?** Assim, esta pesquisa tem como objetivo apresentar



os pontos de convergência e divergência entre as duas abordagens teóricas, avaliando as similaridades e complementariedade aplicáveis às organizações cooperativas.

Justifica-se o desenvolvimento deste estudo, sobretudo, com duas finalidades principais. A primeira delas refere-se à forte contribuição teórica a dois campos que integram as vertentes teóricas base da análise desta pesquisa: a TAC e a GCI. Não foram identificados estudos anteriores que utilizam ambas vertentes teóricas para análise, nem tampouco estudos que relacionem tais teorias e, nesse sentido, este estudo implementa o vínculo teórico existente entre ambas as abordagens.

A segunda principal finalidade deste estudo refere-se à contribuição oferecida para a compreensão sobre os aspectos relevantes que condicionam os custos da cooperativa em análise e seus respectivos cooperados, e para a compreensão sobre as relações interorganizacionais que afetam e são afetadas pela atuação socioeconômica em conjunto, dos agentes que integram a cadeia de valor da cooperativa em análise.

Para apresentação deste estudo, além desta introdução, disponibilizou-se uma revisão de literatura sobre a TAC e a GCI, a descrição dos aspectos metodológicos aplicados, os resultados e discussões, sendo finalizado com considerações finais.

2 Revisão de literatura

Esta seção traz a discussão sobre os principais pontos abordados pela gestão de custos interorganizacionais e pela teoria da ação coletiva, indicando seus pressupostos teóricos, as variáveis e fatores econômicos e sociais por elas abordados, e suas características teóricas.

2.1 Teoria da Ação Coletiva

A TAC surgiu de uma vertente sociológica que discutia a atuação política de grupos representativos, como sindicatos e cooperativa, afirmando que tais grupos representavam a verdadeira democracia e poderiam, inclusive, substituir o poder legislativo dada sua representatividade (Nassar, 2001). Essa condição foi expressa na obra de John Commons titulada *The economics of collective action* (1950) e, mais tarde, a obra de Mancur Olson, titulada *The logic of collective action* (1965) trouxe uma explicação econômica para a formação destes grupos. As obras de Mark Granovetter também incrementaram importantes contribuições à TAC, principalmente em *The strenght of weak ties* (1973) e *Economic action and social structure: the problem of embeddedness* (1985), que uniu explicações sobre o comportamento econômico em meio às estruturas sociais.

Elinor Ostrom também despontou obras clássicas da TAC, principalmente em *Governing the commons* (1990) e *Collective action and local development processes* (2007), nas quais argumentou que os indivíduos cooperam mesmo em situações onde há dilemas sociais e apresentou características comportamentais, como a reputação, reciprocidade e confiança, como fatores de influência para o desenvolvimento de ações coletivas.

O principal argumento apresentado pelos autores que compõem a TAC está no fato de que as ações de cooperação apresentam resultados melhores ou mais eficientes no provimento de benefícios de interesse coletivo, em comparação aos resultados que seriam obtidos se os indivíduos atuassem de forma individualizada (Ostrom, 1990; Hardin 1995; Olson & Fernandez, 1999; Sandler, 2004). Além disso, a TAC acrescenta que, em alguns casos, os benefícios objetivados poderiam ser impossíveis de serem alcançados individualmente ou com volume de esforços excessivamente superiores, o que inviabiliza a atuação individual (Olson & Fernandez, 1999).



Hardin (1995) observa que os grupos possuem características que favorecem a atuação conjunta, e que a lógica de movimento do mercado impulsionado pelos interesses individuais defendido por Adam Smith, muitas vezes não se efetiva na prática dos grupos. O autor observa que em alguns grupos há incentivos aos interesses próprios, que motivam os indivíduos a agir coletivamente.

Esse incentivo a atuar coletivamente, inicialmente, é apresentado por Olson e Fernandez (1999) como a própria presunção do indivíduo sobre a possibilidade de obter um benefício maior do que aquele adquirido individualmente, por meio da ação em grupo. Mais tarde, outros autores analisaram os incentivos à ação coletiva e observaram que há a obtenção de benefícios econômicos e sociais (Olson & Fernandez, 1999; Brito, 2001), e benefícios de cunho psicológico, político, cultural, informacional e de saúde ao trabalhador (Brito 2001, Tierling & Schmidt, 2020).

A TAC inclui, ainda, que a atuação em conjunto é passível de falhas e desafios (Caleman, 2010), além de conflitos (Hardin, 1995) A existência de falhas coletivas se remete à ineficiência das estruturas de governança e aos conflitos humanos que podem existir por intermédio dos indivíduos e suas relações. Por este motivo, a ação coletiva considera a existência desses erros como fator mediador da eficiência grupal (Tierling, 2016) mas admite que, para que a ação coletiva se mantenha, a percepção de ganhos e benefícios pelos indivíduos deve ser maior do que as dificuldades e problemas enfrentados (Olson & Fernandez, 1999). Do contrário, a ação coletiva não será sustentável.

Os estudos que compilam a TAC têm evidenciado que as ações de cooperação são fundamentadas por três características presentes nos indivíduos e/ou grupo, a saber, a racionalidade coletiva e o tamanho do grupo (Olson & Fernandez, 1999), além da heterogeneidade do grupo (Granovetter, 1973). Essas três características são determinantes para a existência da ação coletiva uma vez que:

- a) a racionalidade individual prejudica a ação conjunta, sendo necessária a formação de uma racionalidade coletiva em cada indivíduo que coopera (Olson & Fernandez, 1999).
- b) a coordenação necessária na estrutura de governança pode ser mais simples em grupos menores se comparado aos grupos maiores. Por sua vez, a percepção de benefícios pode ser maior em grupos menores do que em grupos maiores (Olson & Fernandez, 1999).
- c) a heterogeneidade do grupo pode variar de acordo com os traços de confiança, reciprocidade, esforço e troca de informações existentes, a depender da existência de laços mais fortes ou mais fracos entre os indivíduos. A heterogeneidade se demonstra nas divergências de opiniões e é capaz de determinar o nível de coesão do grupo (Granovetter, 1973).

Além disso, a estrutura das ações coletivas pode variar de acordo com algumas características do grupo, que são: a existência de comunicação face a face entre os indivíduos, a quantidade de ações conjuntas necessárias para obtenção dos resultados esperados, a reputação dos indivíduos perante os demais indivíduos do grupo, a liberdade para entrar e sair do grupo (Ostrom, 2007), a forma como os indivíduos estão ligados (Granovetter, 1973) e a liderança (Olson & Fernandez, 1999).

Apesar de haver diferentes características que alteraram os aspectos das ações coletivas, observa-se que estas ações podem se efetivar sob diferentes formas, desde parcerias informais, associações e clubes, até redes, clusters e joint ventures. Verifica-se que algumas



destas formas complexas adentram o campo contábil na atuação conjunta e, comumente, necessitam da gerência de custos e do processo de tomada de decisão em conjunto.

Nesse sentido, a seção a seguir apresentará a abordagem da gestão de custos interorganizacionais, suas características e especificidades, que permite relacioná-la com a TAC.

2.2 Gestão de Custos Interorganizacionais

A GCI, que é uma abordagem contemporânea da gestão estratégica de custos (Souza & Rocha, 2009) e surgiu a partir de relações híbridas formadas em novos contextos de mercado, com vistas a suprir as necessidades individuais das organizações, mas de forma coletiva. Essas ações conjuntas têm demonstrado que as práticas contábeis não estão isoladas das formas complexas de relacionamento interorganizacional (Campos et al., 2016).

Cooper e Slagmulder (2004) observam que a GCI é um método útil para o gerenciamento de custos em situações na qual a cooperação e a coordenação de ações entre organizações se fazem presente, contribuindo para o aumento da lucratividade e redução de custos das organizações envolvidas. Silva & Voese (2021) observam que esta modalidade de gestão de custos cruza a fronteira das organizações, afetando o nível de coordenação na cadeia de valor e favorecendo o relacionamento entre as empresas. Cooper & Slagmulder (2004) acrescentam ainda que a cadeia de valor pode se tornar mais lucrativa “se houver compartilhamento dos ganhos entre os parceiros envolvidos”.

Dois pressupostos podem ser considerados na GCI, sendo a existência de assimetria de informação entre as organizações e a incompletude dos contratos que dão suporte aos relacionamentos interorganizacionais (Cooper & Slagmulder, 2004). Por este motivo, esta abordagem teórica aborda algumas características dos contextos relacionais, que permitem melhor compreensão das relações interorganizacionais, que incluem a interdependência, confiança, estabilidade das relações, cooperação (estimulada pela interação, colaboração, integração e reciprocidade), e a percepção dos benefícios mútuos (Campos et al., 2016).

O modelo conceitual da GCI foi apresentada por Souza e Rocha (2009) e propõe a análise de cinco aspectos das relações interorganizacionais: o tipo de cadeia que comporta a relação (de tirania, oligarquia ou democracia), os mecanismos utilizados para definição, orientação e controle da relação interorganizacional (capacitadores, disciplinadores ou incentivadores), as características dos produtos em questão (funcionalidade e margem), os componentes dos produtos em questão (restrição tecnológica e índice de valor do componente), e os níveis de relacionamento mantido pelas organizações (comum, familiar, auxiliar ou principal), a depender da interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos existentes entre as empresas.

Assim, a abordagem da GCI põe em pauta a possibilidade de gestão entre empresas sobre objetivos comuns, condicionada a existência de características que favorecem sua aplicação.

A seção seguinte apresentará a metodologia aplicado ao presente estudo.

3 Metodologia

Este é um estudo qualitativo cuja análise baseia-se numa cooperativa formada por produtores rurais familiares da região Centro-Oeste do Paraná. O estudo foi desenvolvido com dados coletados a partir de entrevistas e observações no campo de pesquisa. Optou-se pela



aplicação de entrevistas semiestruturadas ao presidente da cooperativa e a uma amostra por acessibilidade composta por 14 produtores rurais cooperados.

Os roteiros de entrevistas foram estruturados a partir dos fatores condicionantes da GCI apontados por Souza e Rocha (2009) e a partir dos autores clássicos da TAC (Granovetter, 1973; Olson & Fernandez, 1999; Ostrom, 2007), que possibilitou uma visão ampla sobre a cadeia de valor na qual a cooperativa está inserida, o desenvolvimento de suas atividades e dos produtores rurais, e o contexto relacional entre os principais agentes em torno da cooperativa. O esquema de análise dos dados coletados está apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de análise das entrevistas

Constructo	Fatores analisados	Entrevista	Questão
Características organizacionais e da estrutura de governança da cooperativa.	Ações coletivas existentes	Produtor rural	1
		Cooperativa	1
	Benefícios obtidos	Produtor rural	2
		Cooperativa	2
	Dificuldades e falhas existentes	Produtor rural	3
		Cooperativa	2
	Margem e funcionalidade dos produtos	Produtor rural	4 e 5
		Cooperativa	3 e 4
	Restrição tecnológica e índices de valor dos produtos	Produtor rural	6 e 7
		Cooperativa	5 e 6
Tipo de cadeia de valor a qual pertence	Cooperativa	7	
Mecanismos de orientação e controle coletivo/ interorganizacional	Cooperativa	8, 9 e 10	
Características dos relacionamentos existentes na cooperativa.	Características do grupo (heterogeneidade, tamanho e forma como estão ligados)	Produtor rural	6, 7 e 8
	Comunicação e liberdade de atuação	Produtor rural	9 e 10
	Racionalidade dos agentes (individual e coletiva) e percepção dos benefícios mútuos	Produtor rural	11 e 12
	Interdependência, confiança e reputação	Produtor rural	13, 14, 15 e 16
	Estabilidade das relações e nível de cooperação	Produtor rural	17 e 18

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A análise dos dados coletados foi feita com base em Minayo (2011), que propõe a ordenação das informações a serem analisadas, a tipificação do conteúdo com uso da interpretação, e a interpretação de segunda ordem. Assim, a ordenação do conteúdo compreendeu os textos teóricos que embasam a análise, ou seja, os textos clássicos e contemporâneos que abordam a TAC e a GCI, os dados coletados por observação e os dados coletados nas entrevistas.

A tipificação do conteúdo compreendeu a transição dos dados empíricos para achados teóricos, ou seja, interpretou-se as informações do campo de pesquisa, apropriando-se da riqueza de informações teóricas existentes. Para isso, os dados coletados em observações e entrevistas foram organizados e classificados de acordo com os fundamentos da TAC e



fatores condicionantes da GCI, e interpretados à luz dessas teorias, em especial, aspectos teóricos convergentes e divergentes e de complementariedade entre as teorias. Por fim, buscou-se exercitar interpretações de segunda ordem, de modo a aprofundar achados teóricos.

Considerando os métodos aplicados neste estudo, concebe-se então que a triangulação dos dados foi feita por intermédio das entrevistas, observações e relacionamento com a teoria, possibilitando validação dos resultados.

4 Análise e Discussões

A análise dos dados coletados iniciou-se com a ordenação do conteúdo empírico coletado por meio das entrevistas, em consonância com o conteúdo teórico que abrange as abordagens da TAC e da GCI, com vistas a análise das características organizacionais e da estrutura de governança da cooperativa.

As primeiras informações analisadas referem-se às atividades desenvolvidas em conjunto pelos agentes que compõem a cooperativa objeto deste estudo, que caracterizam a aplicação da TAC e a GCI. Essas atividades referem-se às ações conjuntas realizadas pelos produtores rurais cooperados, como a produção de maracujá para fabricação de polpa, fornecimento da semente para o setor de cosméticos e produção de outras frutas e legumes diversificados para atendimento do mercado institucional. Referem-se também a ações desenvolvidas pela cooperativa em parceria com outras empresas privadas para fabricação de polpa e fornecimento a granel, e parceria com outras cooperativas para junção de produtos e fornecimento de maior quantidade ao mercado institucional.

Observa-se que a ocorrência de trabalho conjunto em prol de objetivos comuns é a primeira característica que aproxima a TAC à GCI. Cooper e Slagmulder (2004) explicam que a GCI é realizada por intermédio da cooperação e coordenação de organizações de uma mesma rede de fornecedores. Por sua vez, a TAC também aponta que as ações coletivas são formadas pela cooperação (Ostrom, 2007) e pela coordenação das estruturas de governança pertencentes a cadeia de valor (Zylberstajn & Farina, 2005).

Apresentar a possibilidade de obter ganhos coletivos por meio de esforços conjuntos, a TAC revela que, para que as ações de cooperação se prolonguem no longo prazo de forma sustentável, é necessário que os indivíduos que cooperam percebam maior proporção de benefícios em comparação à percepção de custos de coesão grupal (Olson & Fernandez, 1999).

Sobre isso, verificou-se que os benefícios percebidos pelos produtores rurais incluem diversos tipos, como é caso dos benefícios (ganhos) econômicos e financeiros, que incluem o aumento da renda dos produtores, aumento da produtividade, redução de custos, redução de riscos de comercialização, acesso a mercados e canais de comercialização, garantia de escoamento da produção com garantia de renda e melhores condições logísticas dos produtos do campo até o consumidor final.

Foram relatados também a percepção de benefícios sociais, como o sentimento de satisfação, orgulho pelo trabalho desenvolvido, aumento do status social e sentimento de pertencimento ao mundo rural. Além dos benefícios econômicos e sociais, ficou evidente os benefícios relacionados à informação, com a aquisição de maiores e melhores conhecimentos técnicos, informações sobre mercados e gestão da propriedade.

Em relação aos benefícios percebidos pela cooperativa, destaca-se a percepção de benefícios econômicos e financeiros, com o aumento do faturamento pelo acesso a novos mercados, possibilidade de firmar contratos para fornecimento de produtos por intermédio da garantia de aquisição de insumos suficientes, e o benefício social adquirido pela expansão do



nome empresarial para além da microrregião e macrorregião onde a cooperativa está localizada.

Ao analisar os custos das ações desenvolvidas em conjunto, percebeu-se que a TAC aborda tais custos como sendo dificuldades e falhas (Williamson, 1996; Caleman, 2010), ou desafios/dilemas (Hardin, 1995) da cooperação e da coordenação dos atores da cadeia. Nisso difere-se da GCI, pois esta promove um olhar estritamente contábil-financeiro sobre os custos que advêm da cooperação inter-firmas. Kulmala (2004) explica que a GCI exige o compartilhamento de informações sobre atividades e custos, o que compõe a contabilidade de livro aberto.

Na cooperativa analisada, os custos foram expressos com dificuldades e falhas existentes nas ações desenvolvidas em parceria pelos cooperados, demonstrando-se ser aqueles que se ressaltam. Os produtores rurais relataram a existência de dificuldades relacionadas aos preços praticados pela cooperativa (que são baseados nos preços da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP) e, em consequência, ao preço absorvido por eles na entrega de seus produtos à cooperativa.

Além disso, foi relatado também a existência de dificuldades relacionadas ao medo do risco assumido pelo produtor no investimento em implantação e manutenção de lavouras. Essa dificuldade reflete ainda a falta de confiança dos produtores na obtenção da parcela individual dos ganhos coletivos. Por fim, a falta de corpo técnico suficiente para assistência técnica especializada *in loco* tende a prejudicar as atividades e produtividade dos produtores rurais, que ficam desassistidos e isso demonstrou-se ser um desafio da cooperação.

Por parte da cooperativa, foi identificada a existência de dificuldades relacionadas a atitudes oportunistas de cooperados, que optam por entregar seus produtos na cooperativa somente quando o preço é atrativo, o que prejudica o planejamento integral da organização no cumprimento das demandas dos contratos firmados com o mercado institucional ou empresas privadas. Não foi identificada a existência de compartilhamento de informações sobre custos e atividades com empresas ou cooperativas pertencentes a cadeia de valor, porém identificou-se o compartilhamento dessas informações com os produtores rurais que integram a cooperativa.

Nesse sentido, ficou evidente que os custos abordados na GCI se efetivam no compartilhamento de dados de custos da cooperativa para os produtores rurais, e os custos abordados na TAC se efetivam nos custos de coesão do grupo, envolvendo os fatores negativos que prejudicam a cooperação e coordenação. Esses custos de coesão podem ser traduzidos pelos custos de transação nas interações entre os agentes (Coase, 1937) e nos custos de coordenação, ou seja, os custos da burocracia (Williamson, 1996).

A análise dos benefícios e custos das ações em conjunto se faz importante para compreensão sobre os aspectos que favorecem e prejudicam a cooperação, e sobre aspectos da sustentabilidade das interações. Na abordagem da GCI, isso inclui a análise sobre a funcionalidade e margem dos produtos, e sobre a restrição tecnológica e índice de valor dos produtos. Esses elementos são apontados como fatores condicionantes da GCI e essa abordagem evidencia a necessidade de analisar o custo-benefício dos produtos.

Porém, a GCI admite que a existência de um custo-benefício positivo não é suficiente para sua implantação, sendo necessário a análise em conjunto dos demais fatores condicionantes a essa forma de gestão, o que inclui mecanismos que incentivam, disciplinam e/ou capacitam a cooperação, e inclui os níveis de relacionamentos existentes entre os agentes que cooperam (Souza & Rocha, 2009).

Por sua vez, a TAC menciona que as ações de cooperação se sustentarão se os benefícios coletivos sobrepujarem os custos em cooperar (Olson & Fernandez, 1999), e se os níveis de confiança se fortalecerem no longo prazo, possibilitando coesão entre o grupo (Burt,



1992). Granovetter (1985) complementa que como os indivíduos estão imersos em estruturas sociais, a disposição em cooperar (comportamento econômico de cooperação) se fortalecerá se os laços sociais entre os indivíduos forem firmes, o qual se dá por intermédio da confiança e reciprocidade, se configurando, portanto, como incentivos à cooperação.

Além desses incentivos, Olson e Fernandez (1999) evidencia que os indivíduos normalmente podem apresentar atitudes oportunistas e, por este motivo, as ações coletivas exigem a aplicação de incentivos seletivos, como mecanismo de minimização dos custos de coordenação.

No contexto da cooperativa em análise, ficou evidente que a funcionalidade dos produtos é resultado da percepção dos produtores rurais quanto aos custos *versus* benefícios em participar da cooperativa. Como relatado por eles, há percepção de maiores ganhos pelo trabalho coletivo, ao invés do trabalho individual, mesmo sob a existência de falhas e dificuldades (custos de transação e de coordenação).

Os produtores rurais admitem a necessidade de iniciativas que minimizem esses custos, como a implantação de gratificação pela participação efetiva na cooperativa, a distribuição de sobras e a diferenciação do preço oferecido a cooperados e não cooperados. Os produtores também concordam que eles mesmos podem contribuir para a redução destes custos participando dos cursos e palestras oferecidos pela cooperativa e compartilhando conhecimentos e experiências entre os produtores rurais cooperados.

Além desses mecanismos apontados, a cooperativa informou que determina regras quanto ao uso de produtos fitossanitários na produção rural por parte dos produtores, uma vez que as empresas privadas que adquirem os produtos da cooperativa exigem específicas formas de manejo desses produtos. Em decorrência da auditoria que esses clientes fazem nos produtos adquiridos da cooperativa, acaso o produtor não cumpra as regras fitossanitárias impostas pela cooperativa, ela não recebe os produtos desse produtor. Essa medida caracteriza-se como um mecanismo disciplinador (Souza & Rocha, 2009).

As alternativas para redução de custos propostas pelos produtores rurais da cooperativa analisada efetivam-se como mecanismos de incentivo, capacitação e disciplina em cooperar e, nesse sentido, a TAC e a GCI se convergem. Esses resultados vão ao encontro dos resultados de Duarte (2017), que concluiu que os produtores tem uma visão muito ampla sobre a influência de outras variáveis na qualidade-funcionalidade dos produtos.

Ao analisar os produtos, a GCI propõe também observar a margem dos produtos resultantes das ações em conjunto. Buscou-se identificar as informações relacionadas à margem dos produtos oferecidos pela cooperativa e ficou evidenciado que o controle de preços de comercialização dos produtos fica a cargo da cooperativa, em consonância com a tabela de preços da CEAGESP quando se trata de produtos *in natura*.

Para esses produtos, as decisões sobre a margem dos produtos não sofrem interferência da decisão dos produtores. O mesmo ocorre com a margem dos produtos industrializados, porém os preços são definidos e controlados pelo setor de custos da cooperativa, também sem interferência da decisão dos produtores. Em reuniões com os cooperados, as informações de custos são repassadas aos produtores e sempre que solicitado, os produtores podem ter acesso aos relatórios da cooperativa, embora essa prática não seja comum entre os cooperados.

Buscou-se conhecer também a existência de restrição tecnológica dos produtos produzidos pelos produtores rurais (produtos *in natura*) e dos produtos produzidos pela cooperativa (polpas de frutas e frutas congeladas), sobre os quais não foi identificada nenhuma restrição, uma vez que não há sigilo tecnológico conforme propõe Souza (2008). Essa constatação vai ao encontro do apontamento feito por Pavão e Voese (2023), sobre a



indivisibilidade dos produtos agrícolas, o que impede a existência de restrições tecnológicas. Apesar disso, é importante observar que a não existência de restrição tecnológica não impede a existência de especificidade dos ativos.

Na cooperativa analisada, uma grande parcela do faturamento deve-se ao mercado institucional. Muito embora haja outras cooperativas de produtos advindos da agricultura familiar na mesma região onde ela está localizada, a forte demanda desse mercado que, por intermédio da legislação federal aceita o recebimento de produtos para oferta na merenda escola especificamente de cooperativas, torna os produtos desta cooperativa um ativo específico. Ao discutir a GCI, Cooper e Slagmulder (2004) evidenciam que o grau de especificidade de ativos impulsiona a atuação conjunta e essa concepção advém da teoria econômica dos custos de transação dadas por Williamson (1973), o que coincide com a abordagem da TAC.

As discussões em torno do produto que une as ações de cooperação devem observar também o seu índice de valor. Não se teve o intuito de calcular o índice de valor dos produtos da cooperativa em análise, porém buscou-se observar os fatores que influenciam estes índices. Como mencionado anteriormente, a importância dos produtos destinados ao mercado institucional é elevada, dada a parcela de renda que representa para a cooperativa e consequentemente para os cooperados e, com isso, concebe-se que são produtos com alto índice de valor.

Conforme menciona Souza (2008), o índice de valor é dado pela razão entre o grau de importância do produto e seu custo. De igual forma ocorre com as sementes de maracujá fornecidas pela cooperativa para o setor de cosméticos, pois se tal comercialização não ocorrer, as sementes caracterizam-se como subproduto da polpa de fruta produzida e seguem para descarte, sem utilidade.

Essa discussão é parte da GCI, enquanto trata o índice de valor como um componente do produto que condiciona a aplicação desta modalidade de gestão de custos. Sob o ponto de vista da TAC, o valor gerado é analisado sob a perspectiva do grupo, conforme propõe Tierling e Schmidt (2017). Não foram encontrados estudos da TAC que analisam o índice de valor tendo como base a especificidade do produto.

Além da análise em torno dos benefícios e custos, dos produtos e seus componentes e dos mecanismos de governança utilizados nas ações de cooperação, buscou-se analisar o tipo de cadeia de valor a qual a cooperativa pertence. Observou-se que ela não é a principal organização da cadeia a qual pertence, nem há outra(s) organização(ões) que se sobrepõe determinando regras aos agentes que a compõem. Pelo contrário, observa-se que a atuação da cooperativa na cadeia de valor depende muito mais da cooperação e parcerias, tanto em relação aos seus fornecedores (produtores rurais) quanto em relação a seus canais de comercialização. Nesse sentido, a cadeia de valor a qual a cooperativa analisada faz parte caracteriza-se como uma cadeia democrática (Souza & Rocha, 2009).

Como se pode observar, as discussões apresentadas até aqui giram em torno do objeto econômico da cooperativa. Ficou evidente que a GCI discute as razões em cooperar colocando o produto em foco (Figura 1).

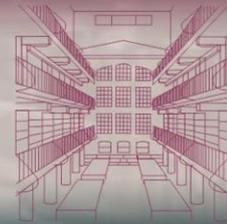


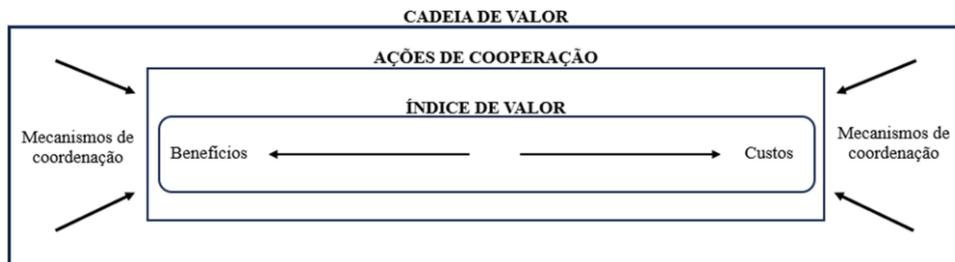
Figura 1 – Escopo da GCI em torno do produto.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Já a TAC discute as razões em cooperar colocando em foco a manutenção de maior parcela de benefícios em comparação aos custos, para que a ação de cooperação se mantenha (Figura 2).

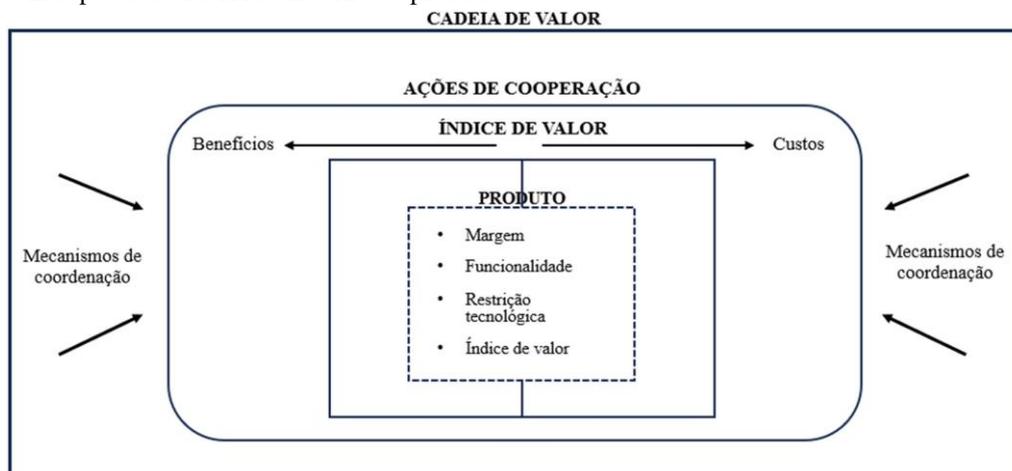
Figura 2 – Escopo da TAC em torno do produto.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Observa-se assim que, mesmo havendo aspectos em que a GCI e a TAC se divergem, ambas abordagens teóricas demonstram-se complementares, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Escopo da GCI e TAC em torno do produto.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).



Embora a análise em torno do produto da cooperativa abordar aspectos das relações entre os cooperados e cooperativa, buscou-se analisar também as características das relações interorganizacionais sob a ótica da GCI e TAC. Para isso, observou-se, primeiramente, quais são as características do grupo de produtores como um todo.

Foi identificado que trata-se de uma cooperativa de produtores que apresenta heterogeneidade de interesses e opiniões e da forma como estão vinculados.

Identificou-se que as expectativas com a produção de cada cooperado altera a forma como ele opina e, por isso, divergências são evidentes entre eles. Apesar das críticas existentes em relação à forma como a cooperativa trata algumas situações, há predominância do interesse no bem coletivo. Isso foi observado em algumas respostas obtidas nas entrevistas, em que se observou as seguintes falas: “eu discordo de algumas coisas, mas não me prejudica” (Entrevistado 2), “os que não estão felizes com o resultado dão opiniões diferentes e isso ajuda a ter novas ideias” (Entrevistado 5), “sempre tem divergência mas tem consenso também” (Entrevistado 14).

Em relação a heterogeneidade de interesses e opiniões, a TAC vê essa condição como um contraponto à cooperação, uma vez que o interesse predominante na ação de cooperação deva ser o interesse coletivo, o bem comum (Olson, 1999). Já a heterogeneidade de vínculos tende a ser algo benéfico à ação de cooperação, pois como propõe Granovetter (1973), os diferentes tipos de laços entre os indivíduos que cooperam contribuem para o fortalecimento do grupo e predisposição à inovações. A GCI não inclui análise dessas características.

Em relação ao tamanho do grupo, concebe-se que se trata de um grupo de tamanho intermediário para cooperação, uma vez que compõe cerca de 600 produtores rurais. Apesar dessa quantidade, os indivíduos efetivamente ativos nas ações da cooperativa são relativamente menores, não havendo relatos da quantidade exata, mas que talvez componha cerca de quarenta por cento do total de produtores cooperados.

Ficou evidenciado que o tamanho do grupo é um fator que estimula a cooperação, percebido em algumas respostas: “quanto maior, melhor, mas a quantidade de produtores que temos nos dá confiança” (Entrevistado 4), “o que se colhe se vende, e a gente percebe que nosso produto é importante para a cooperativa” (Entrevistado 13).

Isso vai ao encontro do que diz a TAC, mais especificamente por meio de Olson e Fernandez (1999), que explica que há maior possibilidade de cooperação em grupos onde os benefícios são facilmente percebidos pelos indivíduos, que é o que ocorre na cooperativa analisada. Além disso, há clareza sobre os benefícios individuais serem resultado da ação coletiva, impossíveis de serem obtidos individualmente, o que aumenta os níveis de cooperação. Ao olhar as abordagens da GCI, não foi possível localizar nenhum estudo que incluía a discussão sobre o tamanho no grupo nas ações de cooperação.

Durante as entrevistas realizadas, buscou-se conhecer também como ocorre a comunicação entre os produtores rurais e a liberdade que eles possuem para cooperar. Verificou-se que os cooperados trocam informações entre si, principalmente experiências relacionadas ao cultivo dos produtos, dificuldades e macetes na produção, experiências sobre a relação com a cooperativa e conhecimentos acumulados sobre o mundo rural.

Verificou-se também que alguns se dispõem a comunicar-se com outros produtores não cooperados, de modo a incentivá-los a se tornarem cooperados: “chamo pra ser cooperado, para aumentar nossa cooperativa” (Entrevistado 9), “quando as pessoas perguntam se tem retorno, eu falo pra vir ser cooperado também” (Entrevistado 1).

Em relação a liberdade que possuem para entrar e sair do grupo, foi verificado que os produtores rurais tem total liberdade para participar das ações de cooperação, não havendo



coação mas sim incentivos. Tanto a condição de comunicação existente quanto a liberdade que os indivíduos tem para cooperar são colocados pela literatura da TAC como motivadores da cooperação. A GCI também apresenta mecanismos incentivadores, porém em outros formatos, como remuneração ou bonificação pelo objetivo alcançado (Souza & Rocha, 2009) porém sem levar em consideração a especificidade de cooperativas.

Mais especificamente em Ostrom (2007), há evidências que a comunicação mantida entre os indivíduos seja um fator que contribui para o aumento da cooperação, uma vez que aumentando os níveis de comunicação, aumenta-se também a confiança entre os indivíduos. O mesmo autor explica que a liberdade que os indivíduos tem para cooperar pode ser positiva ou negativa, a depender da forma como essa liberdade mantém os indivíduos nas ações de cooperação. Assim, a liberdade não pode ser coagida, pois isso prejudicaria a racionalidade coletiva e a intencionalidade em cooperar, mas se essa liberdade receber incentivos, tende a aumentar os níveis de cooperação.

Ao olhar as abordagens da GCI, a comunicação também é observada como um fator que propicia o aumento da cooperação. Souza (2008) menciona que a comunicação pode contribuir com o aumento do valor dos produtos de baixa restrição tecnológica, Lago e Silva (2012) evidenciam que é um dos condicionantes dos relacionamentos interorganizacionais e Silva e Voese (2021) evidenciam que a comunicação e confiança caminham juntas. Em relação a liberdade de cooperar, Duarte (2017) relaciona esse fator a perda da fidelidade do produtor com a cooperativa, ou seja, com a redução dos níveis de cooperação.

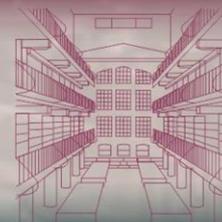
Ao analisar a racionalidade dos agentes (racionalidade individual versus racionalidade coletiva), observou-se que os indivíduos buscam interesses pessoais, mas pensam, juntamente, nos objetivos coletivos. Verificou-se que os interesses individuais são a base para a cooperação, no entanto, compreendem o benefício da ação coletiva e por isso, cooperam. Isso foi comprovado por respostas obtidas nas entrevistas, tais como “Penso no grupo todo [...] se vai ser bom pra mim vai ser bom pra todo mundo” (entrevistado 11), “Quando surgem novos contratos com o governo, a diretoria exhibe para nós quais são os produtos contratados e todo mundo vai ganhar” (Entrevistado 1).

A formação de uma racionalidade coletiva é vista pela TAC como uma variável que contribui para a cooperação. Tierling e Schmidt (2017) apontam que a racionalidade coletiva pode contribuir para a criação de valor, a partir da participação efetiva dos indivíduos nas ações de cooperação e Wenningkamp e Schmidt (2016) aponta que este é o primeiro fundamento da ação coletiva, ou seja, a partir do qual as ações são passíveis de existir.

Por sua vez, a GCI não aborda a formação de uma racionalidade para a cooperação, mas possibilita a compreensão de que as ações de cooperação existem a partir de intenções substanciadas em comprometimento, confiança, compensação e transparência, que revelam a intencionalidade em suprir também o outro e não apenas a si mesmo (Lago & Silva, 2012).

Sobre a percepção de benefícios mútuos, verificou-se que os produtores percebem a existência de cooperados que agem de forma oportunista, ou seja, beneficiando-se dos resultados obtidos a partir da cooperativa mas não se dispõem em cooperar em todas as etapas, como por exemplo, na participação efetiva em reuniões para tomada de decisão, na produção de itens faltantes na cooperativa (produzem somente o que lhes convém) e na entrega de seus produtos à cooperativa, somente quando o preço dos “atravessadores” não é atrativo. Apesar dessa contatação, os produtores em geral têm clareza quanto aos benefícios proporcionados à cooperativa e a eles, como resultado das ações de cooperação.

Além da percepção de mutualidade, eles percebem também externalidades positivas, conforme demonstra o relato do Entrevistado 10: “Se não fosse a cooperativa, eu não teria a



renda que tenho hoje e a nossa cidade não teria essa empresa tão grande. Hoje eu confio nos resultados da cooperativa e ela confia em mim. Me sinto orgulhoso em fazer parte disso”.

Isso vai ao encontro das abordagens da GCI, que menciona no caso dos benefícios mútuos, a confiança é mais eficiente do que mecanismos disciplinadores clássicos, como o preço e a autoridade (Cooper & Slagmulder, 2004). Com base na teoria econômica dos custos de transação, é possível também destacar que a mutualidade pode ser enriquecida com adaptações nas estruturas de governança, o que seria útil para a redução das atitudes oportunistas (Williamson, 1973).

Nessa mesma vertente, a TAC evidencia que os mecanismos de governança, por ela apresentados como incentivos seletivos, podem resguardar as ações coletivas contra ações oportunistas, garantir a percepção dos benefícios mútuos e minimizar os custos de transação para todos os atores que cooperam (Olson & Fernandez, 1999).

A existência de benefícios mútuos confirma também a existência de interdependência entre os atores da cooperativa analisada. Além dos relatos dos produtores rurais e da liderança da cooperativa a despeito da importância que a cooperativa tem para a renda dos cooperados e a importância que os cooperados tem para a manutenção e crescimento da cooperativa, as observações feitas sobre as condições de renda e trabalho dos produtores e sobre as necessidades de cumprimento dos contratos da cooperativa evidenciam claramente a interdependência existente.

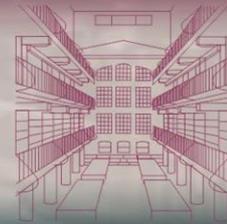
Observou-se que os ganhos advindos da cooperativa, em termos de informação, apoio técnico e operacional, e as próprias parcerias mantidas entre os produtores no desenvolvimento de suas atividades são tidos como diferencial de vida e trabalho, sobre os quais depositam importância e relevância. Da mesma forma, a acolhida dada pela cooperativa aos seus cooperados, o valor atribuído ao esforço de cada produtor e o suporte humanizado oferecido demonstram a necessidade de poder contar com a parcela de trabalho e produtos de cada produtor.

Esse contexto observado e identificado por meio das entrevistas e vai ao encontro do escopo da TAC e da GCI. Nas abordagens da TAC, Thorelli (1986) aponta que a interdependência é capaz de estabilizar ações estratégicas e Ostrom (2007) complementa que a contribuição de cada indivíduo, ao apresentar resultados positivos para ambos, é capaz de promover uma nova contribuição por ambas as partes, resultando numa função de produção crescente.

Nas abordagens da GCI, a interdependência é uma das variáveis dos relacionamentos mantidos entre os atores que cooperam e, a depender do seu nível, fortalece os relacionamentos e, conseqüentemente, favorece a manutenção da GCI (Souza & Rocha, 2009). Essa premissa da interdependência é confirmada por diversos estudos empíricos, como em da Silva et al. (2023) e Moura e Lima (2016).

Buscou-se observar também aspectos relacionados a confiança e reputação existente entre os produtores rurais e cooperativa e constatou-se a existência de confiança entre os produtores rurais, entre a cooperativa e os produtores e entre os produtores e a cooperativa. Essa característica se fez presente nas respostas das entrevistas em diversos momentos, como ao questionar sobre a existência de oportunismo dentre os cooperados: “eles logo desistem de ser cooperado e os que ficam são comprometidos” (Entrevistado 13).

Na relação cooperativa-cooperado, a confiança também é tida como forte, evidenciada também pelo resultado das entrevistas: “Existem também conflitos, mas são comuns e a gente lida de forma tranquila. [...] então temos ações permanentes e podemos contar com uma equipe boa porque todos tem interesse em trabalhar junto.” (Entrevistado 15). Na relação



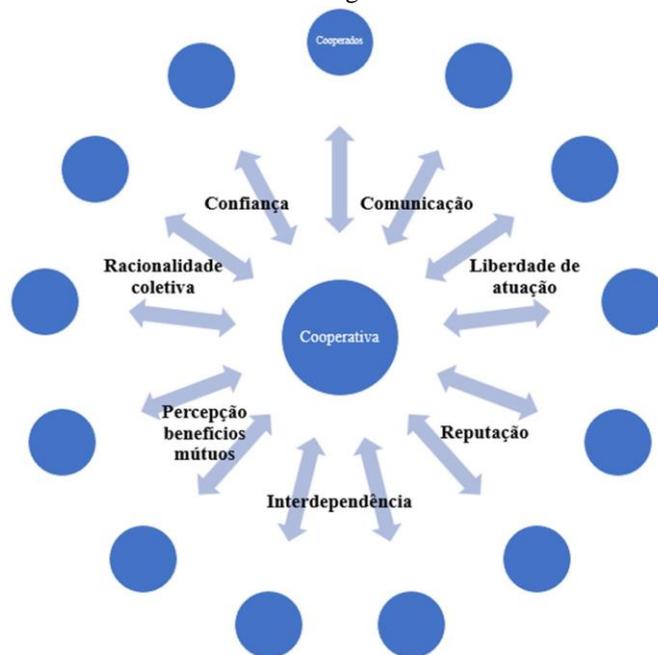
cooperado-cooperativa, de igual forma ficou evidenciada a existência de confiança: “a gente vê que a diretoria tenta resolver as coisas pra beneficiar todo mundo” (Entrevistado 5).

Assim, os resultados obtidos na cooperativa demonstram a proximidade entre a TAC e a GCI, dado o apontamento de autores clássicos em ambas as abordagens. Para Ostrom (2007) a (TAC) apresenta a confiança como fator chave para a formação de grupos e explica que a forma como os indivíduos estão ligados, ou seja, o tipo de relacionamento que os mantém aproximados condiz com a quantidade de interações entre eles e com o nível de cooperação mantido. Cooper e Slagmulder (2004) (GCI) apoiam sua análise sobre confiança em Granovetter (1973), evidenciando que, caso não haja confiança, haverá deserção entre as partes.

Por fim, cabe destacar a presença de confiança e, conseqüentemente, boa reputação, evidenciam o nível de estabilidade das relações e o nível de cooperação entre os agentes, que neste estudo não foi mensurado, mas percebido através das características relacionais do grupo. Isso pode ser percebido na resposta do Entrevistado 12: “a responsabilidade é minha de levar o produto mas a cooperativa sabe que eu vou levar porque eu estou trabalhando pra isso, o técnico as vezes vem aqui acompanhar”, onde percebe-se forte confiança, mutualidade, estabilidade da relação e forte nível de cooperação.

A Figura 4 representa as variáveis relacionais inclusas nas discussões da GCI e TAC.

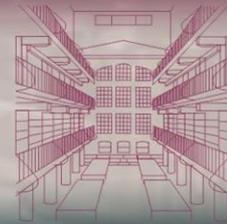
Figura 4 – Características relacionais inclusas nas abordagens da TAC e GCI.



Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

As discussões aqui finalizadas demonstram que tanto a teoria da ação coletiva quanto as abordagens da gestão de custos interorganizacionais incorporam as características do grupo e das relações mantidas entre os agentes que cooperam, tal qual pode ser percebido nos resultados empíricos deste estudo.

5 Considerações finais



Neste estudo, buscou-se analisar de que forma a teoria da ação coletiva se relaciona com as abordagens da gestão de custos interorganizacionais a partir do contexto de uma cooperativa de agricultores familiares localizada no Centro-Oeste do Estado do Paraná.

Os resultados obtidos a partir das entrevistas e observações permitiram saber que as abordagens teóricas da gestão de custos interorganizacionais e da teoria da ação coletiva incluem discussões em torno do objeto econômico e social em ações de cooperação. Isso ficou evidente a partir da constatação de que a maioria dos aspectos que envolvem a cooperativa analisada puderam ser vislumbrados a partir das duas lentes teóricas.

No que se refere ao objeto econômico de interesse comum entre os atores que cooperam, tanto a GCI quanto a TAC discutem aspectos relacionados aos benefícios mútuos, às características da cadeia de valor que favorecem a cooperação e os mecanismos de coordenação entre os que cooperam. Em relação aos custos, na GCI há uma abordagem estritamente contábil-financeira, enquanto na TAC os custos são percebidos a partir de dificuldades e falhas na cooperação.

Ainda sob o objeto econômico, a principal diferença entre a GCI e TAC está no olhar sobre o produto da ação conjunta, de modo que a GCI aborda sua margem, funcionalidade, restrição tecnológica e índice de valor, enquanto a TAC dá enfoque ao bem comum como fonte de valor para ambas as partes que cooperam.

No que se refere ao objeto social que envolve as ações de cooperação, tanto a GCI quanto a TAC discutem aspectos relacionados a comunicação entre as partes, liberdade de atuação (influenciada pelos mecanismos de coordenação), racionalidade coletiva, interdependência, confiança, percepção de benefícios mútuos e reputação.

A principal diferença entre as abordagens teóricas analisadas nas discussões que envolvem as características relacionais das ações em conjunto está na admissão da heterogeneidade e tamanho do grupo pela TAC, como variáveis para os níveis de cooperação, sendo ausentes na GCI.

Por fim, verificou-se que a GCI possui fundamentos teóricos advindos da sociologia, que coincidem com os fundamentos da TAC. A TAC surgiu na década de 1950 a partir de observações sobre os fatores sociais na formação de grupos, incluindo, posteriormente, explicações sobre o comportamento dos indivíduos nas relações de intencionalidade econômica. A GCI surgiu, justamente, neste contexto de formação de relações complexas de negócios, em que explicações sociais, comportamentais e econômicas são necessárias para a compreensão sobre as parcerias e grupos formados. Supõe-se, então, que a GCI tenha tomado os preceitos da TAC como base, porém a confirmação desta afirmação abre a agenda de pesquisas a partir deste estudo.

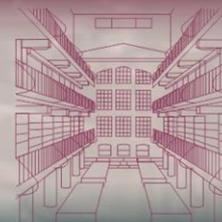
Sugere-se, então, estudos futuros que investiguem os antecedentes teóricos da GCI e seus possível vínculo com a TAC, e análises da complementariedade da TAC e GCI em outros tipos de organizações coletivas.

Referências

- Brito, C. M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.



- Caleman, S. M. D. Q. (2010). *Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: Uma aplicação na agroindústria da carne bovina* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Campos, Larissa C.; Oliveira, Karine G.; Leal, Edvalda A.; Duarte, Sérgio L. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: um estudo da "RedeCerrado" de Supermercados. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, v. 27, n. 3.
- Cooper, Robin; Slagmulder, Regine. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Societ*, v. 29.
- da Silva, G. R., da Silva Lima, J., do Amaral Carneiro, L. M. M., & Santiago, J. S. (2023). A interação entre instrumentos da gestão de custos intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso múltiplo em rede de supermercados. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 9(3), 36-51.
- 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, Universidade de São Paulo).
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hardin, Russel. (1995). *One for All: The Logic of Group Conflict*. Princeton: Princeton University Press.
- Kulmala, H. I. (2004). Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 65-77.
- Lago, A., & Silva, T. N. D. (2012). Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. *Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations*, 14(1511-2016-131338), 212-226.
- Minayo, M. C. D. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & saúde coletiva*, 17, 621-626.
- Moura, M. F., & Lima, N. C. (2016). Interorganizational cost management for the management of the total costs: case study in a sugar cane mill in the region of the triangulo mineiro. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 4(1), 65-83.
- Olson, M., & Fernandez, F. (1999). *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Edusp.
- Ostrom, E. (2007). Collective action and local development processes. *Sociologica*, 1(3), 0-0.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pavão, J. A.; Voese, S. B. (2023). Associação entre a Gestão de Custos Interorganizacionais e a agregação de valor na percepção de produtores rurais cooperados. In: XVI Congresso ANPCONT, 2022, Foz do Iguaçu. Disponível em: https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2023/02/ID_32.pdf.



- Rufato da Silva, M., & Voese, S. B. (2021). Intercooperative Relationships: characteristics, challenges and possibilities for Interorganizational CostManagement. *Revista de Negócios*, 26(3), 54-67.
- Sandler, Todd. (2004). *Global Collective Action*. University of Southern California: Cambridge.
- Souza, B. C. D. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Tierling, I. M. B. M. (2016). *Ação coletiva no contexto da agricultura familiar: um estudo na Associação de Produtores de Corumbataí do Sul* (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná).
- Tierling, I. M. B. M., & Schmidt, C. M. (2017). Ação coletiva e criação de valor: um estudo na associação de produtores de Corumbataí do Sul (PR). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 13(2).
- Tierling, I. M. B. M., & Schmidt, C. M. (2020). Custos versus Benefícios resultantes da Ação Coletiva na Agricultura Familiar: Um Olhar Além das Informações Financeiras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(3), 84-108.
- Wenningkamp, K. R., & Schmidt, C. M. (2016). Ações coletivas no agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 54, 413-436.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, 63(2), 316-325.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (2005). Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. *Available at SSRN 824964*.