

INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA ADOÇÃO DE CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE

DANIELLE ANGELONI OLDEMBURGO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

CARLOS EDUARDO DE FREITAS VIAN
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

HELIANI BERLATO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA ADOÇÃO DE CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE

1. INTRODUÇÃO

Os desafios integrados vistos nas últimas décadas referente as estratégias de mercado e do ambiente em que as organizações estão inseridas, podem direcionar as empresas e seus colaboradores a estabelecerem metas e objetivos, o que precisa ser dinâmico nas decisões e nos planos estratégicos para acompanhar as constantes mutações dos ambientes, principalmente para as empresas que atuam na área alimentícia, que prezam pela segurança alimentar e pela qualidade do processo e do produto em toda a cadeia produtiva (Almeida, 2018; Prentice *et al.*, 2019). Além disso, exige dos profissionais que atuam nesta área, alguns valores organizacionais como a adaptabilidade, inovação, sustentabilidade e responsabilidade, voltados para foco em resultado e a longevidade do negócio, conforme citado por Barboza *et al.* (2022).

Assim, aliado aos hábitos alimentares, há uma necessidade de um novo arranjo organizacional, buscando formalizar regras entre as empresas por meio de um processo de certificação, que possa garantir uma maior qualidade do processo produtivo, com a garantia da rastreabilidade e a conformidade com as normas, regulamentos e requerimentos de certificadoras (Melo, 2017). Essa reorganização gera impactos internos e externos à empresa, como uma melhor capacidade de planejamento e necessidade de treinamento aos colaboradores, proporcionado assim, uma melhoria contínua nos processos e conseqüentemente, promovendo uma melhoria na estrutura organizacional, principalmente frente a imagem da empresa no mercado e a efetividade da equipe, que por conseguinte, demonstram uma maior motivação e engajamento em suas atividades (Vieira *et al.*, 2014).

Adentrando a produção do setor sucroenergético, foco deste estudo, Gioia (2017) relata que as certificações foram implementadas visando a promoção de um desenvolvimento sustentável, com o uso adequado do ambiente e das relações sociais, e, conseqüentemente, com uma melhor viabilidade de retorno econômico e menor custo de transação. Já nos processos internos, Vieira *et al.* (2014) cita que ocorre uma maior conscientização dos colaboradores, ou seja, melhorando os indicadores operacionais, com um menor retrabalho das atividades, e assim, também gerando uma melhora nos recursos financeiros, físicos e humanos.

Desta forma, baseado nas vertentes da Nova Economia Institucional, complementares a abordagem da Economia dos Custos de Transação, que são a de custos de governança, proposta por Williamson (1985) e a dos custos de mensuração, proposta por Barzel (1982), que são utilizadas para definição da estrutura de governança que rege os custos transacionais, é visto que há diferentes proposições que muito auxiliam na compreensão da influência dos critérios para a escolha de estrutura de governança quando envolve a certificação de uma empresa, como o risco da transação envolvida, pois exige uma estrutura mais complexa para monitoramento, assim como a confiança entre os agentes quanto ao risco que suporta o negócio. Paralelamente, a burocracia envolvida em um processo de certificação, dá uma ênfase maior às estruturas rígidas de funcionamento com alto controle de incertezas, exigindo um maior comprometimento e resiliência dos profissionais que atuam a frente destes processos (Viana, 2023).

O objetivo principal deste estudo é compreender os efeitos da implementação de diferentes certificações diante dos valores organizacionais de agentes da área da qualidade. A perspectiva de análise realizada seguiu com base nos custos transacionais, relacionadas as abordagens dos custos de governança e dos custos de mensuração. Em relação ao problema de pesquisa, busca-se responder: Como valores organizacionais são influenciados por meio da implementação de uma certificação?

Assim, o artigo está estruturado em uma breve revisão de literatura, contendo primeiramente os valores organizacionais observados na perspectiva da economia circular e os principais aspectos das Teorias do Custo de Governança e dos Custos de Mensuração, de forma a buscar argumentos para analisar no âmbito do processo da certificação, se está ligado a uma ou a outra, ou mesmo, a uma combinação de ambas as teorias. Na sequência, a metodologia é apresentada, a coleta dos dados realizada, voltados a um olhar aos valores organizacionais dos profissionais entrevistados e posterior análise deles. Ao final, encerra-se o estudo com as considerações finais e as limitações deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Análise dos valores organizacionais presentes em uma organização voltada à sustentabilidade do negócio.

As certificações de sistema de gestão são consideradas ferramentas indispensáveis para as organizações que buscam melhorar seus processos, produtos e serviços, de forma a aumentar a visão da marca ao mercado nacional e ao internacional, validando seu compromisso com a melhoria contínua e a satisfação dos clientes. Para isso, é fundamental a construção e a consolidação de uma cultura organizacional focada em qualidade e o engajamento coletivo para implementar e monitorar os processos e indicadores advindos da certificação.

O valor em uma certificação vai além dos aspectos esperados na melhoria da imagem da empresa diante o mercado, pois o processo envolve todos os colaboradores, visando uma adequação aos padrões normativos de qualidade, meio ambiente, saúde ocupacional e segurança, a depender do processo implementado. E, nesse sentido, exige-se um negócio mais sustentável, uma situação que pode afetar diretamente a orientação estratégica da companhia.

De acordo com Barboza *et al.* (2022), a prática da economia circular é uma forma viável de redefinir o conceito de crescimento econômico de uma organização focada na garantia de uma maior eficácia no uso e na gestão de seus recursos, aliado aos princípios da gestão da qualidade. A organização que trabalha a frente de engajar a sustentabilidade, compartilha uma visão sistêmica de longo prazo, que busca minimizar os impactos negativos do negócio. Para isso, exige dos colaboradores como um todo, mudanças significativas nas estruturas do processo e de mentalidade, de forma a adequar-se a uma nova cultura organizacional.

Entende-se assim, que os valores organizacionais são o coração da cultura da organização, sendo considerados os elementos centrais para o funcionamento de uma empresa, fundamentais para a formação de sua identidade social e com o relacionamento com os diversos aspectos que a compõem, como, por exemplo, o comportamento e as atitudes de seus colaboradores (Viana & Teixeira, 2023). Assim, pode-se considerar como a base de uma companhia focada em resultados, sendo este conceito totalmente integrado ao funcionamento de um sistema de gestão da qualidade.

Ainda de acordo com os autores, os valores são essenciais para o alcance de objetivos e metas de uma organização, principalmente quando aliados aos valores pessoais e culturais dos colaboradores, que podem ser mais bem visualizados na Tabela 1, contendo alguns dos principais valores organizacionais pertencentes a uma empresa com foco em economia circular, ou seja, voltada a sustentabilidade do negócio.

Tabela 1: Exemplos de valores organizacionais e suas definições.

Valor organizacional	Definição
Abertura	Capacidade de ouvir comentários, feedback, preocupações e novas ideias, receber críticas e se engajar em diálogos.
Adaptabilidade	Capacidade ou disposição para mudar, para se adequar a diferentes condições.
Colaboração	Trabalhar com outras pessoas ou organizações para criar ou alcançar algo em comum.
Comprometimento	Uma forte motivação para realizar esforços para alcançar os objetivos e valores da organização.
Comunicação	Processo de mão dupla para alcançar entendimento mútuo, com base em troca de informações, notícias, ideias e sentimentos.
Consciência	Internalização da importância da inclusão e do respeito pelos valores éticos, preservação, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida.
Disponibilidade	Qualidade ou condição de alguém aberto a influências e ideias.
Diversidade	Característica de uma força de trabalho com base em uma ampla gama de habilidades, experiências e conhecimentos.
Eficácia	Alcançar os resultados desejados da melhor forma possível, de modo que a organização utilize seus recursos de maneira inteligente e racional.
Ética	Conjunto de crenças sobre o que é moralmente certo e errado.
Impacto	O efeito ou influência que algo produz em uma situação, pessoa, organização, sociedade ou no meio-ambiente.
Inovação	Criação e implementação de novas ideias que podem ser aplicadas a produtos/serviços, processos, modelos de negócio e cadeias de valor.
Inovação sistêmica	Conjunto interconectado de inovações, onde cada um influencia o outro, com inovação tanto nas partes do sistema quanto nas formas como elas interagem.
Longevidade	Maior durabilidade de algo.
Melhoramento contínuo	Desejo de tornar os resultados melhores, mais eficientes e eficazes.
Orientação para longo prazo	Possuir uma visão de longo prazo.
Pensamento sistêmico	Compreensão das relações de interdependência entre os vários componentes que constituem a organização, bem como o ambiente com o qual eles interagem.
Preocupação	Prestar atenção à implementação de mecanismos que estimulam o desenvolvimento sustentável.
Redução de resíduos	Minimização dos resíduos na fonte, redução da quantidade de resíduos que precisam ser tratados e descartados.
Resiliência	Capacidade de retornar ao seu estado original após serem perturbado.
Responsabilidade	Aceitar responsabilidade pelas próprias ações, admitir erros e aprender com eles.
Sinergia	Capacidade potencial de maior sucesso e produtividade como resultado da coesão e dos esforços mútuos em torno de um objetivo comum.
Sustentabilidade	Atender às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades. Proporcionar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais.
Transparência	Situação em que as atividades são conduzidas abertamente, com base na confiança de pessoas justas e honestas.

Fonte: Adaptado de Barboza *et al.*, 2022.

2.2. Análise da teoria dos custos de mensuração (TCM) e dos custos de governança (CG).

No setor sucroenergético, quando consideramos as dimensões mensuráveis do ativo para melhor avaliação da estrutura de governança, pode-se avaliar a questão dos direitos de propriedade envolvidos nas trocas comerciais, já que o controle sobre esses atributos diminui a possibilidade de apropriação de valor. Segundo Barzel (2002), o conhecimento das informações dos ativos em uma transação comercial é fundamental, pois assim, é possível analisar a transação para que ocorra com menor perda nas transações realizadas. Assim, considera-se as

dimensões mensuráveis dos atributos dos bens transacionados, o que pode indicar uma melhor opção pela estrutura de governança utilizada, já que a mensurabilidade dos atributos dos bens lança um olhar sobre os direitos de propriedade envolvidos na troca, e, o controle sobre esses atributos auxilia a diminuir a possibilidade de apropriação de valor (Barzel, 2002).

Ainda de acordo com o autor, a mensuração dos atributos inclui também a análise das garantias de direitos de propriedade, levando em consideração as dimensões físicas dos atributos do ativo transacionado, como a quantidade, a cor, o peso, e outras características que permitem uma obtenção exata de um conjunto de atributos essenciais para definir o ativo. Esta análise, pode inclusive aumentar o custo e resultar em um contrato de negócio incompleto. E, nesse caso, quando aliado ao comportamento maximizador dos agentes, permite a criação de novas oportunidades para captura de valor.

Barzel (1997) define custos de transação como “os custos associados com a transferência, captura e proteção de direitos”, sendo que diante dessa visão, podemos relacionar os custos de transação com o delineamento e a garantia da propriedade sobre ativos específicos, sendo que o aspecto chave dos custos de transação, na perspectiva da TCM, está na mensurabilidade dos atributos dos bens. Assim, na proposição do autor, as organizações integradas surgem quando o custo de mensurar produtos transacionados é alto. Para operar em um ambiente de menores custos de mensuração, o autor afirma que pode ser incluso uma garantia jurídica, por meio de contratos e, assim, quando realizados fora da empresa, haverá garantias da produção. No caso da dificuldade de mensuração, o autor ainda sugere que as partes podem se organizar para diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, por meio da utilização de mecanismos de reputação dos agentes, ou dos relacionamentos, ou ainda realizando a transação internamente (Barzel, 2017).

Na ótica do direito de propriedade, Barzel considera que os custos de transações se relacionam diretamente ao delineamento e garantia da propriedade sobre os ativos específicos. Adicionalmente, Zylbersztajn (2005), considera que os direitos de propriedade e de controle surgem como aspectos decisivos para determinar a necessidade da integração vertical ou de contratação externa, pois, no caso da redução de custos a partir de uma terceirização, os contratos podem ser empregados; por outro lado, se a intenção é possuir controle, é preciso integrar as operações. Assim, as empresas se garantem via contratos, formais ou informais e utilizam de mecanismos de garantia, chamados de *enforcement*.

Entretanto, é válido citar que na visão de Williamson, os contratos são sempre incompletos, devido a racionalidade limitada dos agentes, sendo que sob a visão da Economia de custos de transação (ECT), Zylbersztajn (2005) analisa as formas de governança das firmas, que poderiam ocorrer com variáveis pautadas pelas regras institucionais e com enfoque nos custos de governança, portanto, com a abordagem de custos ex ante de procurar, preparar, negociar e salvaguardar um contrato, bem como os custos ex post de monitoramento, por meio do ajuste e adaptação, devido às alterações de execução causada por falhas, erros, omissões e mudanças inesperadas.

Assim, sob a análise da abordagem dos custos de governança, de Williamson, é visto três importantes requisitos que envolvem uma transação econômica – a especificidade do ativo envolvido, a incerteza e a frequência em que ocorre. Segundo o autor, o que determina a estrutura de governança, é o ativo específico, determina a criação de uma organização econômica, de forma a gerir um sistema eficiente em um ambiente de racionalidade limitada e oportunismo. Um dos problemas que pode ser verificado nas transações econômicas, é quanto a assimetria de informação, ou seja, o fato de um agente ter maior conhecimento sobre o bem-negociado que o outro, como por exemplo, no mercado de carros usados, que só o dono do carro consegue pontuar os problemas de seu automóvel, e com isso, o comprador, sempre teria a desconfiança da qualidade dele. Neste exemplo ainda, pressupõe-se que o agente tente

maximizar os seus lucros, levando a um comportamento oportunista da negociação com a omissão dos detalhes do bem (George, 1970).

De volta a teoria dos custos de mensuração (TCM) proposta por Barzel (1995), vimos que a firma é umnexo de garantia de produtos, sendo que os contratos, são utilizados como formas de prover garantias ao processo de troca, sejam estes referentes aos produtos, a qualidade ou aos atributos dos ativos em negociação. Assim, os custos de transação são gerados para transferir, capturar e proteger os direitos de propriedade dos produtos. Nessa definição, também é válido incluir a definição de Alchian & Demsetz (1972), em que os contratos são acordos formais ou informais entre agentes, nos quais ocorre troca de direito de propriedade. Por fim, Barzel (2002) cita a necessidade de organizar as atividades pela criação e utilização de regras comuns, sendo a certificação um processo, que vem com o objetivo de comprovar a conformidade dos requisitos de difícil mensuração de um ativo. Adicionalmente, a certificação auxilia na redução da assimetria informacional, redução dos custos de transação, economia de escala e difusão do conhecimento técnico. De acordo com Giovanetti & Cleto (2018), as normas requeridas para atendimento deste processo, permite uma maior redução da incerteza entre as partes, devido a implementação de padrões para avaliação da qualidade do produto e/ou processo, e assim, a redução do comportamento oportunista. O processo de certificação, assim, é tido como parte das salvaguardas, ou seja, relaciona a qualidade e outras exigências do mercado consumidor, de forma a buscar uma maior relação de confiança entre as partes, para viabilizar e manter as transações comerciais.

2.3. Análise da abordagem da ECT visando a certificação do setor sucroenergético.

Conforme citado anteriormente, de acordo com a abordagem de governança, proposto por Williamson (1996), vimos que a especificidade dos ativos é considerada como um dos itens mais importantes da ECT, pois pode-se demandar maiores vínculos e dependências entre as partes, e que, segundo Donrfeld (2020), podem ser dos seguintes tipos:

- Geográfica: quanto mais próximos estiverem as firmas de uma mesma cadeia produtiva, maior economia de custos entre transporte e armazenagem;
- Ativos físicos: processos em que é necessário utilizar algum equipamento especializado para a produção de um bem;
- Ativos humanos: processos em que é necessário utilizar capital humano;
- Ativos dedicados: dependência de um investimento com um agente particular;
- Marca da empresa: principalmente utilizado com franquias;
- Temporal: dependem do tempo de processamento que pode impactar diretamente na perecibilidade de alguns produtos.

Assim, em relação ao setor sucroenergético, a especificidade envolvida pode ser variável, podendo ser: 1) Temporal. A produção da cana ocorre por safras com dias efetivos de moagem de sua própria produção e dos fornecedores. 2) Geográfica: o transporte da cana precisa ser curto para evitar perda de matéria prima, sendo que a distância entre a usina e seus fornecedores não pode ser grande. A produção própria é mais vantajosa para manter a programação linear de moagem. 3) Ativos físicos: quanto maior a capacidade da usina, maior será a verticalização da aquisição da matéria prima e, assim, maior sua capacidade de produção ao longo da safra (Araujo, 2019).

Adicionalmente, a incerteza presente nesta vertente, é tida referente ao cumprimento dos contratos entre as partes, ou seja, garantindo que as cláusulas sejam cumpridas, sendo que a frequência se mantém, pois a transação ocorre de acordo com a sazonalidade de entrega da cana-de-açúcar à usina. Assim, é visto que uma usina pode acordar a entrega da matéria prima de forma spot, ou seja, no mercado, de forma hierárquica, com produção interna (integração

vertical) e de formas híbridas, por contratos de longo prazo com fornecedores de cana. Quando em presença de um processo certificado, ele garante as características dos produtos e/ou do processo de produção ocorre conforme os requerimentos normativos seguidos pela usina, o qual é validado por uma auditoria de certificação.

Já na abordagem dos custos de mensuração, conforme visto anteriormente, discute que os atributos são mais facilmente mensurados quando contratados fora da empresa, por meio de contratos, e os de difícil mensuração, com produção interna, por meio da captura de valor e de forma a permanecer na empresa, sendo os riscos minimizados por meio do *enforcement* a baixo custo e o sistema judicial para o primeiro caso, e no segundo, de forma a evitar a expropriação de valores. Desta forma, a TCM, atua com a maximização de valor, diferente da abordagem dos CG (Zylbersztajn, 2006). Assim, segundo o autor, na abordagem dos custos de mensuração, são avaliados três pilares, sendo o primeiro, a natureza contratual da empresa, onde os direitos de propriedade são transacionados para gerar valor. Em segundo, ele considera a qualidade do produto e os fatores de produção, que são sujeitos a medições imperfeitas, o que prejudica a utilização adequada de incentivos via contrato e como terceiro pilar, a alocação da propriedade com base no valor e de forma que haja garantias contratuais para assegurar o acordo entre as partes. Assim, o autor considera que tanto os atributos de difícil mensuração, como os direitos de propriedade mal definidos podem afetar diretamente as transações, gerando maiores custos de transação, o que tende à integração vertical.

Assim, ao analisar os conceitos das duas abordagens, Cunha *et al.* (2015), considera que são complementares, pois, conforme já citado anteriormente, os custos de transação podem ser classificados como *ex ante* que são os custos de salvaguarda, de coordenação, de negociação, de seleção e de comunicação e *ex post*, considerado os custos de monitoramento e de redução de comportamentos oportunistas. Para determinação dos custos de transação, é preciso considerar a especificidade do ativo e da relação contratual e para os custos de mensuração, deve-se levar em conta a mensuração do atributo transacionado e a forma de monitoramento dele.

Zylbersztajn (2018), propõe alguns contrastes entre as duas teorias, sendo o primeiro referente a abordagem da governança, quando a proteção de quase renda é motivada por investimentos de ativos específicos, geralmente contratados de forma terceira. Já na TCM o tamanho e o escopo da empresa influenciam o custo de monitoramento e as garantias contratuais, onde a expectativa é que ativos de difícil mensuração, sejam realizados via integração vertical. No segundo contraste, o autor considera que as duas teorias são influenciadas pela variabilidade, sendo que na ECT é mais afetada pela coordenação dos fatores externos. Adicionalmente, na TCM, é considerado um processo não homogêneo, que ocorre devido à alta variabilidade da produção, que pode afetar diretamente a qualidade do produto, o que exige o monitoramento do processo produtivo com a determinação dos padrões de produção via contratos, garantindo a melhor captura de valor. Nesse caso, a organização interna é mais eficiente a coordenação. Por fim, no 3º contraste é considerado a relevância dos riscos pós contratuais, sendo que na ECT, sugere-se o oportunismo para quebra dos contratos, o que na TCM, é considerado como um caso de assimetria informacional, o que pode levar a disputas *ex post* sobre as margens. Por fim, no 4º contraste, o autor considera as suposições comportamentais, para a qual ele cita o oportunismo é presente nas duas abordagens.

Assim, o autor considera ainda, que na ECT, a variável explicativa mais relevante, é a nível da especificidade dos ativos que podem gerar transações de maiores incertezas, alinhadas aos fortes mecanismos de coordenação que podem aumentar ou até mesmo, proteger o valor da transação. Sendo que quanto maior a especificidade, maior o custo, o que se sugere a integração vertical, de forma a facilitar a coordenação (Zylbersztajn, 2018). Desta forma, pode-se verificar que ambas as teorias se complementam, de forma que a empresa é tida como um conjunto de

contratos, sendo relevante o tamanho e porte da empresa. Adicionalmente, na ECT, o escopo da empresa é influenciado pela variabilidade do produto, portanto a necessidade da implementação de ferramentas de monitoramento de qualidade e de um pensamento sistêmico para garantir o direito de propriedade, como por exemplo, a implementação de indicadores no processo produtivo, que advém a partir de um processo de gestão da qualidade, e garante seu melhoramento contínuo.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma abordagem qualitativa, o que segundo Creswell (2014), possibilita ao pesquisador compreender as experiências e as perspectivas dos participantes, enquanto é possível promover seu conhecimento dos aspectos complexos que envolvem o tema em análise, sendo a pesquisa estruturada em termos de palavras e de questões abertas. De acordo com Gaskell (2008), é por meio de uma entrevista qualitativa que pode se entender as relações entre os indivíduos e as situações/experiências vivenciadas por eles, ou seja, sua visão e opinião, pois os questionamentos permitem que o entrevistado compartilhe mais informações de pontos relevantes e maior detalhamento.

Ainda de acordo com Creswell (2014), o estudo qualitativo permite compreender as experiências dos entrevistados, a partir dos significados e da tendência, que é a base do processo de construção do conhecimento, sendo o objetivo da pesquisa, de confiar o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação e experiência vivida. Justifica-se a utilização desta vertente, pois o presente estudo foi realizado com a análise de sentido do trabalho de seis profissionais que foram entrevistados, visando entender as motivações que a certificação gerou no processo deles. Assim, o paradigma permite uma melhor compreensão, a partir das interações sociais com estes indivíduos, e da linguagem no processo de construção sobre o alcance de suas atividades.

Em relação ao tipo de estudo na abordagem qualitativa, foi utilizado o descritivo, o que de acordo com Gill (2002), permite melhor explorar os fenômenos em análise, para melhor compreensão do tema discutido, com o maior detalhamento possível, incluindo a minuciosidade das informações em um roteiro semiestruturado de questões abertas, sendo dividido em três blocos: a primeira com questões de análise do perfil do entrevistado e da usina em que atua, a segunda, em relação a análise dos contratos das usinas, relacionando o processo institucional aos custos de governança e a terceira, referente ao processo de certificação, visando analisar o processo frente aos custos de mensuração. Adicionalmente, em ambos os blocos, busca-se avaliar a influência dos valores organizacionais presentes nos discursos dos entrevistados.

Desta forma, o roteiro das entrevistas de perguntas objetivou coletar as opiniões e experiências dos entrevistados quanto ao processo de certificação nas usinas do setor sucroenergético. Assim, foi esquematizado dois roteiros, sendo um para as usinas certificadas, contendo 5 questões e outro para as não certificadas, com 6 questões, com a possibilidade de adicionar alguma pergunta adicional ao longo das entrevistas para melhor compreender o cenário relatado, sendo, conforme apresentado no Quadro 1, o roteiro foi baseado em Cunha *et al.* (2010), para compreender as vertentes da ECT na análise do setor

Quadro 1: Vertente da ECT em análise com cada questões a ser realizada.

Vertente da ECT	Questão a ser realizada
Custo de Governança	Poderia me relatar como é a relação de contratos da usina, com fornecedores e com os clientes? São contratos formais ou informais?
	Poderia me relatar como funciona a relação entre a usina e os fornecedores?
	Poderia me relatar como é obtido a cana, se advém de área de plantio própria, terceira (contrato) ou via spot?
Custo de Mensuração	Poderia me relata se a usina conta com alguma certificação? Se sim, qual?
	Poderia me relatar se a certificação implementada, visa atender a um requerimento de um cliente em específico?
	Poderia me relatar as mudanças internas observadas após a implementação de um sistema de gestão?

Fonte: Adaptado pela autora com base em Cunha (2010).

Para atender ao estudo proposto, foram realizadas entrevistas com seis profissionais de usinas do Estado de São Paulo, sendo que tanto os nomes dos entrevistados, como das usinas, são apresentados de forma fictícia, para garantir o sigilo das informações. A amostragem das usinas foi realizada por conveniência, não aleatória e não probabilística, para atender aos seguintes requisitos pré-determinados: exemplos de usinas certificadas e não certificadas, diferentes capacidades de moagem e tipos de processos de certificação implementados, conforme pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2: Categorização das usinas selecionadas.

Usina	Capacidade de moagem (milhões de tonelada)	Processo é certificado?	Qual certificação?
<i>S. spontaneum</i>	1,50	Não	-
<i>S. robustum</i>	4,10	Sim	Bonsucro, Renovabio, outros.
<i>S. officinarum</i>	7,00	Sim	ISO 9001, ISO 14001, FSC22000, Renovabio, outros
<i>S. barberi</i>	5,50	Sim	ISO 9001, ISO 14001, Bonsucro, Renovabio e outros.
<i>S. sinense</i>	2,00	Sim	ISO 22000

Fonte: a autora.

O contato com os gestores das áreas da qualidade e/ou sustentabilidade das usinas ocorreu por meio de correio eletrônico, na qual foi formalizado o intuito da pesquisa e solicitado a orientação de quem poderia atender a entrevista. De oito pessoas mapeadas, foram entrevistadas seis, com profissionais atuantes diretamente com as certificações, seja da área agrícola ou ambiental com idade média de 40 anos, conforme pode ser verificado no Quadro 3.

Quadro 3: Categorização dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Cargo	Tempo no Cargo
Renan	Masculino	30-35 anos	Superior completo	Coordenador de qualidade	5 anos
Luciano	Masculino	40-45 anos	Superior completo	Analista de sustentabilidade	14 anos
Leonardo	Masculino	40-45 anos	Superior Completo	Analista de sustentabilidade	12 anos
Murilo	Masculino	40-45 anos	Superior completo	Coordenador de Qualidade	1,5 anos
Luísa	Feminino	40-45 anos	Superior completo	Sistema de Gestão Integrada	16 anos
Gustavo	Masculino	30-35 anos	Superior completo	Especialista de Qualidade	3 anos

Fonte: a autora.

As entrevistas foram realizadas via plataforma remota, com a devida autorização dos participantes para gravação o que foi realizado via a utilização de um aplicativo de gravação de voz, resultando em mais de 200 minutos de entrevista. Posteriormente, a transcrição foi realizada para melhor análise das falas, visando a formação do corpus para análise em conjunto das entrevistas.

Assim, as entrevistas foram analisadas de acordo com a metodologia de Análise de Discurso, sendo que de acordo com Gill (2002), há diferentes possibilidades de análise nessa abordagem, entretanto, é válido considerar que os temas centrais são o discurso em si, entendido como partes das falas dos entrevistados e de textos, como observações, documentos e materiais visuais, cujo conteúdo foi analisado em conjunto com base em seis entrevistas semiestruturadas realizadas. Desta forma, a análise de discurso realizada está em acordo com os autores da corrente francesa, propostos por Pêcheux (2006), que visa identificar a estrutura social como determinante em vista das experiências individuais e dos depoimentos de cada um, ou seja, com ênfase na relação entre discurso e ideologia, considerando o contexto presente da sociedade, pela qual a linguagem é produzida e interpretada.

De acordo com Orlandi (2012), a linguagem é estudada na análise de discurso enquanto formação ideológica, cuja competência possibilita atualizações nas significações, ou seja, vemos a interpretação como um objeto de reflexão, sendo que as conclusões não são tão evidentes como parecem. A ideologia, segundo o autor, não é um “conteúdo”, mas sim uma prática, é um funcionamento discursivo. Assim, a análise de discurso (Pêcheux, 2006) adere-se as formações discursivas apresentadas, ou seja, de acordo com o contexto em que ocorre, sendo que há uma harmonia no conjunto de características de linguagens dentro de um grupo de hábitos semelhantes, o que, quando analisado no contexto deste trabalho, pode-se observar uma familiaridade entre as opiniões das pessoas entrevistadas, em relação a sua visão particular do processo de implementação de certificação. Na teoria materialista, portanto, busca-se compreender como os processos discursivos são constituídos, ou seja, como as formações discursivas ocorrem, sendo que a abordagem da análise de discurso, visa exteriorizar os sentidos e os significados do trabalho de cada um dos entrevistados.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

A análise de discurso da linha francesa, utilizada neste artigo, é vista como a história na língua, sendo constituída de três pilares baseados na relação entre o sujeito, o enunciador e suas estratégias para validar o discurso; o sentido, que é o significado do discurso enunciado e a

ideologia, que envolve as ideias ocultas do discurso, bem como a história do sujeito que constitui o discurso. Assim, a análise de discurso objetivou avaliar a influência da certificação diante aos valores organizacionais dos profissionais entrevistados. Adicionalmente, buscou-se abordar a análise sob as perspectivas das teorias anteriormente discutidas, quanto as características dos processos implementados, para melhor verificar as relações contratuais presentes na abordagem da teoria dos custos transacionais.

A primeira entrevista realizada, o entrevistado Renan é um Engenheiro de Produção, com atuação na área da qualidade na usina aqui chamada como “*S. spontaneum*”, com quase cinco anos à frente da qualidade, nesta usina familiar e tradicional do Estado de São Paulo, com atuação no mercado interno de comercialização de açúcar (VHP e branco) e etanol (neutro e hidratado), sendo que a produção de açúcar é em torno de 80% da capacidade da usina. O processo não é certificado.

Em um primeiro ponto de análise, sob a ótica da forma contratual dos fornecedores, vimos que o entrevistado, é o único caso que o sujeito afirma que não ocorre com contratos formais, mas sim baseados no “fio do bigode”, ou seja, via uma prática de relação de uma usina familiar de longa relação com seus fornecedores, onde a palavra é tão importante quanto a assinatura contratual e que demonstra os valores organizacionais da responsabilidade e do comprometimento (Barboza *et al.*, 2022). Ainda na primeira entrevista realizada, o entrevistado Renan, conta que não vê vantagem em uma certificação de seu processo, pois não há o recebimento de um prêmio no valor do açúcar, já que o mesmo é uma commodity, com valor tabelado de mercado. A situação seria diferente se fosse o caso de uma exigência de um de seus clientes, que inclusive, em um momento de falta de açúcar no mercado, realizaram uma auditoria interna em seu processo e validaram que a implementação do sistema de gestão de qualidade, baseado no processo da FSC 22000/ISO 22000 que contém as normas para produção de um alimento, seria suficiente. Portanto, mesmo sem um processo certificado na usina, o sistema de gestão de qualidade implementado, bem como os indicadores ao longo do processo permitem uma melhoria do processo. Adicionalmente, pode-se ver a importância da especificidade do ativo dos custos de governança, tanto com a relação contratual, mesmo que não formalizada, mas também com o monitoramento dos indicadores ao longo do processo, conforme citado por Cunha *et al.* (2015)

O entrevistado Renan, diferente dos demais entrevistados, atua sozinho na área da qualidade, e é responsável por manter o sistema de qualidade implementado, utilizando de apoio de empresas terceiras, tanto no monitoramento dos indicadores de fermentação, quanto nas auditorias internas realizadas. Este profissional, demonstrou em suas falas em acordo com Viana & Teixeira (2023), os valores organizacionais de criatividade e flexibilidade para conduzir seu processo na usina, não deixando de lado a burocracia que um sistema de gestão da qualidade exige, tendo inclusive, sua Política da Qualidade publicada no website da usina.

Os entrevistados Luciano e Leonardo são Analistas de Sustentabilidade de uma usina familiar paulista, aqui chamada como “*S. robustum*”, produtora de açúcar cristal e bruto, etanol hidratado e anidro e levedura. O processo conta com diversas certificações, tanto na área industrial, como na agrícola, com destaque para a Bonsucro e a Renovabio, que são considerados selos socioambientais. Também contam com a certificação da FSC22000 que contém as normas de produção de alimento. A comercialização é voltada para o mercado interno, com exceção da levedura, utilizada na alimentação animal.

Estes profissionais (entrevistados Luciano e Leonardo) contam com mais de 10 anos de experiência na área, e nos apresentam um cenário diferente do anterior, pois contam com diversas certificações implementadas, vistas pelos profissionais como vantagem econômica, ou seja, de forma a atender os requisitos dos clientes, que também são direcionados ao mercado nacional, como no caso de outras usinas avaliadas. O entrevistado Luciano, responsável pela

certificação na área industrial reconhece que conta com a implementação de um sistema de gestão da qualidade para atender aos requerimentos da Bonsucro e da Renovabio, mas não contam com a certificação ISO, pois esta não é vista como um diferencial para atender a seus clientes. Em sua opinião, a implementação de uma outra certificação, exigiria a presença de um analista adicional, aumentando os custos de seu processo.

Um ponto que chamou a atenção, foi quanto ao orgulho do entrevistado Leonardo em sua fala quanto aos selos e prêmios que já auxiliou a empresa a conquistar, tornando a empresa diferenciada na parte da gestão da diversidade e igualdade de gêneros. Esse mesmo orgulho, e os valores de comprometimento e responsabilidade, foram relatados pelo entrevistado Luciano, frente aos inúmeros indicadores de GRI (*Global Reporting Initiative*, que trata dos indicadores impactos ambientais, sociais e de governança - ESG) que são de sua responsabilidade apresentar no relatório de sustentabilidade da usina, que é realizado uma vez por ano para reporte aos acionistas e dá uma maior transparência ao negócio. Ambos os entrevistados demonstraram um orgulho de pertencimento à usina em que atuam, que apesar do tamanho e ampla atuação no mercado, ainda conta com um perfil de empresa familiar e totalmente comprometida com a economia circular e a transparência perante seus *stakeholders*.

A usina chamada como “*S. officinarum*”, também localizada no interior paulista, é uma companhia familiar que conta com o Coordenador corporativo de qualidade agroindustrial, o entrevistado Murilo, que está nesse cargo há quase 2 anos, porém com uma vasta experiência de mais de 22 anos no setor sucroalcooleiro, sendo 18 anos só na área da qualidade. Esta usina conta com as certificações da norma ISO (ISO 9001, de gestão da qualidade, a ISO 14001 de gestão ambiental), a FSC220000 contendo as normas para produção de alimentos e as certificações socioambientais Bonsucro e Renovabio. A usina atua com a comercialização no mercado nacional de açúcar refinado e cristal, etanol anidro e hidratado e energia.

Na sequência, a entrevistada Luísa, a única profissional do sexo feminino entrevistada, que atua na usina aqui chamada como “*S. barberi*”, também em um cargo corporativo de Suporte Técnico em SGI, contando com mais de 25 anos de experiência com processos certificados. A usina, com 100% de atuação no mercado internacional, conta com diversas certificações e selos socioambientais, como ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, Bonsucro, ISCC, FSC, Halal e Kosher. Diferente dos demais, a usina pertence a um dos grandes grupos do setor sucroenergético do interior paulista.

Na análise realizada dos entrevistados Murilo e da Luísa, que são os profissionais com mais tempo de atuação em cadeira na área da qualidade, é visto que eles contam com uma motivação diferente ao processo da certificação que os demais. Tanto o Murilo, como a Luísa, reconhece os benefícios internos ao processo com a implementação de um sistema de gestão da qualidade pela norma ISO 9001, de padronização dos processos e por conseguinte, a melhoria contínua, valor organizacional que envolve o desejo de tornar os resultados melhores, mas eficazes e mais eficientes (Barboza *et al.*, 2022). Em relação a norma da ISO 14001, o entrevistado Murilo, citou ao longo de sua entrevista, que esta certificação foi buscada devido a sua “pegada ambiental”, para auxiliar a usina a demonstrar que as práticas realizadas no meio ambiente, permite um menor dano ambiental, ou seja, para melhorar a imagem negativa no mercado de uma usina, buscando uma maior sustentabilidade ambiental.

Já a entrevistada Luísa, citou ao longo de sua entrevista, sobre a importância dos treinamentos internos para capacitação da equipe, que, em sua opinião, inclusive auxilia a diminuir os custos com erros realizados nos processos de produção de açúcar. Em sua opinião, o que cansa é a burocracia de tanta norma para atuar, pois é fazer mais do mesmo, é retrabalho, já que o trabalho de reporte é o mesmo, que deve ser replicado para cada processo implementado na usina. No seu caso, a usina conta com diversos processos de selos socioambientais, que são requisitos de cliente, diferentemente das certificações da ISO, que foram voluntárias, para

auxiliar nos processos de gestão da qualidade e de gestão ambiental. Portanto, há um reconhecimento dos dois profissionais entrevistados frente aos processos de certificação implementados, que mesmo sendo processos burocráticos, auxiliam na redução da incerteza dos colaboradores, devido a padronização gerada. Este, de acordo com Viana & Teixeira (2023), é considerado um valor organizacional derivado da cultura burocrática focada em processos, mas também derivado de um pensamento sistêmico, valor organizacional presente na economia circular.

Por último, a usina aqui chamada como “*S. sinense*”, também uma pequena empresa familiar, produtora de açúcar para o mercado nacional, que conta apenas com certificação ISO 22000 em seu processo industrial, voltada para o empacotamento do açúcar para grandes marcas. O entrevistado Gustavo, um engenheiro químico com atuação como Especialista da qualidade há três anos.

Este profissional, o mais jovem entre todos os entrevistados e com menos tempos de atuação na área da qualidade, sendo que isso não minimizou seu domínio quanto ao tema da importância da qualidade e da implementação da certificação em seus relatos. Em seu caso, assim como também reportado pelo entrevistado Murilo a visão da certificação vai ao encontro da importância de garantir a qualidade do alimento produzido para o mercado. Ambos contam com a certificação da ISO 22000 em seus processos, que traz os requerimentos para produção de um alimento com qualidade. Este ponto inclusive, corrobora com Almeida (2018) e Prentice *et al.* (2019), que relatam em seus trabalhos a importância da segurança alimentar e a qualidade do processo em toda a cadeia produtiva de um alimento. Em seu discurso, interpreta-se uma grande maturidade e conhecimento do sistema de gestão implementado, realizado de forma interna, com *benchmarking* de outras empresas certificadas, portanto, sob um valor organizacional do compartilhamento de informações e da sinergia, pois para ele, a implementação da certificação só é possível se a empresa toda estiver envolvida.

Em análise de todas as entrevistas, sem exceção, há a menção quanto a dificuldade da implementação da certificação com os demais colaboradores das usinas, pois demanda uma mudança de mentalidade quanto ao “sempre fiz assim”, de forma a viabilizar a padronização do processo e a implementação de indicadores ao longo do processo, o que, segundo o entrevistado Murilo, permite uma correção no momento do desvio, o que traz uma economia de tempo e redução de custo, sendo que estes aspectos corroboram com a Teoria de Custos de Mensuração, via utilização de indicadores para mensuração da qualidade do processo, já que pode ocorrer alta variabilidade da produção e que pode afetar diretamente a qualidade do produto, por isso a necessidade do monitoramento do processo produtivo com a determinação dos padrões ao longo da produção do açúcar. Adicionalmente, a estruturação do processo e a inclusão de indicadores socioeconômicos, como no caso da certificação da Bonsucro, tem sido um dos apelos frente a uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, chamado de valores organizacionais circulares (Barboza *et al.*, 2022), que engloba uma maior consciência, comprometimento, colaboração e preocupação dos colaboradores.

Um outro ponto comum entre as entrevistas, foi a presença de contratos formais com os fornecedores de cana, com exceção do entrevistado Renan, em que a confiança se dá por um relacionamento de anos de confiança. Portanto, além de corroborar com Barzel (2002), quanto ao controle dos direitos de propriedade envolvidos na troca, e, o controle sobre esses atributos, tanto pelos requisitos de contrato, como também pelo monitoramento realizado nas áreas agrícolas, o que tende a auxiliar a diminuir a possibilidade de apropriação de valor, esse processo também demonstra as características de estabilidade e controle, vistos como valores organizacionais de uma orientação focada no ambiente externo à organização.

Adicionalmente, a estrutura de governança que ocorre na aquisição da cana-de-açúcar pelas usinas, considerada de formato híbrido. Há uma parte da produção que abastece as usinas

que é adquirida do mercado (spot), e, a outra parte, que é obtida na verticalização (e, torno de 80% nos casos avaliados, em que a matéria prima é adquirida por produção própria, por meio de contratos de parceria com fornecedores, que facilita a coordenação dos contratos e da produção do ativo, visando diminuir a incerteza envolvida no negócio (Zylbersztajn, 2018). Nesse caso ainda, tem o curto raio de distância dos fornecedores de cana, que válida tanto os critérios da temporalidade, como da geografia e dos ativos físicos da especificidade dos ativos, permitindo um ajuste a capacidade de produção ao longo da safra da usina, conforme visto em Araujo (2019).

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES

Em relação a interpretação dos discursos, é reconhecido a presença de valores organizacionais voltados a uma cultura da sustentabilidade, como por exemplo, o pensamento sistêmico, a consciência quanto ao fator ambiental, a transparência perante os *stakeholders*, o comprometimento e a preocupação com o negócio, pensando em sua longevidade e claro, o melhoramento contínuo, que são valores percebidos em praticamente todas entrevistas. Neste cenário, tende-se a concluir que são valores em comum, que advêm da atuação das usinas com a implementação de um sistema de gestão da qualidade, principalmente por meio de uma certificação, seja ela de padrão internacional como as normas ISOs ou as certificações socioambientais, que inclusive são as de maior alcance entre as usinas entrevistadas, mas de uma forma geral, todas com uma visão da sustentabilidade do negócio como um todo.

Adicionalmente, a análise realizada corrobora para uma visão de complementação dos custos transacionais analisados, dos custos de governança e de mensuração, de forma que a empresa é vista como um conjunto de garantias de resultado ou um conjunto de contratos, sendo importante estar em linha com o escopo e tamanho da empresa. Na TCM, o escopo da empresa é definido por acordos que são influenciados pela variabilidade do produto e assim, é trabalhado ferramentas para monitoramento da qualidade para garantir o direito de propriedade, como por exemplo, a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Nota-se que os valores organizacionais observados vão ao encontro as teorias analisadas, que exigem profissionais conscientes e comprometidos com o processo organizacional em que estão inseridos, com um pensamento sistêmico e com foco principalmente visando uma orientação para o futuro e a sustentabilidade do negócio. Desta forma, entende-se que há evidências de que os profissionais das usinas certificadas são influenciados pelos custos de governança e de mensuração dos ambientes institucionais que atuam. Entretanto, também é válido afirmar que há poucos estudos nesta área para corroborar para a pesquisa empírica proposta, utilizada neste estudo de uma amostragem muito pequena e não representativa do setor sucroenergético, sendo então, considerado uma limitação do estudo. Assim, sugere-se estender o estudo ampliando a análise das usinas, tanto no Estado de São Paulo, quanto nos demais estados produtores de cana-de-açúcar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Almeida, K. K. N. D. (2018). Controle gerencial nas relações entre organizações: um estudo sob a perspectiva da teoria dos custos de transação.
- Araujo, L. C., 2019. Análise da coordenação das indústrias sucroalcooleiras no fornecimento de cana-de-açúcar na região de Piracicaba (SP).

- Barboza, L. L., Bertassini, A. C., Gerolamo, M. C., & Ometto, A. R. (2022). Valores organizacionais como suporte para a economia circular e a sustentabilidade. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1-11.
- Barzel, Y. (2002). *A theory of the state: economic rights, legal rights, and the scope of the state*. Cambridge University Press.
- Barzel, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v.25, p.27-48, 1982.
- Barzel, Y. (1995). Productivity Change, Public Goods and Transaction Costs. *Books*.
- Barzel, Y. Organizational Forms and Measurement Costs. Congresso Internacional Society for the New Institutional Economics. Berkeley, Califórnia, 2002.
- Creswell, J. W. *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. 4ed. Los Angeles: Sage, 2014.
- Cunha, C. F. D., Saes, M. S. M., & Mainville, D. Y. (2015). Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. *Gestão & Produção*, 22, 67-81.
- Dornfeld, H. C. M., 2020. Formas plurais de governança no transporte de cana-de-açúcar no setor sucroenergético: estudos de caso em usinas brasileiras.
- George, A. (1970). The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism.
- Gill, R. Análise de Discurso. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Editora Vozes, 2002.
- Gioia, H. R. (2017). Certificações no setor sucroenergético brasileiro: análise dos efeitos da ISO 9001 e Bonsucro (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Giovanetti, J., & Cleto, M. G. (2018). Impacto da certificação de produto na indústria brasileira de baterias automotivas: um estudo de caso. *Gestão & Produção*, 25, 304-318.
- Melo, A. F. D. (2017). Estudo da certificação e seus efeitos sobre a renda dos produtores de uva e manga do Vale do São Francisco (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).
- Pêcheux, M. *O Discurso: estrutura ou acontecimento*. Editora Pontes, 2006.
- Prentice, C., Chen, J., & Wang, X. (2019). The influence of product and personal attributes on organic food marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 70-78.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Ruiz, S. C. M. (2021). Estrutura de governança: contratos de fornecimento de biomassa para biorrefinarias de cana-de-açúcar.
- Viana, C. P., & Teixeira, M. L. M. (2023). O Impacto de Valores Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes: um estudo com trabalhadores brasileiros. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 14(1), 4018-4037.
- Vieira, A., Caraschi, J. C., & Prates, G. A. (2014). Implantação do certificado ISO 9001 em uma empresa no setor de papelão: avaliando seus impactos organizacionais. *Revista Brasileira de Engenharia de Biosistemas*, 8(3), 263-270.
- Williamson, O. E. (1985). Reflections on the new institutional economics. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 1), 187-195.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Zylbersztajn, D. (2018). Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. *Caderno de Administração*, 26(1).
- Zylbersztajn, D. (2006). Novas dimensões do conceito de governança corporativa. Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação.

Zylbersztajn, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. Rev. Econ. Sociol. Rural v.43 n.3 Brasília jul./sep. 2005