

# CONFIANÇA, SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS INTRÍNSECOS EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA DISCUSSÃO TEÓRICA ORIENTADA PARA O AMBIENTE DOS AGRONEGÓCIOS

Bruno Brandão Fischer\*

## Resumo

O presente trabalho organizou uma articulação da literatura acerca da funcionalidade dos sistemas de certificação, como instrumentos geradores de confiança em arranjos interorganizacionais híbridos no ambiente dos Agronegócios. A perspectiva obtida a partir do marco teórico utilizado indicou que os sistemas de certificação em arranjos híbridos de média ou longa duração são de particular relevância no que se refere aos atributos intrínsecos ao produto ou aos processos produtivos, os quais possuem importância central para as empresas inseridas no contexto dos Agronegócios. Essa situação representa dificuldades quanto à identificação de ações oportunistas por parte dos agentes, impedindo retaliações da contraparte à quebra de confiança do outro agente. A partir desses aspectos conceituais, são identificadas algumas possíveis implicações em termos de gestão, as quais envolvem relevância da conduta organizacional para fortalecer relacionamentos mediante mecanismos de certificação, de forma a incrementar o desempenho individual. Por outro lado, o exercício analítico desenvolvido neste ensaio sugere que a intervenção governamental pode maximizar a competitividade setorial agregada no âmbito dos agronegócios.

**Palavras-chave:** Confiança. Sistemas de certificação. Arranjos interorganizacionais cooperativos. Agronegócio.

---

\* Doutor em Economia e Gestão da Inovação pela Universidad Complutense de Madrid; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em Economia e Gestão da Inovação pela Universidad Autónoma de Madrid; Pós-Doutorando no Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas; Pesquisador adjunto do Grupo de Investigación en Economía y Política de la Innovación – Grinei na Universidad Complutense de Madrid; Rua Prof. Orlando França de Carvalho, 325, Centro, 14701-070, Bebedouro, SP; bruno.brandao.fischer@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Em qualquer relacionamento, seja entre indivíduos, seja entre firmas, a qualidade da interação terá um papel primordial na manutenção da relação e no próprio comportamento das partes quanto às ações tomadas pela contraparte. Nesse contexto, a confiança é o fator que determinará o nível de qualidade e dos custos inerentes ao relacionamento econômico. Contudo, tal construto *per se* possui baixo nível de operacionalização científica, dada a sua intangibilidade, sendo de difícil identificação prévia por parte dos agentes (confiabilidade da contraparte).

Em se tratando de relacionamentos comerciais, nas ditas transações a existência de confiança é uma premissa fundamental para que sejam efetuadas as trocas, assumindo-se a imperfeição dos contratos e a impossibilidade de se prever com precisão e amplitude as possibilidades de ação oportunista do outro participante. Não obstante, confiança não é uma variável binária: sua existência pode ocorrer ao longo de um contínuo, permitindo a existência de diferentes níveis de qualidade nas transações. Logicamente, a presença em maior escala desse atributo tende a reduzir os custos envolvidos com o processo transacional.

Considerando-se a crescente prática de relações cooperativas interorganizacionais (arranjos híbridos), questões relativas à criação e à sinalização de confiança/confiabilidade se tornam centrais no processo de gestão das atividades realizadas entre firmas. Tanto os custos envolvidos com a arquitetura administrativa do empreendimento conjunto quanto a aproximação inevitável das estruturas organizacionais colocam a qualidade das interações como fator determinante para os rendimentos em médio e longo prazos por meio da minimização dos riscos inerentes a esta prática.

Para o caso específico do ambiente dos Agronegócios, tais práticas merecem uma atenção especial em virtude da elevada relevância de atributos intrínsecos nos insumos e produtos utilizados ao longo das cadeias de suprimentos. Esse fator representa uma dimensão complicadora no processo de otimização dos custos de transação existentes nas interações cooperativas ao agregarem incerteza quanto aos riscos relacionados a comportamentos oportunistas. Por outro lado, tal exercício de reflexão teórico-empírica busca estabelecer implicações práticas para a gestão dos sistemas de governança na relação entre empresas inseridas nesse setor.

Em vista disso, o presente estudo procura articular uma discussão teórica a respeito de sistemas de certificação como mecanismos de incremento da confiança nas relações comerciais de produtos, entre empresas que atuam de forma coo-

perativa, com foco específico no ambiente dos Agronegócios. O objetivo central da pesquisa é pautado pela necessidade de construir um marco analítico robusto para o uso de instrumentos de sinalização que permitam a redução nos níveis de risco causados pela informação assimétrica referente aos produtos e práticas produtivas, como risco moral.

Dessa forma, este ensaio inicia com uma explanação introdutória a respeito dos arranjos híbridos entre firmas. Esta seção trata da apresentação dos conceitos básicos sobre esses tipos de relação, propiciando às empresas uma espécie de atuação mercadológica estendida, na qual as firmas se comportam de forma semelhante a quase firmas. A seção três introduz o construto confiança na análise, abordando suas definições centrais e as implicações no comportamento econômico entre as firmas. Em seguida, são apresentados os aspectos conceituais e empíricos a respeito dos sistemas de certificação. Estes são inicialmente apresentados conforme suas funcionalidades e, posteriormente, analisados em seus benefícios e limitações.

A seção cinco apresenta uma série de discussões sobre a integração entre os conceitos de arranjos híbridos e a confiança no ambiente dos Agronegócios, tendo como ferramenta os sistemas de certificação (com especial referência aos atributos intrínsecos). Foram utilizadas as premissas teóricas da Economia da Informação e da Economia dos Custos de Transação para analisar os fatores determinantes no contexto estudado. A seção seis conclui o ensaio com algumas considerações finais a respeito do tema abordado.

## **2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS**

Williamson (1985) expõe que as firmas tendem a se integrar e se expandir de forma que possam assumir um tamanho capaz de influenciar o mercado. Tal integração interempresarial segue objetivos não apenas de ganhos de escala, mas de influência corporativa no mercado. Dessa forma, o conjunto de empresas poderia obter uma posição competitiva mais vantajosa e sustentável em termos agregados. A tendência quanto às fusões e aquisições de empresas às quais Williamson o autor se referia é uma realidade em diversos segmentos do Agronegócio. Porém, até mesmo em situações em que as empresas não têm poderio econômico para incorporar outras, os benefícios da integração estão sendo experimentados. Em termos gerais, a visão da Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985, 1996) estabelece a classificação de estruturas organizacionais e a sua governança:

- a) *estrutura de mercado (pure market)*: representa a relação entre agentes econômicos por meio de relações/transações tipicamente de mercado, ou seja, regida pela lógica de preços e interações entre ofertantes e demandantes;
- b) *estrutura hierárquica*: nesse caso, ocorre o fenômeno de integração vertical entre empresas, havendo a geração de uma estrutura de governança formal e relativamente rígida em comparação com as demais estruturas;
- c) *estrutura híbrida*: situam-se em um ponto intermediário entre aquelas de mercado e hierárquicas, consistindo de relações de governança nas quais os agentes permanecem existindo como entidades separadas. No entanto, a governança entre as firmas é articulada de forma relativamente flexível, podendo consistir de acordos formais ou informais, tendo prazos de duração variáveis e envolvendo trocas, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias e serviços (YOSHINO; RANGAN, 1996; GIBBS; SHAW, 2000; GEBREKIDAN; AWUAH, 2002; HINGLEY; CUSTANCE; WALLEY, 2006). É comum entender a estrutura híbrida como forma de cooperação empresarial, na qual estão incluídas as redes, os consórcios e as alianças estratégicas (entre outras formas de organização).

Evoluções tecnológicas contínuas e rápidas, ambiente competitivo, estratégias de firmas e outros tipos de pressão mercadológica estão fazendo com que as firmas se disponham cada vez mais a buscar relacionamentos corporativos de caráter cooperativo (RING; VAN DE VEN, 1992; FRITZ; HAUSEN, 2006). Questões relativas a assuntos, como especificidade de ativos e incerteza quanto ao comportamento da contraparte, em uma negociação, levam as firmas a desenvolverem relações estruturadas de governança em oposição à condição de negociação via mercado (CHEN; CHEN, 2003).

Entende-se cooperação como o interesse de agentes em unirem recursos para atingirem objetivos individuais que não seriam viáveis se as empresas atuassem separadamente (MÉNARD, 2004). Surgem, assim, as organizações híbridas, as quais funcionam como mecanismos de intermediação cooperativa das relações entre firmas (MÉNARD, 2004). Essa forma de interação empresarial consiste em contratos relacionais que tendem a envolver investimentos de longo

prazo e a trocaram de informações entre as partes envolvidas (RING; VAN DE VEN, 1992). Os autores ainda expõem que a própria existência de ativos altamente específicos funciona como um incentivo para que as firmas usem acordos bilaterais para cumprir com suas necessidades comerciais em vez de incorrer em riscos de mercado (RING; VAN DE VEN, 1992).

A base dessas relações híbridas e cooperativas se constrói dentro da ideia de que cada parte deve investir em ativos específicos, criando uma rede baseada em complementaridades (MÉNARD, 2004). Firms participam de redes de relacionamento cooperativo que influenciam o fluxo de recursos entre elas; a dinâmica de cada uma delas, referente a tal fluxo e as diferentes posições ocupadas em uma rede levam a assimetrias nessa configuração, o que influencia a relação entre as empresas nesse contexto, fornecendo maiores benefícios competitivos para algumas e limitações para outras (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Ménard (2004) apresenta quatro vantagens genéricas no comportamento cooperativo das empresas atuando de forma híbrida:

- a) ganhos de escala, inclusive no fluxo de informação;
- b) diluição do risco de operações entre os envolvidos;
- c) mitigação de seleção adversa e risco moral;<sup>1</sup>
- d) aumento da produtividade em virtude de um senso de responsabilidade mais desenvolvido.

Poderiam ser incluídas nesse marco analítico questões de maior controle sobre o mercado de atuação, dependendo da formatação do arranjo híbrido (WILLIAMSON, 1985).

Nesse sentido, Gebrekidan e Awuah (2002) analisam que participar de mais de uma parceria estratégica ajuda as firmas a defenderem suas posições em mercados dos quais já participam, alavancando posições em novos mercados.

### 3 CONFIANÇA EM RELACIONAMENTOS ECONÔMICOS

A maioria das teorias econômicas minimiza a influência das emoções humanas e assume princípios racionais para as atitudes dos indivíduos (CAME-

RER, 2003). Todavia, assumindo-se a confiança como um fator indispensável a qualquer relacionamento humano, como presumir plena racionalidade e negação de aspectos emocionais e intuitivos? Quando se aborda o tema “confiança”, no caso de relações empresariais, é vital que se estabeleça criteriosamente ao que este se refere. Fundamentalmente, confiança é uma dimensão dos relacionamentos sociais normalmente associada a três elementos (RUS; IGLÍC, 2005):

- a) interdependência entre atores;
- b) incerteza ou risco em relação ao comportamento da contraparte;
- c) expectativas de que a contraparte não agirá de modo oportunista em relação às vulnerabilidades do outro.

Assim, confiança pode ser definida como a habilidade de prever as ações futuras da contraparte de uma relação e a crença de que esta não irá agir oportunisticamente ainda que lhe surja a oportunidade de assim o fazer, caracterizando uma situação de risco (ANDALEEB, 1992; ANDERSON; NARUS, 1990; MALHOTRA, 2004). Confiança é a aceitação mútua entre duas ou mais entidades (indivíduos, organizações) de que o comportamento cotidiano da sua relação será honesto, cooperativo e previsível, baseado em normas compartilhadas e sem o interesse oportunista de qualquer indivíduo envolvido em explorar as vulnerabilidades alheias (FUKUYAMA, 1995; SABEL, 1993). Shneiderman (2000), por sua vez, define confiança como a expectativa positiva que uma pessoa tem em relação à outra, ou a uma organização, baseada em desempenhos anteriores e garantias críveis. Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) sugerem três categorias referentes a tipos de confiança:<sup>2</sup>

- a) confiança por comparação: baseada na consideração dos incentivos que a contraparte visualiza na transação, isto é, se os incentivos estão alinhados com as ambições. Se a contraparte não puder obter ganhos com um comportamento oportunista, a confiança é incrementada;
- b) confiança baseada em conhecimento: fundamentada nas

características intrínsecas da contraparte, isto é, se a concepção dela for de uma firma ou indivíduo íntegro e justo, a confiança emergirá naturalmente;

- c) confiança baseada em identificação: baseada na visão de que as partes têm a respeito do seu relacionamento, ou seja, a confiança se fortalece quando uma parte identifica que a outra tem preocupações com o seu bem-estar. Adobor (2005) complementa essa proposição argumentando que a criação de confiança ocorre por meio da percepção dos padrões de comportamento do indivíduo ou da organização; parceiros podem criar confiança acreditando unilateralmente na contraparte e emitindo sinais de que isso ocorre.

O Dilema do Prisioneiro, aplicação clássica da teoria dos jogos, representa bem esse pensamento de Adobor (2005), expondo uma situação em que dois indivíduos têm a opção de cooperar ou agir com oportunismo; a combinação das suas opções definirá os retornos individuais e as escolhas de cada um, que serão tomadas sem o conhecimento da contraparte. A cooperação mútua corresponde ao maior retorno individual para ambos os envolvidos, mas a cooperação por parte de um, combinada com a atitude oportunista do outro, equivale a uma perda substancial para aquele que cooperou, de forma que a combinação de atitudes oportunistas dos dois envolvidos é o ponto de equilíbrio desse jogo em uma situação isolada. Todavia, se a proposta for de rodadas sucessivas, notam-se comportamentos cooperativos e recíprocos, surgindo sinais de confiança entre os participantes. Em um estudo realizado com estudantes universitários dos Estados Unidos, King-Casas et al. (2005) reiteram este pensamento ao observar que a reciprocidade expressada por um jogador influencia fortemente a confiança da contraparte em relações subsequentes, de forma que a reputação cria no cérebro do indivíduo uma expectativa quanto ao comportamento do outro.

Estritamente do ponto de vista empresarial, a confiança age como uma das mais reconhecidas normas sociais de governança e coordenação interorganizacional (MORGAN; HUNT, 1994). A confiabilidade de empresários encoraja outras empresas ou indivíduos a se relacionarem com eles em redes, por exemplo, ajudando a preservar a sustentabilidade do projeto e evitar ações oportunistas

(NEACE, 2004; JAP, 2001). A literatura indica que relacionamentos colaborativos de longo prazo resultam em maiores retornos financeiros tanto para fornecedores quanto para compradores (KALWANI; NARAYANDAS, 1995; NOORDEWIER; JOHN; NEVIN, 1990).

Nessa lógica, relações comerciais em sua essência requerem confiança; uma quantidade significativa dos custos envolvidos em uma transação deriva da falta de confiança entre os envolvidos, custos estes relacionados a dispêndios com policiamento do comportamento das partes (RICKETTS, 2001; RUS; IGLÍC, 2005). Porém, ainda que contratos sejam uma parte importante de qualquer relacionamento interorganizacional, entendimentos informais baseados em confiança tácita podem ser mais eficientes que os próprios contratos para assegurar um relacionamento bem-sucedido (ADOBOR, 2005). Tal eficiência, no entanto, envolve uma margem de risco substancial em relacionamentos híbridos. Ainda que a relação em longo prazo possa gerar confiança entre as partes, a capacidade de se institucionalizarem mecanismos que reduzam potenciais perdas maximiza a utilidade dos agentes. Adobor (2005), em sua assertiva, também parece ignorar as propriedades de atributos intrínsecos, os quais possuem características que potencializam riscos de dano moral.

Assim, a visão da Economia dos Custos de Transação recomenda, em face das diversas circunstâncias envolvidas em uma relação interorganizacional, que a estrutura de governança considere essas possibilidades em sua arquitetura, ainda que seja inviável ou proibitivamente caro eliminar todas as situações passíveis de ocorrência (JAP, 2001). Essa abordagem fortalece o papel das instituições econômicas formais na modelagem dos relacionamentos. Isso não significa que aspectos de caráter informal não tenham relevância, mas que uma complementaridade entre ambos proporcione excedentes superiores às partes envolvidas.

Quando uma empresa envia sinais para o mercado, então, fazendo uso de mecanismos que reduzem a assimetria de informação, os demais agentes econômicos percebem um substituto (ainda que imperfeito) do atributo confiança. Nesse caso, há uma minimização de riscos quanto a movimentos oportunistas, evitando, também, equilíbrios de mercado indesejáveis que levem à seleção adversa. No entanto, estudos científicos não demonstram resultados conclusivos a respeito das reações dos consumidores em relação às sinalizações mercadológicas das empresas (SAN MARTÍN; CAMARERO, 2005) em virtude da grande monta às elasticidades (preço, renda e preço-cruzada) da demanda por determinados grupos de produtos. Nesse cenário, a valorização de sistemas de sinalização tende

a ter um impacto maior nos relacionamentos empresariais do que na comercialização final desses bens.

Adicionalmente às formas institucionalizadas de emitir sinais para o mercado, investimentos em ativos específicos representam uma promessa de comportamento não oportunista por parte da empresa, da mesma forma que a propaganda pode ser considerada uma sinalização de mercado a partir do momento em que se assume que apenas empresas honestas as quais fornecem produtos de qualidade elevada irão investir nessa atividade (SAN MARTÍN; CAMARERO, 2005; SHNEIDERMAN, 2000).

Uma consequência do cenário apresentado até esse momento diz respeito às influências da confiança na configuração dos relacionamentos interorganizacionais (RICKETTS, 2001). Por outro lado, contrariando essa visão, Barney e Hansen (1994) e Peteraf (1993) expõem que confiança em relacionamentos interorganizacionais, mesmo na ausência de mecanismos contratuais de governança, é comum, o que dificulta o uso da imagem de confiabilidade como diferencial competitivo. Não obstante, salienta-se novamente a crescente tendência de formação de cadeias de suprimento internacionalizadas, as quais carecem de atributos informais que reforçam a geração espontânea de confiança (como conhecimento prévio entre as partes, similaridade cultural, etc.). Da mesma forma, o fluxo de produtos intensivos em atributos intrínsecos eleva o nível de incerteza nos relacionamentos, reiterando o papel central que possuem os sistemas de sinalização os quais fortalecem a confiança nas transações desde um ponto de vista institucional.

#### **4 A LÓGICA DOS SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO E SUAS APLICAÇÕES NO CONTEXTO DOS AGRONEGÓCIOS**

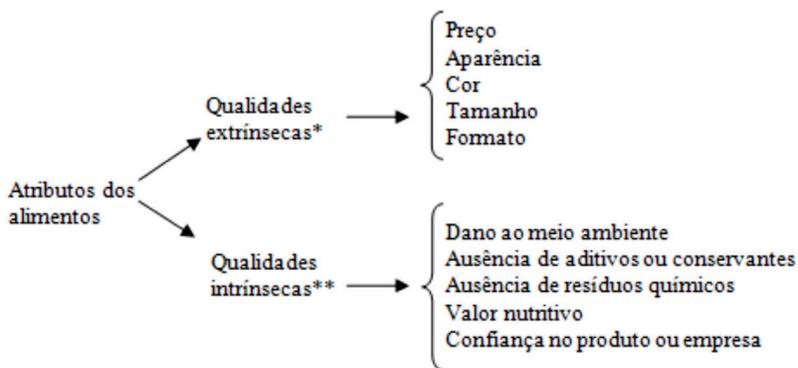
Os sistemas de certificação são mecanismos que tratam do fornecimento de informações para o mercado sobre os produtos e seus processos de produção (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005). Essa sinalização de qualidade de produtos por meio dos selos de qualidade (ou certificações) tem o potencial de suprir o produtor com um mecanismo que assegure a qualidade do produto (MAHÉ, 1996).

As certificações sinalizam que uma empresa está comprometida em produzir conforme especificações predeterminadas de características do produto, o que poderá fortalecer sua posição no mercado e reduzir custos de transação (STRINGER, 2006; HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005). Por outro lado, com

a crescente exigência dos varejistas de comercializar produtos certificados, a implementação de um sistema de certificação é menos o ganho de uma vantagem competitiva do que uma ferramenta para permanecer no mercado (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005; GONZALEZ; NIGH, 2005; STRINGER, 2006). Tal situação, contudo, pode levar a um indesejável equilíbrio agregador na economia, o qual representa a situação na qual os instrumentos de sinalização oferecem uma baixa capacidade de diferenciar agentes econômicos.

Spers (2005) identifica que os certificados de qualidade surgem como uma alternativa para comprovar atributos intrínsecos a produtos agroindustriais (Diagrama 1), promovendo o reconhecimento quanto aos aspectos do produto que ele não é capaz de perceber por si só. É importante atentar para a relevância desse contexto. Atributos intrínsecos possuem uma relevância especialmente alta no caso de produtos vinculados às transações no setor dos Agronegócios. Os impactos em termos de imperfeição dos fluxos de informação, nesse caso, são extremamente altos, ocasionando falhas de mercado que podem comprometer a situação individual das empresas e os resultados agregados da economia.

Diagrama 1 – Atributos intrínsecos e extrínsecos em produtos agroalimentares



Fonte: Spers (2005)

\*Nota: Atributos facilmente percebidos externamente.

\*\*Nota: Atributos que necessitam de instrumentos (selos, certificados, marcas e rotulagens) para serem percebidos. A percepção está fortemente atrelada ao grau de confiança nestes instrumentos.

Vertinsky e Zhou (2000) e Miele (2006) também apontam para a importância dos órgãos certificadores independentes, que possibilitam a redução de falhas de mercado que ocorrem em decorrência de uma situação de informação imperfeitamente disponível, adicionando que a frequência e a importância da

prática de sinalização é crescente, em virtude do interesse do mercado em características inobserváveis (intrínsecas) dos produtos, incluindo-se os próprios processos produtivos e potenciais danos ambientais causados durante essas etapas de produção. Especialmente diante do contexto socioeconômico atual, itens atrelados aos impactos ambientais se tornam ativos importantes de negociação no relacionamento entre agentes econômicos. Não obstante, o grau de intangibilidade desse atributo é elevado, potencialmente gerando distorções indesejadas na formação de redes empresariais na ausência (ou escassez) de instrumentos de transmissão de informações mercadológicas.

Em estruturas de governança híbridas no agronegócio, a qualidade das interações entre as empresas acaba se tornando dependente da capacidade de as partes transacionarem informações a respeito dos supramencionados atributos intrínsecos. Nesse contexto, riscos de comportamento oportunista são relativamente elevados, comprometendo o próprio interesse em se estabelecerem laços cooperativos. Na ausência da capacidade de se sinalizarem tais aspectos, a eficiência econômica das estruturas de comercialização fica prejudicada.

Assim, não sendo o demandante (intermediário ou final) apto a qualificar o produto, o processo de certificação reduz esse problema de assimetria de informação, tendo seu conteúdo assegurado por um órgão externo, o que eleva o nível de confiabilidade do mecanismo (RAMETSTEINER, 2002; ROZAN; STENGER; WILLINGER, 2004). Todavia, os selos de certificação devem ser divulgados para os consumidores para que se crie em suas mentes a ideia do que significa a certificação e, assim, esse expediente agregue valor aos produtos no mercado (ANN; ZAILANI; WAHID, 2006).

Normalmente a certificação acontece da seguinte forma: a empresa contata o certificador informando seu interesse em certificar seus produtos ou processos produtivos; o certificador analisa documentos e registros da empresa a ser certificada; realizam-se inspeções *in loco* para verificar as conformidades da empresa a ser certificada com os requisitos necessários e é validado o certificado à empresa, permitindo-lhe usar um selo que indique tal situação (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005). O processo de certificação envolve, ainda, o monitoramento das atividades com a finalidade de assegurar a continuidade dos processos (BARRET et al., 2002; KIKER; PUTZ, 1997).

Hobbs, Kerr e Philips (2001), Codron, Sirieux e Reardon (2006), Fulponi (2006), Conceição e Barros (2005) e Wall, Weersink e Swanton (2001) mencionam que as certificações surgem como um meio de as firmas se adequarem aos

requisitos referentes às preferências dos consumidores em mercados globalizados de bens do agronegócio, relacionados principalmente à qualidade, segurança e impacto ambiental dos produtos. Tais mudanças no comportamento dos compradores criaram necessidades de comunicação de atributos dos bens; meios de certificação outorgados por terceiros são fundamentais para esta comunicação efetiva e crível.

Tomados os argumentos expostos sobre relações corporativas em arranjos híbridos, o papel dos sistemas de certificações como garantia de desempenho e a confiança como fator de importância extrema nas transações, desenvolve-se a seguir uma articulação teórica sobre os sistemas de certificação na redução das incertezas, dadas as relações de proximidade entre empresas e a necessidade de confiança nessa interação. Busca-se oferecer ênfase para o caso dos Agronegócios, salientando o papel moderador que a forte presença de atributos intrínsecos tem nesse setor. Assim, implicações em termos de comportamento dos agentes microeconômicos e em termos de formulação de políticas industriais são apresentadas.

## 5 DISCUSSÕES

Nesta seção se discutem a relevância e a dinâmica dos sistemas de certificação como elementos fundamentais do processo de construção de um sistema sólido de governança no ambiente dos Agronegócios, considerando a especial relevância de atributos intrínsecos no fluxo de bens nesse setor. Para tanto, fundamentou-se a análise nos construtos teóricos oferecidos pela Economia da Informação e pela Economia dos Custos de Transação. Essa abordagem busca esclarecer como esses mecanismos de atuação empresarial podem fortalecer a qualidade das relações corporativas híbridas em médio e longo prazo.

Primeiramente, identifica-se que o mercado tem custos de funcionamento e o mecanismo de preços não pode ser visto como o único alocador de recursos no sistema econômico (ZYLBERSZTAJN, 2005). Passa-se a considerar, assim, outros tipos de custos, além dos de produção, como os envolvidos em contratos coordenados e relações interorganizacionais (ZYLBERSZTAJN, 2005; WILLIAMSON, 1996). Nesse contexto, a incerteza a respeito do comportamento esperado pela contraparte se torna um dos principais entraves (ou geradores de custos) nas relações entre empresas (ZYLBERSZTAJN, 2005; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; MÉNARD, 2004).

Quanto ao posicionamento estratégico dos indivíduos em um jogo econômico, há a falta de informação sobre as ações do oponente (VARIAN, 1996). Se a qualidade ou a característica de um bem não puder ser facilmente verificada, está caracterizada uma situação de informação assimétrica, a qual pode levar a alterações indesejáveis nos equilíbrios de mercado (PINDYCK; RUBINFELD, 1994; VARIAN, 1996; MAHÉ, 1996). Podem-se incluir nesse caso, conforme anteriormente exposto, as características intrínsecas dos produtos, as quais não podem ser percebidas pelos consumidores ou clientes corporativos sem mecanismos de informação críveis. Assim, o uso de instituições econômicas relevantes aparece como um pilar fundamental na estratégia de empresas que buscam estabelecer estruturas de governança que permitam uma maior aproximação entre os agentes e que sejam estáveis em um horizonte temporal de longo prazo.

Na hipótese de que a informação sobre os atributos destes produtos não esteja plenamente disponível, uma situação de seleção adversa pode ocorrer. Seleção adversa, ou um caso de informação oculta, trata da situação na qual os fornecedores de bens de alta qualidade não podem oferecer informações sobre estes bens para o mercado, promovendo a tendência de domínio mercadológico dos bens de baixa qualidade, uma vez que o preço se tornará o único mecanismo de informação, gerando um desvio na eficiência do mercado (PINDYCK; RUBINFELD, 1994; VARIAN, 1996).

O que ocorre nesse cenário é um desincentivo para a comercialização de tais bens de qualidade superior. Por outro lado, se a parte que comercializa um produto não fizer uso de certificações, mas garantir verbalmente ou em contrato uma condição do seu produto que não pode ser observada, uma situação de risco moral poderá ocorrer. Isso é representado pelas ações oportunistas de agentes após firmarem contrato com a contraparte, garantindo um desempenho ou condição que não pode ser monitorada pelo cliente ou consumidor (PINDYCK; RUBINFELD, 1994; VARIAN, 1996).

Nesse contexto, a incapacidade de geração de confiança mediante instituições econômicas para a realização de transações entre as partes causa impactos extremamente nocivos ao sistema econômico como um todo. Primeiramente, sob a lógica da Economia dos Custos de Transação, a dificuldade de se estabelecerem relacionamentos híbridos é maximizada. Ainda que existam outras fontes de confiança (como exposto na seção três), instrumentos objetivos e críveis de transmissão de informação relevante tendem a aumentar a qualidade dos relacionamentos, promovendo a ocorrência de arranjos híbridos entre as empresas.

Por outro lado, tal estrutura de funcionamento permite uma efetiva diferenciação entre agentes econômicos, ocasionando um melhor posicionamento estratégico para aquelas empresas que se envolvem com atividades passíveis de sinalização. Em última instância, os ganhos sociais vão além do ambiente empresarial, melhorando o bem-estar dos consumidores finais ao criarem uma estrutura de comunicação eficiente. Assim, sistemas de certificação possibilitam a criação de confiança nas interações entre os agentes do mercado, uma vez que os processos e produtos são assegurados por um terceiro agente (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005).

Todavia, em relações corporativas de caráter híbrido, a identificação do comportamento oportunista do fornecedor levará a respostas da parte suprida, o que corresponderia à interrupção das trocas comerciais (VARIAN, 1996). Nesse cenário, os sistemas de certificação seriam de pouco valor para arranjos produtivos híbridos que buscam interação entre firmas em médio e longo prazo. Isso corresponderia à criação de reputação por parte dos agentes envolvidos; esta diz respeito à imagem que uma empresa cria conforme a frequência das transações e que reduz a incerteza em relação aos seus movimentos (ZYLBERSZTAJN, 2005; GULATI, 1995).

Porém, em se tratando de qualidades intrínsecas, a identificação de comportamentos oportunistas pode ocorrer após um longo período de tempo, ou até mesmo nunca ser identificada. Nesse âmbito percebe-se uma idiosincrasia de setores relacionados ao Agronegócio, dada a elevada relevância de atributos inerentemente intrínsecos para a qualidade do produto final. É por isso e pelo comportamento cada vez mais evidente das empresas de agirem como quase-firmas que estratégias de sinalização, em especial os sistemas de certificação, surgem como ferramentas estratégicas para qualificar atributos intrínsecos, minimizando tanto condições de seleção adversa (beneficiando o fornecedor) quanto de risco moral (beneficiando o comprador) (PINDYCK; RUBINFELD, 1994; VARIAN, 1996).

Visto dessa forma, o investimento em sistemas de certificação equivaleria a sinalizações não apenas de qualidade, mas de uma forma de reputação quanto a critérios específicos (aqueles envolvidos pelo sistema de certificação), obtida previamente ao próprio início da relação corporativa. Assim, assumindo-se que o objetivo da firma é minimizar custos de transação (WILLIAMSON, 1996) e se a certificação de fato agir como a geração artificial de reputação e diminuir custos de transação (principalmente aqueles envolvidos com arquitetura contratual), esta se torna uma eficiente ferramenta de atuação mercadológica e intersetorial.

Conforme as cadeias de suprimentos se tornam internacionalizadas, o panorama apresentado ganha em relevância, observando que a heterogeneidade em termos culturais e a distância geográfica entre elos produtivos têm impactos severos sobre os custos de monitoramento a respeito do comportamento da contraparte (OXLEY, 1999; LHUILLERY; PFISTER, 2009; PAIER; SCHERNGELL, 2011). Nesse ambiente os mecanismos de certificação de representatividade internacional se tornam uma ferramenta básica para que as firmas permaneçam capazes de competir nesses mercados; a exigência de certificações de empresas estrangeiras é exigida para a comercialização em diversos países (MELO; WOLF, 2005). Assim, uma resultante dessa preparação de empresas em torno de certificações para atuarem em outros países acarreta no incremento da competição nos mercados acessados, de forma que os produtores nacionais aumentarão sua disposição de revelar informações para não perderem sua competitividade diante dos produtos importados (BUREAU; GOZLAN; MARETTE, 2001), o que melhora a estrutura de informações disponíveis aos consumidores.

Se for tomado o exemplo do sistema de certificação ambiental ISO 14001 para ilustrar essa ideia, o Brasil ocupa a 14ª posição mundial em termos de certificações concedidas no período 1999-2012 (23.755 certificações) de acordo com dados da ISO Survey 2012. Essa fonte de dados coloca a China como líder mundial em concessões de certificações (418.438), inclusive à frente dos Estados Unidos (302.480). Tal fator é um indicativo da orientação chinesa para a globalização das suas atividades, especialmente dado que este país (e as organizações ali estabelecidas) em particular não conta com uma percepção de confiabilidade no mesmo nível que nações desenvolvidas. Estes dados, então, dão respaldo à hipótese de que o uso de instituições econômicas como mecanismos de sinalização pode ser um eficiente fator de alavancagem da atividade micro e macroeconômica.

Considerando tal panorama, as implicações teóricas para o estabelecimento de relacionamentos híbridos, ao longo das cadeias de suprimentos dos Agronegócios, tomam uma importância que vai além da conduta de empresas individuais. Se por um lado o uso de mecanismos de sinalização pode agregar valor à imagem empresarial, tornando-a mais atraente como potencial participante de redes organizacionais, por outro lado há a possibilidade de geração de ganhos agregados ao sistema econômico no qual essas organizações estão inseridas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A articulação teórico-empírica representada neste ensaio reitera a importância das instituições para o funcionamento otimizado dos sistemas econômicos. Mais do que isso, aproxima as visões da Economia da Informação e da Economia dos Custos de Transação para propor que o uso de sistemas de certificação no contexto dos Agronegócios tem um papel catalisador na arquitetura de contratos em relações híbridas. Diferentemente de outros setores, produtos oriundos das atividades agropecuárias carregam um conteúdo substancial de atributos intrínsecos, inserindo incertezas adicionais no processo de estabelecimento de confiança em interações entre agentes. A possibilidade de se gerar uma minimização dos custos de transação envolvidos em relacionamentos cooperativos oferece a oportunidade de alavancar estruturas de governança que fomentem a aproximação de complementaridades entre os agentes. Por sua vez, esse aspecto sugere que o correto entendimento de tal estratégia de sinalização pode ter efeitos multiplicadores em termos de competitividade das empresas vinculadas ao Agronegócio.

Dessa forma, percebe-se que algum nível de intervenção governamental no processo de auxílio e promoção da adoção de sistemas de certificação de atributos intrínsecos em empresas do setor de Agronegócios no Brasil (ou em outros países que tenham uma forte base econômica fundamentada no Agronegócio) pode representar uma iniciativa desejável. Para isso, contudo, tais intervenções devem ser desenhadas na linha de *behavioral additionality*, ou seja, que gera efeitos multiplicadores na conduta empresarial em longo prazo, não distorcendo substancialmente o equilíbrio natural do mercado. Tal marco de intervenção representa a possibilidade de agregação de valor às atividades produtivas, consolidando a competitividade global do tecido empresarial.

### *Trust in Agribusiness' interorganizational networks: the certification systems' role*

#### *Abstract*

*This article addressed the dynamics of trust in hybrid interorganizational arrangements based on the functionality of certification systems. Its approach developed a theoretical articulation on the role of signaling tools in cooperative interactions between businesses, offering an analysis of concepts and propositions from Information Economics and Transaction Cost Economics. Certifications in medium and long term hybrid arrangements are*

*of particular relevance with regard to intrinsic attributes of products and processes, which cannot be verified through analysis of tangible characteristics. This particularity of agribusiness-related activities makes it difficult to identify opportunistic behavior by agents, hindering proper retaliation when breaches of trust takes place. Managerial implications involve organizational behavior regarding certification systems as a way of strengthening relationships so as to enhance individual agents' performance. Moreover, this analytical exercise suggests that government intervention in this context can maximize aggregate sectoral competitiveness in the agribusiness context.*

*Keywords: Trust. Certification systems. Cooperative networks. Agribusiness.*

Notas explicativas:

<sup>1</sup> Ménard (2004) assume equivocadamente que a aproximação relacional entre firmas por meio de arranjos cooperativos leva por si só a uma minimização de riscos de comportamento oportunista. Conforme apresentado posteriormente neste ensaio, essa abordagem parte da premissa de que a ocorrência de tal comportamento é observável e passível de retaliação. Deve-se considerar que equilíbrios relacionais são fundamentalmente dependentes da capacidade de identificação de tais comportamentos.

<sup>2</sup> É interessante observar que estes autores desenvolvem uma taxonomia a respeito do atributo confiança com uma orientação plenamente intangível do tema. Conforme a seção quatro deste ensaio, poderá ser percebido que existem instituições econômicas de caráter objetivo que permitem substituir (ainda que imperfeitamente) os três tipos de confiança aqui listados.

## REFERÊNCIAS

ADOBOR, H. Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 330-337, 2005.

ANDALEEB, S. S. The trust concept: research issues for channels of distribution. **Research in Marketing**, v. 11, p. 1-34, 1992.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.

ANN, G. E.; ZAILANI, S.; WAHID, N. A. A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia. **Management of Environmental Quality**, v. 17, n. 1, p. 73-93, 2006.

BARLA, P. ISO 14001 certification and environmental performance in Quebec's pulp and paper industry. **Journal of Environmental Economics and Management**, n. 53, p. 291-306, 2007.

BARNEY, J.; HANSEN, M. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 175-190, 1994.

BARRET, H. R. et al. Organic certification and the UK market: organic imports from developing countries. **Food Policy**, n. 27, p. 301-318, 2002.

BUREAU, J. C.; GOZLAN, E.; MARETTE, S. **Quality signaling and international trade in food products**. Paris: Iowa State University, 2001.

CAMERER, C. F. Strategizing in the Brain. **Science**, v. 300, p. 1673-1675, jun. 2003.

CHEN, H.; CHEN, T.-J. Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. **Journal of World Business**, v. 38, p. 1-14, 2003.

CODRON, J. M.; SIRIEX, L.; REARDON, T. Social and environmental attributes of food products in an emerging mass market: challenges of signaling and consumer perception, with European illustrations. **Agriculture and Human Values**, v. 23, p. 283-297, 2006.

CONCEIÇÃO, J. C. P. R. da; BARROS, A. L. M. de. **Certificação e rastreabilidade no agronegócio**: instrumentos cada vez mais necessários. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2005.

DELGADO-BALLESTER, E.; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. Does brand trust matter to brand equity? **Journal of Product and Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 187-196, 2005.

FARINA, M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FRITZ, M.; HAUSEN, T. Tailored improvement of supply chain processes in agrifood networks. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS, 7., 2006, Wageningen. **Annals...** Wageningen, 2006.

FUKUYAMA, F. Social capital and the global economy. **Foreign Affairs**, v. 24, n. 5, p. 89-103, 1995.

FULPONI, L. Private voluntary standards in the food system: the perspective of major food retailers in OECD countries. **Food Policy**, v. 31, p. 1-13, 2006.

GEBREKIDAN, D. A.; AWUAH, G. B. Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances: the case of Swedish firms in the international market. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 679-693, 2002.

GIBBS, J.; SHAW, S. International strategic alliance formation in the fresh produce industry. In: TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P. (Ed.). **Proceedings of the International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen: Management Studies Group, 2000.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GONZALES, A. A.; NIGH, R. Smallholder participation and certification of organic farm products in Mexico. **Journal of Rural Studies**, n. 21, p. 449-460, ago. 2005.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. Third-party certification in the global agrifood system. **Food Policy**, n. 30, p. 354-369, May 2005.

HINGLEY, M. K.; CUSTANCE, P. R.; WALLEY, K. E. Coopetition within the UK agrifood chain. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS, 7., 2006, Ede. **Annals...** Ede, 2006.

HOBBS, J. E.; KERR, W. A.; PHILIPS, P. W. B. Identity preservation and international trade: signaling quality across national boundaries. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 49, p. 567-79, 2001.

JAP, S. D. Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. **International Journal of Research in Marketing**, n. 18, p. 19-35, 2001.

KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 59-75, 1995.

KIKER, C. F.; PUTZ, F. E. Ecological certification of forest products: Economic challenges. **Ecological Economics**, n. 20, p. 37-51, 1997.

KING-CASAS, Brooks et al. Getting to know you: reputation and trust in a two-person economic exchange. **Science**, v. 308, p. 78-83, abr. 2005.

LHULLERY, S.; PFISTER, E. R. D. Cooperation and failures in innovation projects: empirical evidence from French CIS data. **Research Policy**, v. 38, p. 45-57, 2009.

MAHÉ, L. P. Environment and quality standards in the WTO: new protectionism in agricultural trade? A European perspective. **European Review of Agricultural Economics**, p. 480-507, 1996.

MALHOTRA, D. Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted parties. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 94, p. 61-73, 2004.

MELO, C. J.; WOLF, S. A. Empirical assessment of eco-certification: the case of ecuadorian bananas. **Organization Environment**, London, v. 18, p. 287-317, 2005.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-76, 2004.

MIELE, M. **Contratos, especialização, escala de produção e potencial poluidor na suinocultura de Santa Catarina**. 2006. Tese (Doutorado em Agronegócio)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NEACE, M. B. The Impact of Low Trust on Economic Development: the case of Latin America. **Review of Policy Research**, v. 21, n. 5, p. 699-713, 2004.

NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangement in industrial buyer-vendor relationships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 80-93, out. 1990.

OXLEY, J. Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 38, p. 283-309, 1999.

PAIER, M.; SCHERNGELL, T. Determinants of collaboration in European R&D Networks: empirical evidence from a discrete choice model. **Industry and Innovation**, v. 18, n. 1, p. 89-104, 2011.

- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- RAMETSTEINER, E. The role of governments in Forest certification – a normative analysis based on new institutional economics theories. **Forest Policy and Economics**, n. 4, p. 163-173, jan. 2002.
- RICKETTS, M. Trust and economic organization. **Institute of Economic Affairs**, p. 18-22, mar. 2001.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.
- ROZAN, A.; STENGER, A.; WILLINGER, M. Willingness to pay for food safety. **European Review of Agricultural Economics**, v. 31, n. 4, p. 409-425, 2004.
- RUS, A.; IGLÍC, H. Trust, governance and performance. **International Sociology**, v. 20, n. 3, p. 371-391, set. 2005.
- SABEL, C. F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. **Human Relations**, v. 46, n. 9, p. 1133-1171, 1993.
- SAN MARTÍN, S.; CAMARERO, C. Consumer reactions to firm signals in asymmetric relationships. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 1, p. 79-97, ago. 2005.
- SHAPIRO, D.; SHEPPARD, B. H.; CHERASKIN, L. Business on a handshake. **Negotiation Journal**, v. 8, p. 365-377, 1992.
- SHNEIDERMAN, B. Designing trust into online experiences. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 12, dez. 2000.
- SPERS, E. E. Qualidade e segurança em alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- STRINGER, C. Forest certification and changing global commodity chains. **Journal of Economic Geography**, n. 6, p. 701-722, Feb. 2006.
- VARIAN, H. R. **Intermediate Microeconomics**. 4. ed. New York: W. W. Norton & Company, 1996.

VERTINSKY, I.; ZHOU, D. Product and process certification: systems, regulations and international marketing strategies. **International Marketing Review**, v. 17, n. 3, p. 231-252, 2000.

WALL, E.; WEERSINK, A.; SWANTON, C. Agriculture and ISO 14000. **Food Policy**, v. 26, p. 35-48, 2001.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Recebido em 10 de dezembro de 2013

Aceito em 01 de abril de 2014