



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO –
PPGAD/UFMS

GABRIELLY MARTINS DOS SANTOS

DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma pesquisa sobre mulheres gestoras no
meio rural e o agronegócio sustentável no estado de Mato Grosso do Sul

Campo Grande – MS

2022

GABRIELLY MARTINS DOS SANTOS

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma pesquisa sobre mulheres gestoras no
meio rural e o agronegócio sustentável no estado de Mato Grosso do Sul**

Dissertação apresentada à Banca de Defesa do Programa de Pós-graduação *strictu sensu* em Administração, da Escola de Administração e Negócios (PPGAD/ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo

Campo Grande – MS

2022

GABRIELLY MARTINS DOS SANTOS

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma pesquisa sobre mulheres gestoras rurais
e o agronegócio sustentável no estado de Mato Grosso do Sul**

Dissertação apresentada à Banca de Defesa do Programa de Pós-graduação *strictu sensu* em Administração, da Escola de Administração e Negócios (PPGAD/ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo

Campo Grande, MS, defesa em 13 de Dezembro de 2022.

COMISSÃO AVALIADORA

Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Prof. Dr. Marcos José de Almeida Matias
Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS

Dedico esta dissertação aos meus pais Hélio Martins da Silva e Rosimar Braz dos Santos e irmã Bianca Héllem Martins dos Santos, com amor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Hélio Martins da Silva e Rosimar Braz dos Santos, pelo amor, por me ensinarem a ser uma mulher independente e pelo apoio nessa jornada. À minha irmã Bianca Héllem Martins dos Santos, por ser meu conforto, minha amiga, minha ouvinte e repetir que eu era capaz em todos os momentos. Obrigada por acreditarem verdadeiramente nos meus sonhos.

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Denise Barros de Azevedo, por acreditar no meu potencial e estar sempre presente, minha invariável gratidão, admiração e respeito por todo o conhecimento e momentos compartilhados.

Aos que compuseram a Banca de Qualificação pelas críticas e sugestões, muito relevantes para o prosseguimento desta pesquisa.

Antecipadamente agradeço à Banca de Defesa, por aceitarem e contribuírem com esta dissertação.

À UFMS, pela oportunidade de cursar o Mestrado Acadêmico em Administração.
À ESAN, seu corpo docente, direção, coordenação e ao corpo administrativo pela dedicação e profissionalismo.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro, indispensável para a viabilização deste estudo.

Agradeço às duas gestoras rurais entrevistadas, por serem atenciosas e prestativas, inspirando e colaborando ativamente para a realização desse estudo.

Aos meus amigos, por me incentivarem, me divertirem, pelas ideias e sugestões e por estarem presentes nessa fase da minha vida.

Obrigada, portanto, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação.

RESUMO

SANTOS, Gabrielly Martins. **Diálogos entre Stakeholders:** uma pesquisa sobre Mulheres Gestoras Rurais e o Agronegócio Sustentável no estado de Mato Grosso do Sul. 102f. (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brasil, 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo

Defesa em: 13/12/2022

Das 4,1 milhões de propriedades rurais no Brasil, identificadas pelo censo agropecuário realizado pelo IBGE em 2017, 946.075 são gerenciadas por mulheres; são agricultoras, gestoras, pesquisadoras e especialistas contribuindo com o desenvolvimento das atividades no campo. Tal dado demonstra a crescente relevância teórica e prática de analisar a inserção da mulher na gestão rural do agronegócio. Os percentuais do agronegócio brasileiro, quando comparados a realidade da participação feminina no ramo, conduzem a reflexões acerca de como acontecem os diálogos entre as gestoras rurais e seus respectivos *stakeholders*, bem como quais os destaques no que se refere a sustentabilidade. Nesta dissertação são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo que objetivou analisar a configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul e seus *stakeholders* e os impactos para a sustentabilidade no agronegócio. Para isso, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas com duas mulheres gestoras do agronegócio localizadas no estado de Mato Grosso do Sul, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturado dividido em quatro partes: perfil da gestora; características do ambiente de atuação; *stakeholders*, diálogos entre *stakeholders* e sustentabilidade no agronegócio; e gestão rural. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, com dimensões e indicadores pré-estabelecidos. O estudo demonstra como as gestoras entrevistadas possuem perfis semelhantes, destacando-se o quesito experiência, resultado das extensas carreiras no agronegócio. Os principais ambientes de atuação dessas gestoras são o Grupo Atallah e o Senar-MS. Através das indicações das gestoras, foi possível identificar diversos *stakeholders* e reconhecer aqueles que são mais relevantes e exercem maior influência para o desempenho de suas atividades cotidianas. No que tange aos diálogos entre *stakeholders*, constata-se que os mesmos são importantes e afetam, positiva ou negativamente, a concretização dos objetivos do Senar-MS e do Grupo Atallah, sendo marcados pela negociação e troca de conhecimentos. No caso do Senar-MS, os *stakeholders* “Parceiros” possuem um fator de impacto maior nos diálogos da gestora, enquanto o Grupo Atallah possui como *stakeholders* mais proeminentes os ligados aos processos operacionais e financeiros, como colaboradores e acionistas. Pelos resultados obtidos em relação a sustentabilidade, atestou-se a existência de iniciativas vinculadas às dimensões ambiental, social e econômica, nas atividades desenvolvidas pelas duas entrevistadas. Essas ações não se encontram em estado inicial, são planejadas, estruturadas e aplicadas na prática já há algum tempo tanto no Grupo Atallah quanto no Senar-MS.

Palavras-chave: mulheres no agronegócio, gestoras rurais, *stakeholders*, diálogos, sustentabilidade, gestão rural.

ABSTRACT

SANTOS, Gabrielly Martins. *Dialogues between Stakeholders: a research on Rural Women Managers and Sustainable Agribusiness in the state of Mato Grosso do Sul*. 102af. (Master in Administration) – Postgraduate Program in Administration (PPGAD), Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MS, Brazil, 2022.

Advisor: Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo

Defense: 13/12/2022

Of the 4.1 million rural properties in Brazil, identified by the agricultural census carried out by the IBGE in 2017, 946,075 are managed by women; they are farmers, managers, researchers and specialists contributing to the development of activities in the field. This data demonstrates the growing theoretical and practical relevance of analyzing the insertion of women in the rural management of agribusiness. The percentages of Brazilian agribusiness, when compared to the reality of female participation in the field, lead to reflections on how dialogues between rural managers and their respective stakeholders take place, as well as what are the highlights with regard to sustainability. This dissertation presents the results of a field research that aimed to analyze the configuration of dialogues between women rural managers in the state of Mato Grosso do Sul and their stakeholders and the impacts on sustainability in agribusiness. For this, data collection was carried out through interviews with two female agribusiness managers located in the state of Mato Grosso do Sul, using a semi-structured interview script divided into four parts: profile of the manager; characteristics of the operating environment; stakeholders, dialogues between stakeholders and sustainability in agribusiness; and rural management. The collected data were analyzed using the content analysis technique, with pre-established dimensions and indicators. The study demonstrates how the interviewed managers have similar profiles, highlighting the experience item, the result of extensive careers in agribusiness. The main operating environments of these managers are Atallah Group and Senar-MS. Through the indications of the managers, it was possible to identify several stakeholders and recognize those that are more relevant and exert greater influence on the performance of their daily activities. With regard to dialogues between stakeholders, it appears that they are important and affect, positively or negatively, the achievement of the goals of Senar-MS and the Atallah Group, being marked by negotiation and exchange of knowledge. In the case of Senar-MS, the “Partners” stakeholders have a greater impact factor in the manager's dialogues, while the Atallah Group's most prominent stakeholders are those linked to operational and financial processes, such as employees and shareholders. The results obtained in relation to sustainability confirmed the existence of initiatives linked to the environmental, social and economic dimensions, in the activities carried out by the two interviewees. These actions are not in an initial state, they have been planned, structured and applied in practice for some time, both in the Atallah Group and in Senar-MS.

Keywords: women in agribusiness, rural managers, stakeholders, dialogues, sustainability, rural management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Classificação dos *Stakeholders* ao longo do tempo

Quadro 2 – Sistematização da Integração das abordagens teóricas

Quadro 3 – Critérios de Inclusão e Exclusão dos artigos

Quadro 4 – Abordagens teóricas e suas bases localizadas no roteiro de entrevista semiestruturado

Quadro 5 – Dimensões e Categorias de Análise da Sustentabilidade

Quadro 6 – Integração teórico-empírica do roteiro semiestruturado de entrevista

Quadro 7 – Síntese da Caracterização da Gestora e Ambientes de Atuação

Quadro 8 – Epítome dos elementos da gestão rural na perspectiva das mulheres

Quadro 9 – Identificação dos *Stakeholders* nas cadeias produtivas das gestoras

Quadro 10 – Configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais e seus respectivos *stakeholders*

Quadro 11 – Síntese e categorização dos resultados de acordo com as dimensões da sustentabilidade

Quadro 12 – Síntese dos impactos do Diálogo entre Gestoras Rurais e seus *Stakeholders* para a Sustentabilidade no Agronegócio

Figura 1 – Síntese da ligação entre as Gestoras Rurais, Diálogos, *Stakeholders* e a Sustentabilidade

Figura 2 – Matriz de amarração da pesquisa

Figura 3 – Nuvem de palavras (*Stakeholders* e Diálogos entre *Stakeholders*)

Figura 4 – Ciclo da Tomada de Decisão do PAT no Senar-MS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAG – Associação Brasileira do Agronegócio

APP – Área de Preservação Permanente

APROSOJA/MS – Associação dos Produtores de Soja de Mato Grosso do Sul

ASMACO – Associação Sulmatogrossense de Criadores de Ovinos

ASPNP – Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores de Novilho Precoce

CANI – Corte de Árvore Nativa Isolada

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

CRS – Responsabilidade Social Corporativa

DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade

ESG – *Environmental, social and corporate governance*

FAMASUL – Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul

FPR – Formação Profissional Rural

FSC – *Forest Stewardship Council*

GRI – *Global Reporting Initiative*

GVAgro – Centro de Estudos do Agronegócio

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEAG – Instituto de Estudos do Agronegócio

IFPRI – *International Food Policy Research Institute*

IPESO – Instituto de Pesquisa

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

ONGs – Organizações Não Governamentais

OPHI – *Oxford Poverty and Human Development Initiative*

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PAT – Plano Anual de Trabalho

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PS – Promoção Social

REFLORE/MS – Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

WEAI – *Women's Empowerment in Agriculture Index*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização da Problemática.....	9
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Estrutura da Dissertação	18
 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 20
2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i> : evolução e perspectivas	20
2.2 Teoria Dialógica e Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	25
2.3 Elementos da Gestão Rural	27
2.4 Aspectos da Sustentabilidade no Agronegócio	30
2.5 Integração entre as abordagens teóricas.....	34
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	 37
3.1 Natureza da pesquisa	37
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	38
3.3 Procedimentos de análise de dados.....	45
 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	 49
4.1 Caracterização das gestoras e ambientes de atuação.....	49
4.1.1 Análise de elementos da gestão rural sob a perspectiva das mulheres	53
4.2 Identificação dos <i>stakeholders</i> vinculados as cadeias produtivas das gestoras pesquisadas	59
4.2.1 Análise dos diálogos desenvolvidos entre as gestoras rurais e seus respectivos <i>stakeholders</i>	61
4.3 Análise das dimensões da sustentabilidade nos processos de gestão das mulheres do agronegócio	68
4.4 Síntese dos impactos do Diálogo entre Gestoras Rurais e seus <i>Stakeholders</i> para a Sustentabilidade no Agronegócio.....	77
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	 79

REFERÊNCIAS.....	83
-------------------------	-----------

APÊNDICE A.....	96
------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da problemática

O censo agropecuário realizado em 2017 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) detectou que de 4,1 milhões de propriedades rurais no Brasil, 946.075 são gerenciadas por mulheres, ou seja, são agricultoras, administradoras, pesquisadoras e especialistas contribuindo com o desenvolvimento do trabalho no campo (IBGE, 2017).

Nesse sentido, é interessante analisar a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho do agronegócio, já que dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA (2018) destacam que a participação da mulher no setor cresceu de 24,1% para 28% entre 2004 e 2015. Da mesma pesquisa, pode-se extrair que as mulheres atuam principalmente nas agroindústrias (34,11%) e agrosserviços (45,32%).

Tendo isso em mente, há que se destacar o crescimento de 8,36% do PIB do agronegócio brasileiro em 2021. O setor alcançou uma participação de 27,4% no PIB brasileiro, a maior desde 2004 (com 27,53%) (CEPEA, 2022). Dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) demonstram que o ano de 2022 começou com saldo positivo de U\$7,7 bilhões na balança comercial do agronegócio. Em janeiro, as exportações do setor fecharam em U\$8,8 bilhões, com aumento de 57,5% quando comparado ao mesmo mês do ano anterior. Enquanto isso, o valor das importações caiu para U\$1,1 bilhão, uma queda de 15,5% em relação ao mesmo período do ano passado (IPEA, 2022).

O agronegócio surge como um conceito vinculado à noção de cadeia de valor, em específico, um sistema de *commodities* que envolve todos os atores que atuam na produção, processamento e distribuição de um produto. Incluindo também o mercado de insumos, produção, operações de estocagem, atacado e varejo; delimitando um processo que vai dos insumos ao consumidor final (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Para que um produto chegue à mesa do consumidor, existe um fluxo de agregação de valor, que constitui o alicerce do conceito de agronegócio (CLAY; FEENEY, 2017).

Pode-se visualizar o cenário da atuação feminina no agronegócio sob uma ótica mais específica por meio da pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa (Ipeso) para a Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG). Com uma amostra composta por 862 mulheres trabalhando antes, dentro ou depois da porteira, os números revelaram uma predominância de proprietárias e/ou sócias de propriedades rurais (59,2%), além de estarem presentes como funcionárias (30,5%) ou gestoras (10,4%) (ABAG, 2017).

Consonantemente a isso, a ABAG e o Instituto de Estudos do Agronegócio (IEAG) detectaram que uma parcela significativa dessas mulheres possui formação superior e são independentes financeiramente, além de integrarem sindicatos, cooperativas e associações (ABAG, 2017).

Sob outra perspectiva, a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) por meio de pesquisa conduzida com trabalhadoras vinculadas a Agricultura Familiar, investigou aspectos como empoderamento e poder de decisão das mulheres nas propriedades rurais e constatou que, apesar de as agriculturas possuírem participação ativa e capacidade de gestão, ainda existem inseguranças e dúvidas em relação ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), além de uma persistente divisão sexual do trabalho que dificulta a plena independência econômica das mulheres (CONAB, 2022).

Outro fator importante a ser analisado a respeito da evolução ascendente da participação da mulher no agronegócio, principalmente desempenhando os papéis de proprietária e gestora, é o aspecto da sustentabilidade. O surgimento de desafios relacionados à preocupação da sociedade no que diz respeito a sustentabilidade desencadeiam, ou mesmo forçam, uma necessária reinvenção do agronegócio em suas formas de produzir de forma a conduzir a produções sustentáveis, assim intensificando tendências para um mercado mais meticuloso quanto às certificações que demonstrem critérios produtivos ambientalmente corretos (LANGBECKER; BEURON, 2020).

As dimensões econômica, social e ambiental, tidas como os pilares da sustentabilidade e referenciadas teoricamente através da perspectiva do *Triple Bottom Line*, proposta por Elkington (1999), evidenciam a importância que o olhar sistêmico do gestor tem sobre o desenvolvimento de um modo de produção que leve em consideração a qualidade ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico. O processo decisório também atua como um dos motivadores da emergência da inserção da sustentabilidade nas organizações, pois vários problemas socioambientais surgem de decisões mal planejadas e carentes de uma visão sistêmica, com foco unicamente no aspecto econômico.

A cargo de conhecimento, no tripé da sustentabilidade, a dimensão econômica defende a gestão de empresas lucrativas e geradoras de valor; a dimensão social estimula o desenvolvimento de atividades voltadas à educação, cultura e equidade social envolvendo a comunidade na qual a organização está inserida; por fim, a dimensão ambiental valoriza a responsabilidade para com o meio ambiente, na forma de programas de preservação, utilização de menos defensivos ofensivos à terra, reciclagem, entre outros (PAZ; ISERHARD; KIPPER, 2015).

Desde a primeira utilização do termo *Triple Bottom Line* passaram-se mais de 25 anos, por isso o autor revisitou e comentou a repercussão da teoria. O objetivo era incentivar as empresas a rastream e gerenciarem aspectos econômicos (não apenas financeiros), sociais e o valor ambiental. Essa ideia infundiu plataformas como a *Global Reporting Initiative* (GRI) e o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), influenciando a contabilidade corporativa, o engajamento de *stakeholders* e, cada vez mais, a estratégia. Mesmo assim, o *Triple Bottom Line* não foi projetado para ser apenas uma ferramenta de contabilidade. Pretendia-se provocar um pensamento mais profundo sobre o capitalismo e seu futuro, mas muitos dos primeiros adeptos entenderam o conceito como um ato de equilíbrio, adotando uma mentalidade de *trade-off* (ELKINGTON, 2018).

Tendo tais perspectivas em vista, é interessante começar a ponderar sobre esses diversos atores (as mulheres do agronegócio e os sujeitos que interagem e influenciam as propriedades e entidades rurais) não como elementos isolados, mas como *stakeholders* concatenados entre si. Isso porque, por definição, *stakeholder* é um termo utilizado para abranger pessoas, instituições ou grupos que interferem de forma direta no desempenho de uma organização. É importante destacar que os *stakeholders* influenciam o sucesso das organizações, já que os mesmos constituem ainda as partes impactadas pelas ações das empresas (FREEMAN, 1984).

A teoria dos *stakeholders* visa tanto explicar quanto orientar a estrutura e o funcionamento da corporação (BAZANINI; ADRA; RUBEO; LANIX; BARBOSA, 2020). É necessário compreender o tipo de influência exercida pelos *stakeholders* e a forma como as organizações e gestores reagirão a suas interferências (CHAROTTA, 2016).

Os *stakeholders* interagem com base em interesses compartilhados, influenciam coletivamente na estratégia da empresa (FROOMAN, 2010; SCHNEIDER; SACHS, 2017), assumem papéis múltiplos no que diz respeito a uma organização, e estão interconectados em um sistema de criação de valor (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015).

Considerando as mulheres do agronegócio, a sustentabilidade e os *stakeholders*, as investigações sobre suas interações começam a dar destaque ao termo “diálogo”, mesmo sem abordar propriamente a teoria dialógica, como demonstrado nas pesquisas de Marimon e Lima (2019) e Brandão *et al.* (2018). Por isso, uma exploração da teoria dos diálogos é pertinente. Um diálogo se refere a qualquer troca ou negociação construída por meio de ideias e opiniões. São definidos principalmente pelo fato de não envolverem somente o público, mas também os atores que possuem poder, mas precisam dialogar. Por meio do diálogo, os *stakeholders* podem idealizar realidades e compartilhar valores (THEUNISSEN; WAN NOORDIN, 2012).

Além disso, os diálogos com *stakeholders*, especificamente, contribuem para mudanças de comportamento e atitudes, alterando as regras individuais das organizações e aquilo que os *stakeholders* representam (AZEVEDO, 2010).

Ainda nessa ótica, é interessante citar o estudo de Bellucci *et al.* (2019), cujo objetivo é analisar o engajamento e a identificação de oportunidades de interação com os *stakeholders* pelas empresas através do estudo de relatórios de sustentabilidade e foco na contabilidade. Os resultados demonstram que, por vezes, as empresas se comprometem num diálogo bilateral com seus *stakeholders* e as estruturas desenvolvidas para a contabilidade dialógica são raras; mesmo assim, existem indícios de que o relato de sustentabilidade pode se tornar uma plataforma para sistemas de contabilidade dialógica se o envolvimento dos *stakeholders* for eficaz.

No que tange a pertinência com o presente estudo, essas perspectivas relacionadas ao diálogo demonstram que o mesmo pode contribuir no engajamento entre as mulheres do agronegócio e seus *stakeholders* não somente para a comunicação e resolução de problemas, mas como uma ferramenta significativa no contexto da sustentabilidade e da gestão rural.

Diante disso, tem-se que mesmo a participação das mulheres no mercado de trabalho do agronegócio sendo menor do que na média da economia brasileira, dados de pesquisas como a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, realizada em 2015, e o Censo Agropecuário de 2017, ambos do IBGE, demonstram um crescimento da ocupação feminina no ramo.

Utilizando os microdados da PNAD (2015), um estudo realizado pelo Centro de Estudos do Agronegócio (GVAgro) da Fundação Getúlio Vargas, permite estimar que as mulheres correspondem a pouco mais de um terço da população trabalhando no agronegócio. Sabe-se que dos 18 milhões de pessoas ocupadas com o agronegócio no Brasil, aproximadamente 11,9 milhões (65,8%) são homens e 6,2 milhões (34,2%) são mulheres (SERIGATI; SEVERO; POSSAMAI, 2018).

Ainda segundo os mesmos autores, no que diz respeito a remuneração, o diferencial entre homens e mulheres, em média, é menor no agronegócio em vista da economia brasileira como um todo, destacando-se especialmente a pecuária, atividade na qual a remuneração das mulheres foi 99% da recebida pelos homens em 2017. Importante destacar ainda que as remunerações femininas crescem num ritmo mais intenso que a dos homens desde 2012, no agronegócio e na economia brasileira como um todo.

Mesmo assim, diante dessa realidade aparentemente caracterizada pelo crescimento e equidade, existem estudos que demonstram aspectos das dificuldades ainda enfrentadas pelas

mulheres ao tentarem se estabelecer no ramo. Ao contrário dos resultados que são apresentados na pesquisa de Serigati, Severo e Possamai (2018), Rennó Castro (2022) demonstra que a remuneração concedida às mulheres ainda é um fator relevante no que diz respeito a inserção feminina no setor.

Ainda no que diz respeito as questões que envolvem remuneração, o estudo desenvolvido por Ribeiro e Ficarelli (2010), relacionado a atividade canavieira, demonstra que a baixa participação feminina na atividade agrícola pode se originar no modelo de remuneração por produtividade, característico em várias atividades deste tipo no Brasil. Sabe-se que os homens ganham até o dobro em relação as mulheres que ocupam trabalhos semelhantes devido ao diferencial de força física. Tal fato torna as mulheres naturalmente menos interessadas em atuar em determinadas atividades agrícolas.

Partindo para outra problemática, as relações de trabalho e gênero de jovens camponesas é algo a ser verificado no trabalho de Schwendler, Vieira e Amaral (2018), uma pesquisa realizada em um Assentamento de Reforma Agrária no estado do Paraná, com jovens entre 14 e 20 anos, aborda a trajetória de vida da juventude camponesa, em especial as mulheres, enfatizando as relações de gênero estabelecidas em relação ao trabalho familiar. Evidenciou-se que as hierarquias de gênero e geração são questionadas quando as jovens tem acesso à educação, sendo que tal ação é possível através do engajamento das mesmas em movimentos sociais que buscam as mudanças de paradigmas do regime patriarcal e um novo significado para a vida das jovens camponesas.

Ainda, o estudo realizado por Breitenbach e Corazza (2019), a respeito das implicações da formação profissional na sucessão geracional entre jovens rurais do Brasil objetivou analisar a permanência de estudantes rurais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Sertão, no campo. Por meio da realização de pesquisa quantitativa com a totalidade dos jovens e das jovens rurais, os autores chegaram à conclusão de que os indivíduos do sexo masculino são consideravelmente mais incentivados a permanecer no meio rural e assumir lugar como gestores e sucessores no campo. Ainda, destaca-se como a formação na área das ciências agrárias contribui com o interesse na sucessão, apesar de não diminuir as diferenças de gênero.

Com isso, extrai-se que as mulheres não são naturalmente incentivadas a permanecer no campo e, mesmo quando demonstram tal intenção, enfrentam diversos desafios tanto no que diz respeito a hierarquias de gênero quanto a necessidade de se esforçarem mais para se provarem capazes e qualificadas para gerenciar uma propriedade rural.

Pela ótica do desenvolvimento sustentável, Lisboa e Lusa (2010) por meio de uma perspectiva de gênero, analisaram o protagonismo das mulheres no meio rural em três países: Brasil, México e Cuba. A análise dos dados evidencia que o modelo de desenvolvimento dos três países ainda prioriza a figura do homem no espaço agrícola. Por isso, as autoras sugerem que as políticas sociais voltadas as mulheres do meio rural procurem satisfazer as necessidades básicas das mesmas como forma de possibilitar um desenvolvimento mais sustentável e humanizado.

Ou seja, existe uma masculinização do indivíduo que atua no campo devido ao êxodo seletivo das jovens mulheres, sendo necessário políticas sociais e grandes movimentos para “obrigar” o atendimento das necessidades básicas e para o incentivo a permanência das novas gerações de mulheres no meio rural. Assim, o que se percebe é uma ligação direta entre o êxodo rural feminino e o agronegócio masculinizado (HERMES, 2017; BEM, 2020; DE CARVALHO; RODRIGUES; GRZEBIELUCKAS, 2021).

Por fim, a pesquisa desenvolvida por Adam *et al.* (2017) sumariza os tópicos abordados durante um fórum de gênero sobre mulheres no agronegócio realizado no Quênia em 2015. Dentre as principais áreas de discussão estão a gestão de alimentos no pós-colheita, integração regional e comércio internacional, a gestão de terras e água para a agricultura e a próxima geração de empresários do agronegócio. O fórum reuniu *stakeholders* relevantes para a África Oriental, cujas experiências contribuem com a aprendizagem e expansão do debate acerca desses temas.

Os assuntos destacados no parágrafo acima sinalizam algumas questões importantes para a construção do problema norteador do presente estudo. Ao se falar em gestão, sobressaem-se novamente as questões relacionadas a inserção da mulher no agronegócio sendo amplamente influenciadas pelos julgamentos de gênero e pela hierarquia patriarcal essencialmente masculina no meio rural. Ainda, evoca-se uma análise a respeito de como o acesso à educação e formação torna-se um pré-requisito para o alcance do protagonismo e uma comprovação de que a mulher é capaz de ser uma gestora rural. Por fim, os *stakeholders* desempenham um papel mais amplo do que somente influenciar as atividades de produção e comercialização nas fazendas, sobressaindo-se, por vezes, como elementos sociais que contribuem com o enfrentamento das desigualdades, na forma de associações, grupos e movimentos sociais pela união das mulheres.

Diante disso, e a partir da contextualização da problemática, este estudo tem como foco e finalidade realizar uma investigação acerca dos diálogos estabelecidos entre *stakeholders* e as mulheres do agronegócio que atuam no estado do Mato Grosso do Sul, incluindo também a

sustentabilidade na discussão. Levando em consideração os pontos apresentados, a pesquisa parte da seguinte problemática: Como são configurados os diálogos entre as mulheres gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul e seus *stakeholders*, e os impactos para a sustentabilidade no agronegócio?

1.2 Justificativa

Tendo em consideração a importância do tema, buscou-se realizar uma verificação da produção científica acerca das mulheres no agronegócio. A pesquisa com os termos “*woman*” e “*agribusiness*” obteve percentuais variados nas quatro bases de dados acadêmicas selecionadas. Quando aplicados os critérios de inclusão e exclusão, o número resultante foi de 3 artigos da *Web of Science*, 37 artigos da *Scopus*, 84 artigos da *Science Direct* e 25 artigos da *Emerald*, totalizando 149 artigos, nacionais e internacionais.

Dentre os estudos identificados, pode-se citar: Asitik e Abu (2020), que trabalharam o empoderamento feminino na agricultura; Cherotich, Sibiko e Ayuya (2021), questionando-se como as agricultoras empreendedoras acessam o crédito rural; Petridou e Glaveli (2008), estudando o empreendedorismo de mulheres rurais dentro das cooperativas; Vercillo (2020), trazendo à tona a complicada relação entre as responsabilidades domésticas e agrícolas de mulheres do norte de Gana; o estudo de Dinis *et al.* (2015), cujos resultados mostram que mulheres agricultoras há mais tempo e envolvidas na agricultura orgânica são mais propensas a adotar práticas sustentáveis; Bednaříková, Bavorová e Ponkina (2016), ponderando sobre por que, mesmo com a educação universitária, existe um problema de migração das jovens rurais para fora do campo; dentre outros.

A análise realizada utilizando um software de pesquisa denominado *VOSviewer* permitiu ainda, a formação de redes de palavras por *cluster*. Verificou-se que o termo “*women*” se encontrava em posição central, formando um *cluster* com o termo “*farmer*”. Ou seja, nas pesquisas publicadas nas bases, destacou-se a repetição e consequente ligação entre as palavras “mulher” e “agricultora”, evidenciando a crescente força da participação feminina no ramo. Os termos “*production*” e “*policy*” também estão em destaque, sinalizando a importância de políticas voltadas para os meios de produção e para a mulher do campo.

Tendo em vista os direcionamentos evocados pelas pesquisas indicadas anteriormente, é nítida a conexão entre a mulher e a terra, bem como a diversidade de temas relevantes a serem discutidos em relação a realidade e aos vários papéis que a mulher ocupa no campo. Por isso, o agronegócio novamente fica em destaque, não somente devido a sua influência positiva e

significativa na economia brasileira e mundial, como também por representar a comunidade rural e valorizar o desenvolvimento sustentável (MALAFAIA, 2012).

Em dados, no ano de 2021 as exportações do setor resultaram em R\$120,59 bilhões, uma alta de 19,7% em relação ao ano anterior, conforme dados divulgados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2021). Portanto, o mesmo se destaca como um importante aspecto da economia brasileira.

Adicionalmente a isso, o número de mulheres gerenciando propriedades rurais no Brasil alcançou quase 1 milhão. O Centro-Oeste concentra 6% da população de mulheres dirigentes. Juntas, administram cerca de 30 milhões de hectares de terras, o que representa 8,5% da área ocupada pelos estabelecimentos rurais no país. 19% dos estabelecimentos rurais identificados pelo Censo Agropecuário de 2017 são de proprietárias mulheres (EMBRAPA, 2020).

Nesse contexto, essas mulheres podem favorecer a criação de redes organizacionais, incentivar a criação de projetos e a implantação de sistemas que auxiliem no crescimento do agronegócio brasileiro (CEPEA, 2018). Esses fatores são desencadeados por sua atuação, assim como através dos diálogos estabelecidos entre as mesmas e os *stakeholders* que impactam suas propriedades.

Como forma de destacar a relevância acadêmica da pesquisa desenvolvida a respeito dos *stakeholders* e dos diálogos, realizou-se uma investigação bibliográfica das publicações sobre os temas na base de dados *Scopus*. Os termos usados para a busca foram “*stakeholders*” e “*dialogue*”. Devido a grande quantidade de estudos retornados, refinou-se a pesquisa para o “Brasil”, entre os anos de 2016 a 2022, nas seguintes subáreas: *Environmental Science*; *Social Sciences*; *Business, Management and Accounting* e *Agricultural and Biological Sciences*. Com isso, obteve-se o total de 290 publicações. Os estudos sobre ciência ambiental e social se destacaram.

O estudo de Caiado *et al.* (2018) é a quarta publicação mais citada, com 182 citações e trata-se justamente de uma revisão da literatura acerca dos potenciais e restrições na implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), destacando a importância do diálogo e parceria global entre os países e *stakeholders* para o alcance dessas metas. Assim, além da verificação do destaque teórico concedido aos *stakeholders* e aos diálogos concebidos entre eles, o predomínio de pesquisas sobre o meio ambiente e a sociedade chama a atenção para a importância da sustentabilidade.

Por isso, realizou-se também uma revisão sistemática da literatura publicada a respeito do tema sustentabilidade no agronegócio. Utilizou-se as palavras-chave “*sustainability*” e “*agribusiness*” e a pesquisa foi novamente executada por meio da base de dados *Scopus*.

Empregando os mesmos parâmetros de refinamento da investigação sobre *stakeholders* e diálogos, a apuração retornou 309 documentos. A análise dos dados de acordo com onde se concentram a maior quantidade de publicações evidencia que o Brasil tem se destacado pelo desenvolvimento de pesquisas envolvendo os diversos contextos da sustentabilidade. Outros países em evidencia são os Estados Unidos, a Indonésia, a Alemanha e o Reino Unido.

Dentre os trabalhos mais citados, têm-se os estudos de Oberlack *et al.* (2016), Metzger *et al.* (2019), Clapp (2018) e Garrett e Raush (2016). O primeiro desenvolve arquétipos de vulnerabilidade de subsistência e os potenciais para a sustentabilidade na corrida pela terra em países da África, América Latina, do Sudeste Asiático e da Europa Oriental. O segundo discute “por que o Brasil precisa de suas Reservas Legais”. No terceiro, trata-se das políticas de sustentabilidade no sistema alimentar global. Por fim, a última pesquisa envolve os *trade-offs* sociais e ecológicos que influenciam a sustentabilidade na indústria da soja brasileira.

Outro ponto importante a respeito da realização desta pesquisa é que o estudo das relações empresa-*stakeholders* é significativo para as organizações, pois uma rede de relacionamentos fortificada, com trocas entre os atores, atrai novas parcerias e constitui-se em vantagem competitiva (FEITOSA; SOUZA; GÓMEZ, 2014). Sendo assim, este trabalho se torna relevante uma vez que vai ampliar o debate a respeito das limitações e potencialidades do diálogo entre os *stakeholders* e as mulheres que atuam no agronegócio, levando em consideração também o aspecto sustentável por meio da exploração dos pilares ambiental, social e econômico em propriedades rurais da região do Centro-Oeste brasileiro.

Portanto, este estudo justifica-se, uma vez que contribui para o avanço do conhecimento dentro de um setor importante para a manutenção e funcionamento da economia brasileira, o agronegócio. Ainda, devido a análise dos desafios enfrentados pelas mulheres gestoras e/ou proprietárias de empreendimentos rurais no processo de busca por estabilidade, representatividade e protagonismo no meio rural; e da profundidade das implicações da gestão feminina para o panorama da sustentabilidade no agronegócio. Além disso, devido a investigação voltada a compreender como as mesmas dialogam com os inúmeros *stakeholders* ligados aos seus processos produtivos e ambiente em geral.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul e seus *stakeholders* e os impactos para a sustentabilidade no agronegócio.

1.3.2 Objetivos Específicos

Incluem:

- a) Caracterizar o perfil das gestoras e das propriedades/entidades/organizações rurais gerenciadas por mulheres no estado de Mato Grosso do Sul;
- b) Identificar os respectivos *stakeholders* das cadeias produtivas nas quais as gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul estão inseridas;
- c) Examinar os diálogos entre as mulheres gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul e os respectivos *stakeholders* de suas cadeias produtivas;
- d) Descrever as principais práticas de produção e gestão sustentável baseadas nos princípios do *Triple Bottom Line* desenvolvidas pelas gestoras rurais nas propriedades/entidades/organizações gerenciadas por mulheres no estado de Mato Grosso do Sul.

1.4 Estrutura da dissertação

Este estudo está organizado em cinco partes. A primeira parte inclui uma introdução do tema, teoria e objeto analisados, bem como a relevância e propósitos do estudo. Na segunda parte, a fundamentação teórica é realizada através de uma varredura acerca das abordagens e estudos que proporcionarão sustentação para a pesquisa empírica, o que inclui a teoria de *stakeholders*, os diálogos entre *stakeholders*, aspectos da gestão rural e a sustentabilidade no contexto específico que envolve o agronegócio. Na terceira parte, por meio da seção de procedimentos metodológicos são apresentadas as especificações do processo de construção e aplicação do trabalho em campo, as características do objeto estudado, bem como os procedimentos de coleta e análise.

A quarta parte apresenta e discute os resultados obtidos através da coleta de dados em campo, caracterizando as gestoras rurais e descrevendo as propriedades/entidades pesquisadas. Ainda, sumariza os *stakeholders* identificados nas cadeias produtivas dessas gestoras rurais e examina os diálogos desenvolvidos entre ambos. Ademais, verifica as iniciativas vinculadas as dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade adotadas e/ou coordenadas pelas

entrevistadas em seu contexto de atuação. Por fim, verifica elementos da gestão rural sob a perspectiva dessas mulheres do agronegócio.

Na quinta e última parte expõe-se as considerações finais desta pesquisa, as recomendações a respeito das mulheres gestoras rurais do agronegócio e dos diálogos entre *stakeholders* para a sustentabilidade, bem como as limitações e propostas para o desenvolvimento de estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentadas as discussões que fundamentam esta pesquisa. São elas: Teoria dos *Stakeholders*, Diálogos entre *Stakeholders*, Gestão Rural e a Sustentabilidade no agronegócio.

2.1 Teoria dos *Stakeholders*: evolução e perspectivas

No que tange às definições para *stakeholder*, percebe-se uma variação que vai do mais amplo ao específico, desse modo é possível identificá-los em praticamente qualquer agente, condicionando-se apenas o enfoque do pesquisador e os objetivos da pesquisa (AZEVEDO, 2010).

Freeman (1984) aponta que a gestão dos *stakeholders* deve ser desenvolvida por meio de relacionamentos nos quais se motiva e é motivado por seus *stakeholders*, com o objetivo de criar comunidades nas quais todos os membros se esforçam para serem eficientes e oferecer o que a organização promete.

Tendo em consideração as afirmações de Fontaine, Haarman e Shimid (2006), *stakeholders* são: clientes, funcionários, comunidades locais, fornecedores, acionistas, meios de comunicação, o público em geral, parceiros de negócios, gerações futuras, gerações anteriores, instituições de pesquisa, concorrentes, Organizações Não Governamentais – ONGs, ativistas e representantes das partes, tais como: sindicatos ou associações, credores, governo.

A variedade de *stakeholders* existentes, bem como a consolidação e modificação das interações estabelecidas entre os mesmos conduz a uma evolução no debate da teoria, através de estudos que os dimensionam e classificam com base em proposições teóricas e abordagens práticas (SACRAMENTO; OLIVEIRA, 2015). Tais perspectivas são pertinentes em se tratando de trabalhos que buscam estruturar-se nesse conceito ou aprofundar o conhecimento acerca dos *stakeholders* em ambientes específicos.

São diversas as abordagens de classificação dos *stakeholders* de acordo com a importância. No Quadro 1, localizado na próxima página, pode-se observar as principais propostas que surgiram na literatura em ordem cronológica.

Quadro 1 – Classificação dos *Stakeholders* ao longo do tempo.

Autor	Ano	Classificação proposta
Freeman	1984	Grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pelo cumprimento da missão de uma organização.
Goodpaster	1991	Dois tipos de <i>stakeholders</i> : o estratégico e o moral. O <i>stakeholder</i> estratégico tem o poder de afetar a organização e deve ser gerido pela mesma, a fim de atingir seus objetivos. Já o <i>stakeholder</i> moral é afetado pela empresa e cabe à organização estabelecer um relacionamento ético com eles.
Savage et al.	1991	Avaliar o potencial de cada <i>stakeholder</i> quanto ao seu poder de ameaçar ou cooperar com a organização, sendo que esta pode se prevenir definindo qual atitude assumir ante cada um deles.
Clarkson	1995	Divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros) e os secundários (que não possuem tais contratos, como governos, comunidade local).
Mitchell, Agle e Wood	1997	Modelo <i>Stakeholder Saliency</i> , é preciso classificar os <i>stakeholders</i> em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério de diferenciação dos grupos de <i>stakeholders</i> permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos.
Rowley	1997	Baseou-se na Teoria das Redes Sociais, pois as empresas não respondem simplesmente a cada <i>stakeholder</i> individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de <i>stakeholders</i> , sustentada em dois fatores: densidade da rede e centralidade da organização focal.
Scholes e Clutterbuck	1998	Poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização.
Frooman	1999	Estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado <i>stakeholder</i> .
Freeman e McVea	2001	Sustenta-se na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, sendo uma abordagem que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos <i>stakeholders</i> , os quais compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses.
Freeman e Philips	2002	O sucesso da organização depende de quão bom são os relacionamentos do gestor com os grupos chave tais como clientes, empregados, fornecedores, comunidade, dentre outros que podem afetar a realização de seus objetivos.
Selman	2004	Distingue entre os <i>stakeholders</i> que tem interesse econômico e aqueles motivados por princípios e valores.
Steiner e Steiner	2006	<i>Stakeholders</i> primários: interagem diretamente com a organização. Em um pequeno grupo atuam de forma imediata, contínua e com certo grau de poder, de acordo com cada organização. Esses são compostos de forma geral pelos acionistas (proprietários), consumidores, funcionários, sociedade e governo. <i>Stakeholders</i> secundários: aqueles com menor grau de influência direta, que atuam sobre a organização. São compostos pelos meios de comunicação, sendo forças, portanto, com a capacidade de mobilizar a opinião pública.
Oels	2006	<i>Stakeholders</i> são aqueles com informações sobre o assunto em questão, aqueles com poder de influenciar a tomada de decisão e aqueles afetados pelo resultado.
Kamann	2007	Procura encontrar dois tipos de <i>stakeholders</i> : <i>stakeholders</i> chave (para manter informados ou satisfeitos) e os <i>stakeholders</i> onde o esforço de

		relacionamento é mínimo (possuem pouco poder e pouco interesse na empresa).
Bartley	2007	<i>Stakeholders</i> incluem produtores, processadores, indústrias, varejistas, organizações sociais e ambientais não governamentais (ONGs) e grupos da sociedade civil – que definem padrões privados em torno de uma determinada questão de governança, como trabalho ou desempenho ambiental.
Walker, Bourne, & Rowlinson	2008	São indivíduos ou grupos que têm interesse ou algum aspecto de direitos ou propriedade no projeto e que podem contribuir ou ser afetados pelo trabalho ou pelos resultados do projeto.
Laplume, Sonpar e Litz	2008	Os <i>stakeholders</i> estão intimamente ligados à prática de negócios, de criação de valor e comércio. Além disso, reconhecem explicitamente que os acionistas são os mais importantes.
Fassin	2009	<i>Stakeholders</i> clássicos: abordagem original, restrita, aqueles que têm um interesse concreto, como funcionários, clientes, fornecedores. <i>Stakewatchers</i> : <i>stakeholders</i> de grupos de pressão, não têm um interesse direto na empresa, mas que protegem os interesses das partes reais, muitas vezes, como procuradores ou intermediários. <i>Stakekeepers</i> : grupo que está ainda mais distante da empresa, as entidades reguladoras independentes, que não têm interesse na empresa, mas têm influência e controle. Estes impõem regras e restrições, tendo a empresa pouco impacto direto sobre eles.
Sachs e Maurer	2009	Propuseram quatro categorias de <i>stakeholders</i> , diferenciadas de acordo com a posição dos mesmos no processo de criação de riqueza. Ambas as perspectivas gerenciais (prestadores de benefícios ou riscos) e os <i>stakeholders</i> (recebedores de benefícios ou portadores de risco) são incorporadas. Essa é uma consideração importante para a classificação dos <i>stakeholders</i> , uma vez que a relação entre eles e a organização existe, independentemente de ser percebida pela administração, pela parte interessada ou por ambos.
Vinha	2010	<i>Stakeholders</i> além dos grupos de interesse ou partes interessadas na organização, são também todos os membros da cadeia produtiva, as comunidades, as ONGs, o setor público, outras firmas e indivíduos formadores de opinião.
Ackermann e Eden	2011	Definidos quatro categorias de <i>stakeholders</i> : Os <i>stakeholders</i> nas duas categorias superiores são aquelas com a maioria do empenho (isto é, mais "interesse") na organização, mas com diferentes graus de poder. As duas categorias mais baixas podem ser vistas mais como os <i>stakeholders</i> "potenciais", que não têm (ainda) exibiram muito interesse na organização.
Mainardes e Raposo	2011	Concebida em um contexto de produção capitalista tradicional em que a empresa estava relacionada apenas a quatro grupos: fornecedores, funcionários, acionistas e clientes.
Huemann et al.	2013	Consideraram os <i>stakeholders</i> como o pessoal do projeto, fornecedores, parceiros, comunidades, bem como perspectivas econômicas, sociais e ecológicas.
Harrison, Freeman e Cavalcanti Sá de Abreu	2015	Os <i>stakeholders</i> não são genéricos, nem são homogêneos dentro dos grupos. Ou seja, os clientes de uma empresa normalmente não são os mesmos que os clientes de outra empresa, mesmo que concorram no mesmo setor. E dentro dos grupos de clientes, um cliente não terá os mesmos valores, desejos ou função de utilidade que os outros clientes.
Zou e Kumaraswamy	2015	Participam ativamente em seu contexto de discussão e incluem a mídia junto com ONGs e voluntários neste grupo de pessoas. De uma perspectiva ampla de operações humanitárias e de desastres, ONGs e

		voluntários estão totalmente comprometidos, enquanto a mídia permanece como um participante eventual, assim como outras <i>stakeholders</i> regulares do grupo privado.
Colvin, Bradd Witt, e Lacey	2016	Na gestão de recursos naturais, os “ <i>stakeholders</i> ” tendem a ser definidos - em contraste com a população em geral - como <i>stakeholders</i> com um interesse específico ou preferência compartilhada por uma questão focal e que são afetados por e podem afetar uma decisão.
De Gooyert, Rouwette, Kranenburg e Freeman	2017	Dividem teoria de <i>stakeholders</i> em três partes: i) teoria instrumental <i>versus</i> moral dos <i>stakeholders</i> , ii) foco em compensações <i>versus</i> foco em evitar concessões, iii) foco na organização de tomada de decisão ou foco no envolvimento dos <i>stakeholders</i> .
Derakhshan, Turner e Mancini	2019	Explica como os <i>stakeholders</i> são definidos e localizados na estrutura de governança de acordo com o propósito que ela assume. Analisam os <i>stakeholders</i> como tomadores de decisão e <i>stakeholders</i> como criadores e alvos de valor. Estudam as relações entre <i>stakeholders</i> internos e relações entre as <i>stakeholders</i> internos e externos.
Ahmed et al.	2020	As organizações produzem externalidades que afetam os <i>stakeholders</i> e, em troca, os <i>stakeholders</i> exercem pressão sobre as organizações para minimizar as influências adversas e aumentar os impactos positivos. Considera-se que as preocupações ambientais externas de vários <i>stakeholders</i> são internalizadas por meio dessas pressões dos <i>stakeholders</i> dentro e entre os membros da cadeia de suprimentos.
Cumming et al.	2021	Os <i>stakeholders</i> nas decisões de gestão de recursos naturais também são indivíduos multifacetados e membros das comunidades; como tal, eles trazem histórias, experiências, valores, aspirações e relacionamentos complexos para os processos de participação pública.
Tapaninaho e Kujala	2022	A teoria dos <i>stakeholders</i> torna-se uma das ferramentas teóricas mais poderosas e amplamente utilizadas para a criação de valor. Fornecedores, clientes e parceiros são os principais <i>stakeholders</i> .

Fonte: Baseado em Cid (2019).

Como demonstrado no Quadro 1, as perspectivas acerca dos *stakeholders* têm sido expandidas por meio de ramificações e diferentes abordagens, fato que pode gerar controvérsias, mudanças ou adequações em acordo a realidade da sociedade capitalista (AZEVEDO, 2010). Autores como Freeman, Harrison e Wicks (2007), refletem se há uma forma de criar valor de maneira simultânea para vários *stakeholders*, tendo em vista que existem interesses distintos entre os mesmos. Enquanto isso, Donaldson e Preston (1995), argumentam que os gestores precisam reconhecer os diferentes grupos que interagem com a organização e seus interesses específicos, momento em que a teoria dos *stakeholders* contribui ao possibilitar identificar como a influência ocorre.

Com isso em vista, o estudo de Donaldson e Preston (1995) é relevante ao afirmar que todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco, ou seja, nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro *stakeholder*. Por isso, cada grupo de *stakeholders* deve ser observado não por sua capacidade de desencadear o interesse de outros *stakeholders*, mas por seus méritos próprios (JONES; WICKS, 1999).

Na tradição descritiva da pesquisa do *stakeholder*, os pesquisadores estudaram: (a) a extensão em que os gestores consideram os *stakeholders* e quais os motivos por que o fazem (BRENNER & MOLANDER, 1977; POSNER & SCHMIDT, 1984; DE FREITAS LANGRAFE *et al.*, 2020); (b) o papel dos *stakeholders* na criação de novas instituições; (c) as responsabilidades desempenhadas pelos gestores para o *stakeholder* tendo em vista leis específicas (ORTS, 1992).

Destacando outra vertente teórica, muitas das pesquisas sobre cooperação associadas aos *stakeholders* tem sido centrada no que é conhecido como o campo de colaboração interorganizacional (HUXHAM; VANGEN, 1996; GRAY; WOOD, 1991). Ou seja, a relação com os *stakeholders* é analisada no nível diádico, fato que acaba por excluir as múltiplas e complexas estruturas das empresas.

Com isso em mente, resultados relacionais são importantes para se analisar o comportamento das empresas e de seus *stakeholders*, já que as empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas em consonância com as múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* (NEVILLE; MENGUC, 2006). Esse fenômeno caracteriza as chamadas redes de *stakeholders*, e sua análise pode demonstrar como os resultados relacionais são obtidos por meio das interações que ocorrem entre as organizações e seus múltiplos *stakeholders*.

Portanto, as redes de *stakeholders* têm sua relevância ao se considerar essa área de estudo, considerando-se que a visão tradicional do relacionamento da empresa com seus *stakeholders* não é suficiente para explicar a complexidade desses relacionamentos.

A abordagem teórica precursora nesse campo de estudos foi proposta por Rowley (1997) e intitulada “*Network Theory of Stakeholder*”. Através da análise de rede social, Rowley (1997) avalia como ocorre o relacionamento entre os múltiplos *stakeholders*, traçando um caminho que vai além das relações diádicas entre eles e uma organização centro. Ao revisitar sua teoria, o autor considerou que a tomada de decisão e a gestão para toda a rede são envoltas por mais riscos e derivadas de ações coletivas, e não mais centralizada em um único decisor. (ROWLEY, 2017).

Sob outro ponto de vista, pode-se verificar também as análises de Hörish, Freeman e Schaltegger (2014) acerca das particularidades e semelhanças entre a teoria dos *stakeholders* e a gestão da sustentabilidade. As investigações acerca da aplicabilidade das duas gestões levaram a identificação de desafios como: 1) fortalecer o interesse na sustentabilidade, 2) explorar e aprimorar interesses mútuos de sustentabilidade e 3) habilitar os *stakeholders* para atuar como intermediários a favor da natureza e do desenvolvimento sustentável.

À margem das classificações apresentadas, é interessante citar também os teóricos críticos dessa abordagem. Crane e Ruebottom (2011) enfatizam que a identificação dos *stakeholders* tem permanecido vaga e superficial, fator que acaba limitando o uso da teoria.

2.2 Teoria Dialógica e Diálogos entre *Stakeholders*

Os diálogos podem estimular processos de crescimento pessoal, contribuem para o reconhecimento do outro e da sua diferença, favorecendo processos de reflexão e transformação em prol de dinâmicas que contribuem para a validação e para o entendimento de suas necessidades (NÚÑEZ VARÓN, 2014).

A teoria dialógica representa um corpo de princípios de comunicação que foram desenvolvidos para facilitar a interação entre duas pessoas, ou entre um pequeno grupo de indivíduos (BUBER, 1970). O diálogo parte do pressuposto de que várias características de comunicação interpessoal (por exemplo: risco, confiança, consideração positiva, empatia, etc.) são necessárias para que as pessoas tenham uma experiência gratificante, honesta e interações significativas (KENT; TAYLOR, 2002; KENT, 2017).

Um número cada vez maior de estudos tem demonstrado que o diálogo está associado a uma grande variedade de resultados positivos individuais e intergrupais, tais como aumento das habilidades de pensamento, melhor tomada de perspectiva, empatia, consciência crítica de questões sociais como privilégio racial e discriminação institucional (GURIN *et al.*, 2013; MULLER; MILES, 2016), e mudanças significativas nas atitudes e comportamentos intergrupais.

Embora a persuasão e o diálogo possam coexistir, como argumentado de maneira convincente por Theunissen (2015), o próprio diálogo é um fenômeno interpessoal e não de massa. O diálogo deve representar uma ferramenta teórica entre muitas no arsenal do comunicador profissional, mas as habilidades relacionadas ao desenvolvimento do virtuosismo dialógico transcenderão muitas situações e levarão a uma profissão mais forte (PEARCE, B.; PEARCE, K., 2000; PIECZKA, 2011).

Nesse sentido, os diálogos entre *stakeholders* podem melhorar a forma como determinados atores se relacionam, promovendo confiança, compreensão e boa vontade, além de estimular práticas corporativas socialmente responsáveis e servirem como “atestado da realidade” em novos projetos (BURCHELL; COOK, 2006; WELP *et al.*, 2006). Ainda, os diálogos entre *stakeholders* possibilitam a criação de oportunidades para encontrar soluções inovadoras para problemas similares (GUIBERT; ROLOFF, 2017).

O ato de dialogar envolve a discussão ética e respeitosa de conteúdos abrangentes e inclusivos, com o objetivo de engajar e atingir os *stakeholders* através de uma comunicação que seja tão interessante que os instigue a prestar atenção no conteúdo e responder, ou seja, há um foco na retórica. Engajamento dialógico, por necessidade, envolve o foco em questões de relevância para os *stakeholders* em vez do foco organizacional que é tipicamente adotado principalmente para atingir as metas da organização. Isso não quer dizer que as organizações dialogicamente orientadas não considerem mais seus próprios objetivos e interesses importantes, mas sim, que os *stakeholders* não sejam instrumentalizados como meio para um fim (LANE; KENT, 2018).

Segundo Cheney e Christensen (2001), na sociedade democrática ocidental, o diálogo contínuo, genuíno e de mão dupla entre organizações e seus *stakeholders* representa a melhor solução possível para a gestão de problemas complexos que confrontam a sociedade contemporânea.

A abordagem de diálogos entre *stakeholders* permite diferentes abordagens do agronegócio, podendo-se apontar três tipos principais de diálogos orientados: diálogos políticos (INNES; BOOTHER, 2013), diálogos de multi-*stakeholders* para governos (HASSELMANN *et al.*, 2002) e diálogos corporativos (GROLIN, 1998).

Tendo isso em vista, o objetivo principal dos diálogos políticos é proporcionar suporte à criação de novas leis e políticas de legislação. Enquanto isso, os diálogos multi-*stakeholders* atuam provocando efeitos internacionais que contribuem para a criação de parcerias e acordos voluntários entre atores internacionais. Por último, o diálogo corporativo tem como propósito manifestar uma abertura e a vontade para discutir diferentes pontos de vista.

A recente atenção acadêmica ao conceito de diálogo verdadeiro e à deliberação corporativa resultou em iniciativas para reconsiderar como as empresas podem incorporar o diálogo em suas atividades. Diversos estudiosos estão interessados em explorar o papel das ferramentas de comunicação instrumentais (por exemplo, sites corporativos) e deliberativas (por exemplo, mídias sociais, blogs) (FIESELER; FLECK, 2013; SEELE; LOCK, 2014).

Em um estudo intitulado “*Exploring Corporations’ Dialogue About CSR in the Digital Era*” percebe-se esse novo tipo de exploração. O objetivo da pesquisa foi explorar como as corporações têm incluído em suas operações espaços instrumentais e deliberativos online para ter um diálogo aberto sobre Responsabilidade Social Corporativa (CRS), assim como em que condições esse diálogo pode de fato ocorrer. Os achados sugerem que as corporações deram os primeiros passos para se abrirem ao diálogo com *stakeholders* externos; no entanto, apenas alguns deles estão preparados para ter conversas abertas sobre tópicos que os *stakeholders* e a

sociedade civil desejam discutir. As corporações ainda privilegiam o diálogo dirigido e moderado totalmente por elas mesmas (ILLIA *et al.*, 2017).

Com isso em mente, é interessante apontar como os diálogos de interesse múltiplo podem se revelar relevantes ao incentivar mudanças sustentáveis em práticas já utilizadas, permitindo as gestoras e *stakeholders*: a) todos os participantes agindo de maneira inteligente coletivamente; b) envolver-se com valores e perspectivas; c) entender cada experiência dos *stakeholders*; d) gerar ideias inovadoras e soluções; e) ética; f) processos de colaboração, compromissos interligados e uma linguagem comum; e g) desenvolvimento de relações fortes de confiança (GRAMBERGER, 2001; CARROLL; KELLOW, 2021).

Tentar compreender elementos como as empresas (sejam corporações ou propriedades rurais), os *stakeholders* e a sustentabilidade individualmente pode não ser a melhor abordagem, já que o diálogo eficaz com os *stakeholders* é um elemento crítico do desenvolvimento sustentável em nível corporativo (GAO; ZHANG, 2006). Por isso, o diálogo pressupõe que as organizações devem ser entidades socialmente responsáveis que contribuem com o ambiente onde estão inseridas de forma a torna-lo um lugar melhor (TAYLOR, 2013). Como meio de visualizar, pode-se imaginar uma rede de pesca de nylon, na qual esses mesmos atores são percebidos como os nós entre cada seção, que existem individualmente, mas também estão conectados e são importantes para o todo.

2.3 Elementos da Gestão Rural

Caracterizada por representar um conjunto de ferramentas voltadas a melhoria do planejamento, organização e controle dos processos empresariais, a Gestão Rural auxilia no processo de tomada de decisão, de modo que o produtor consiga gerenciar as atividades, maximizar a produção, diminuir custos, buscando melhores resultados financeiros. Criar uma rotina de gestão eficiente e eficaz ajuda o produtor a se organizar e planejar suas ações tendo por base a definição da quantidade de capital e a viabilidade de seus investimentos para reduzir os riscos de prejuízo (DE MELO *et al.*, 2021).

Mesmo tendo um papel de considerável importância para a agricultura, o ponto de vista da Gestão Rural tem recebido pouca atenção por parte de agricultores e dos próprios profissionais que realizam assistência técnica e extensão rural, principalmente quando o foco é a gestão de custos. Surge então um alerta relacionado a importância de uma maior atenção no que se refere a esse tema, tendo por base a correlação entre a gestão rural e o desenvolvimento econômico, social e ambiental da propriedade. A gestão rural pode proporcionar vantagens que

estimulem o desenvolvimento de uma comunidade, associação ou região específica (BREITENBACH, R.; BREITENBACH, RAQUEL, 2022).

Ainda segundo os mesmos autores, existem características específicas que devem ser consideradas no momento de discutir o conceito de gestão rural. É necessário considerar que, em muitas das situações, a gestora e trabalhador são os mesmos nas propriedades rurais, ou seja, a própria agricultora. Dessa forma, a gestora rural precisa desempenhar vários papéis e lidar e resolver inúmeras questões no dia a dia de sua propriedade. Com isso em mente, a gestão financeira dos estabelecimentos, pouco considerada pelos seus gestores, é um dos critérios mais importantes para impulsionar o êxito nas propriedades rurais. Por serem raros os produtores que executam essa análise, o conhecimento acerca dos lucros e custos reais de suas propriedades é limitado.

Weiss (2015) argumenta que a gestão de uma empresa rural está relacionada a coleta de dados e geração de informações, que fazem parte e são levadas em consideração no processo de tomada de decisões. Alguns dos benefícios de compreender e desempenhar uma boa gestão rural estão associados ao aumento da competitividade do produtor no mercado, fato que agrega valor ao seu produto e permite uma comunicação mais objetiva e explícita entre o produtor e o consumidor final, por meio dos canais de distribuição e agroindústrias (BORGES *et al.*, 2015).

Nota-se um vínculo direto entre a boa gestão e a manutenção de diálogos proveitosos entre os gestores de propriedades rurais e os respectivos *stakeholders* de suas unidades produtivas. Consequentemente, os índices de desempenho e eficácia empresarial podem aumentar em razão da criação de redes de atores que se comunicam reciprocamente, culminando na melhora da performance da propriedade, o ciclo então se torna um fator determinante para a análise de novas decisões a serem tomadas (CUNHA, 2016).

Outro assunto relevante a ser tratado na discussão sobre Gestão Rural é o atual e crescente protagonismo feminino no campo, exercendo variados papéis. Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos tratando do perfil e dos diferenciais da gestão feminina no agronegócio. Da Silva *et al.* (2019) conduz uma pesquisa a respeito da resiliência no empreendedorismo feminino, visando explorar a relação entre a realidade empreendedora feminina com a resiliência humana. Utilizando-se de abordagem quantitativa ao realizar um estudo com 183 microempreendedoras individuais do Rio Grande do Norte, os autores descobriram que apesar das dificuldades enfrentadas pelas pesquisadas (como a crise financeira do país, a concorrência, a inadimplência dos clientes, o problema em conciliar as atividades do negócio com questões familiares e pessoais), o percentual de resiliência é de 83%.

Além disso, diversos estudos destacam diferentes resultados. As empreendedoras são destemidas, autoconfiantes, autorrealizadas e empenhadas no que fazem (JONATHAN, 2005). Pesquisas demonstram que uma grande parcela é casada e possui no mínimo um filho (MACHADO; BARROS; PALHANO, 2003; MACHADO, 2009; GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013). Tendem a possuir escolaridade elevada (VALE; SERAFIM, 2010; MACHADO; JESUS, 2010).

Ainda, dentre as motivações que incitam as mulheres a dar início a seus negócios estão, a necessidade de sobrevivência, influência familiar, o desejo de conciliar trabalho e família, como estratégia para conseguir independência, autonomia (MACHADO, 2009) e status (MANOLOVA; BRUSH; EDELMAN, 2008).

No cenário da agricultura, Abu *et al.* (2016) observou que o papel das mulheres é mais proeminente nos últimos tempos do que era no passado. Uma das mais proeminentes atividades econômicas em que as mulheres se envolvem é a agricultura, especialmente nas economias em desenvolvimento onde a mesma predomina.

As discussões sobre a participação da mulher no meio rural podem seguir diversas vertentes, abordando, por exemplo, a participação das mulheres na gestão de propriedades rurais (CHAVES *et al.*, 2021; DA SILVA GONÇALVES; ALMEIDA, 2021). Ambas as pesquisas chamam a atenção para um cenário no qual uma maior representatividade da atuação feminina no processo de tomada de decisões nas lavouras e na administração do campo se traduzem em uma maior capacidade de influenciar a gestão de negócios rurais e, por conseguinte, maior destaque no contexto do agronegócio (CIELO; WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2016).

Nessa perspectiva, o empoderamento das mulheres no processo de tomada de decisão da produção agrícola é um dos fatores que podem garantir a plena participação das mesmas no meio rural, além de contribuir para melhorar a segurança alimentar e reduzir a pobreza e a fome, já que, indiscutivelmente, a propriedade de terras agrícolas é um recurso crítico que impulsiona a produção agrária. Petzelka *et al.* (2018) verificou que as mulheres são *stakeholders* essenciais no campo da produção agrícola porque elas possuem 25% das terras arrendadas nos Estados Unidos da América.

Mesmo assim, não há consenso na literatura a respeito da definição e ferramentas para medir o empoderamento das mulheres, principalmente porque o empoderamento é um processo multifacetado e abrangente (ROSS *et al.*, 2015). No entanto, a definição de Kabeer (1999) sobre empoderamento; afirmando que o mesmo é a expansão na capacidade das pessoas realizarem escolhas estratégicas de vida em um contexto em que essa capacidade lhes era

anteriormente negada; está atraindo certa atenção. Essa definição é apreciada por refletir adequadamente a realidade de que as mulheres têm escolhas limitadas sobre acesso e propriedade de recursos produtivos agrícolas essenciais.

Nesse sentido, já que o empoderamento das mulheres é um fenômeno, sua medição pode ser confusa. Sraboni *et al.* (2014) e Sraboni e Quisumbing (2018) notaram que a definição de empoderamento de Kabeer (1999) apresenta três dimensões de escolha: recursos, agência e realização. A dimensão de recursos compreende o acesso a recursos produtivos, renda e futuras reivindicações de soluções materiais, humanas e sociais. Em relação a dimensão agência, incorpora processos de tomada de decisão e negociação; por fim, o aspecto da realização diz respeito as conquistas e incluem o bem-estar e resultados educacionais (SRABONI; QUISUMBING, 2018).

Tendo como suporte a dimensão da agência, o *Women's Empowerment in Agriculture Index* (WEAI) ou índice de empoderamento das mulheres na agricultura foi desenvolvido através de um esforço conjunto da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), do *International Food Policy Research Institute* (IFPRI) e do *Oxford Poverty and Human Development Initiative* (OPHI) (Ross *et al.*, 2015). O WEAI busca capturar especificamente o empoderamento, o fator agência e a inclusão de mulheres na agricultura por meio de pesquisas conduzidas diretamente com mulheres e homens dentro das mesmas famílias (MALAPIT; QUISUMBING, 2015).

Analogicamente a essa discussão, o estudo de Vedana *et al.* (2022), utilizando-se de uma adaptação do WEAI, buscou mensurar e analisar o empoderamento feminino entre as agricultoras associadas à Lar Cooperativa Agroindustrial, no estado do Paraná e descobriram que, apesar da disparidade de gêneros favorecendo os homens, 80% dos indicadores ponderados foram atendidos, indicando fortes iniciativas empreendedoras por parte das mulheres.

2.4 Aspectos da Sustentabilidade no Agronegócio

Cada vez mais, a gestão sustentável torna-se relevante para as empresas que desejam tornar-se competitivas nacional e internacionalmente, principalmente devido as pressões de diversos grupos de *stakeholders*, incluindo reguladores, organizações não governamentais (ONGs) e clientes que operam de forma ambientalmente e socialmente responsável. (AGAN *et al.*, 2016; ESFAHBODI *et al.*, 2017).

Parmar *et al.* (2010) destacam que a sustentabilidade empresarial se baseia nos conceitos de desenvolvimento sustentável, Responsabilidade Social Corporativa – RSC e na Teoria dos *Stakeholders*. Assim, a Sustentabilidade Empresarial equivale a um sistema de gestão fundamentado no controle ambiental sobre o processo produtivo, que incentive o planejamento de programas para educação ambiental, externando junto a sociedade uma preocupação com o meio ambiente e demandas sociais (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005).

Nesse contexto, pensando nos termos “ambiental” e “social” como parte importante da gestão baseada na sustentabilidade, têm-se que por meio da junção entre as mesmas, desponta um novo entendimento sobre o papel das empresas, além do estritamente econômico. No meio empresarial, o conceito da sustentabilidade está vinculado a possibilidade de produzir de maneira contínua e rentável, harmonizando e integrando preservação ambiental e equidade social para alcançar os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2012).

Com isso em vista, pode-se conceder destaque a ideia do tripé da sustentabilidade, aplicado nas empresas para contribuir no processo de gestão e auxiliar na mensuração do desempenho da organização comparando as dimensões econômica, social e ambiental. De maneira geral, o *Triple Bottom Line* é implementado para ajudar na criação de valores e processos que as organizações devem adotar como alternativa para reduzir os impactos causados por suas atividades nas esferas citadas (SPERS; MOTA; MARTINELLI, 2015).

Em nível corporativo, Elkington (1994) defende a ideia do “win-win-win” (ganha-ganha-ganha), apontando a necessidade de desenvolver estratégias que sejam benéficas para a empresa, o cliente e o meio ambiente simultaneamente. Ou seja, soluções devem ser desenvolvidas pela empresa tendo em consideração a capacidade de cumprir suas obrigações (resultado financeiro não negativo), o atendimento das necessidades das entidades impactadas (incluindo *stakeholders* como clientes, agentes reguladores, fornecedores, entre outros.) e a minimização de impactos ambientais (ELKINGTON, 1994).

De acordo com Almeida (2002), o pilar ecológico ou ambiental instiga as empresas a levarem em consideração os impactos de suas atividades, colaborando para a inserção de uma gestão ambiental no dia-a-dia da organização. Enquanto isso, a dimensão social está ligada às qualidades humanas, como suas habilidades, dedicação e experiências, incorporando o ambiente interno e externo às organizações. Beuron *et al.* (2014), influenciados pelas discussões que valorizam o mérito de adotar uma gestão mais sustentável, aprofundam os estudos que envolvem a dimensão social, defendendo implementações verdadeiras e não somente a disseminação de discursos acerca da sustentabilidade empresarial.

Nesse sentido, o desempenho sustentável, dividido nos aspectos social, ambiental e econômico, contempla alguns indicadores (GRIFFITH; BHUTTO, 2008):

1. **Econômico:** redução do risco de penalidades ambientais; redução de custos de despoluição, reparação e recuperação de incidentes ambientais; redução de custos de resíduos e recursos.
2. **Social:** melhoria de oportunidades com os clientes através de um produto ambientalmente responsável; melhoria no relacionamento com negócios regulamentares, autoridades ambientais, *stakeholders* e o público em geral; melhorias operacionais internas que colaborem com a gestão e eficiência operacional e ambiental, realçando também a moral e pessoal dos colaboradores.
3. **Ambiental:** redução dos impactos ao ambiente natural, tais como a poluição do uso da terra, do ar, do solo e da água, ruído e vibração e a contaminação de plantas e animais selvagens; redução no uso de recursos não renováveis e não sustentáveis, como petróleo e combustíveis nos processos produtivos; e, redução dos impactos nas comunidades no que diz respeito a perturbações e atividades nos arredores de onde a empresa se encontra.

Focalizando estas considerações, é interessante evidenciar também as colocações de Sarábia-cavenaghi e Munck (2019) sobre essas dimensões alinhadas ao processo de tomada de decisão do gestor. Cada vez mais, começa a despontar uma sociedade mais crítica e exigente em relação a necessidade de as empresas assumirem sua responsabilidade frente aos problemas socioambientais. Devido a isso, o pilar ambiental da sustentabilidade vem à tona através da utilização de práticas produtivas mais limpas que evitem danos ao meio ambiente e à saúde da população. Além disso, em relação ao aspecto econômico, lógicas decisórias evolucionárias e extremistas nas quais o lucro ainda é o principal motivador de quaisquer ações sustentáveis revelam-se insuficientes. Em se tratando de sustentabilidade, resultados financeiros tendem a não ser imediatos, configurando uma decisão que precisa ser analisada a longo prazo e visualizando outros ganhos, tais como os retornos para a comunidade na qual a empresa está inserida e a economia de recursos naturais. Finalmente, alinhada com a dimensão social, dispõe-se que diversos dos problemas enfrentados pela sociedade atual, como a degradação ambiental, a escassez de recursos, a pobreza, a violência etc., poderiam ser mais bem confrontados analisando-se a situação integral do ambiente da decisão que conduziu a tais acontecimentos (SARÁBIA-CAVENAGHI; MUNCK, 2019).

Corroborando com a discussão, uma pesquisa conduzida com empresas do agronegócio localizadas na Campanha Gaúcha, no Rio Grande do Sul, demonstrou que, no que diz respeito ao tripé da sustentabilidade, 40% das empresas participantes da pesquisa não utilizam indicadores que o contemplem, além disso, 21% das empresas afirmam que tais indicadores não se enquadram em seus negócios. Constatou-se ainda que as principais iniciáticas de sustentabilidade apontadas pelas empresas inclinam-se ao atendimento de legislações ambientais que naturalmente impactam o controle financeiro, remetendo ao âmbito econômico da sustentabilidade (PAZ; ISERHARD; KIPPER, 2015).

Simultaneamente a isso, existem várias investigações que exploraram os antecedentes e consequências da efetivação de práticas de gestão de abastecimento sustentável no desempenho das organizações. Tendo em vista os antecedentes, os estudos tem focado em questões como as pressões institucionais e dos *stakeholders* (HALEEM *et al.*, 2017; SANCHÁ *et al.*, 2015; ZHU *et al.*, 2013), e recursos e capacidades das empresas (por exemplo, a inovação e as compras estratégicas) (GUALANDRIS; KALCHSCHMIDT, 2014; PAULRAJ, 2011). Especialmente em relação aos *stakeholders*, a pesquisa de Lima Filho *et al.* (2017) investiga os diálogos entre os *stakeholders* do setor de bovinocultura de corte mato-grossense frente a sustentabilidade e as mudanças climáticas.

No Brasil, estudos que abordam as práticas de sustentabilidade em unidades agropecuárias começam a multiplicar-se. Neste contexto, destaca-se o estudo de Santos, Walter e Bertolini (2019) que abordam a adoção de práticas de sustentabilidade como estratégia de legitimidade organizacional; Smalci, Silva, Fernandes e Quel (2020) cuja pesquisa envolve os desafios enfrentados pelo agronegócio brasileiro para aumento da produtividade e competitividade, tendo a inovação como diferencial de criação de valor dos produtos das empresas do setor; Tarapanoff (2018), traz uma análise sobre o contexto atual do agronegócio brasileiro focalizando as informações a serem observadas frente aos desafios da globalização e dos mandatos da sustentabilidade, destacando ainda os ganhos nas práticas de sustentabilidade já adotadas pelo agronegócio; Melo, Brandão e Lima (2018) analisam as características atuais do capitalismo no campo e nas práticas agropecuárias com a instauração de uma nova racionalidade técnica no âmbito das relações sociais e ambientais inseridas no meio técnico-científico-informacional.

As pesquisas conduzidas dentro do agronegócio ao longo de mais de uma década evidenciam grandes avanços no uso de tecnologias e estabelecimento de políticas ambientais, com o Brasil se destacando por possuir uma legislação ambiental rica em relação ao restante do globo. Em meio a isso, são numerosos os benefícios que a adoção de práticas sustentáveis

trouxe para os produtores, entre elas a oportunidade de diversificar seus produtos, o mercado consumidor e as próprias comunidades as quais pertencem. Com isso, cada vez mais, a legislação ambiental brasileira tem tido sucesso em garantir a conservação das reservas naturais e reduzir os impactos socioambientais (AGRIPINO; MARACAJÁ; DE ARAÚJO MACHADO, 2021).

2.5 Integração entre as abordagens teóricas

Por meio deste subcapítulo objetiva-se enxergar como as abordagens teóricas apresentadas se comunicam e contribuem para atender ao objetivo geral da pesquisa, que, para fins de maior clareza é: Analisar a configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul e seus *stakeholders* e os impactos para a sustentabilidade no agronegócio.

Tendo isso em vista, analisar as teorias de forma conjunta é uma forma de entender e perceber as convergências entre os temas (CID, 2019), o que torna possível identificar sua relevância para o ambiente do objeto pesquisado e para o interesse principal da pesquisa. Para tanto, o Quadro 2 apresenta a integração das abordagens teóricas de maneira mais detalhada.

Quadro 2 – Sistematização da Integração das abordagens teóricas

TEORIA DE STAKEHOLDERS		
Autores	Ano	Concepção Teórica
Freeman	1984	Envolve qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar o cumprimento dos objetivos da organização.
Rowley	1997 2017	Propõe a Teoria da Rede de Stakeholders e afirma que a tomada de decisão para a gestão da rede é coletiva e envolta em riscos.
Fontaine, Haarman e Shimid	2006	Definem quem são os <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, comunidades, governo, entre outros.)
Hörish, Freeman e Schaltegger	2014	Abordam a semelhança e complementaridade entre a teoria de <i>stakeholders</i> e a sustentabilidade.
DIÁLOGO ENTRE STAKEHOLDERS		
Autores	Ano	Concepção Teórica
Buber	1970	Apresenta a teoria dialógica como uma ferramenta de comunicação para facilitar a interação entre duas pessoas ou um pequeno grupo.
Grolin	1998	Trabalha com diálogos corporativos, focando em aprender sobre os <i>stakeholders</i> , beneficiando os diferentes níveis de tomada de decisão nas organizações.

Guibert e Roloff	2017	Defendem que o diálogo entre <i>stakeholders</i> permite a criação de oportunidades para solucionar problemas similares de maneira inovadora.
Lane e Kant	2018	Defendem o engajamento dialógico dos <i>stakeholders</i> em vez do foco organizacional concentrado apenas nas metas da empresa.
GESTÃO RURAL		
Autores	Ano	Concepção Teórica
Borges <i>et al.</i>	2015	Existem benefícios de desempenhar uma boa gestão rural, como a melhor comunicação com os <i>stakeholders</i> e o aumento da competitividade.
Cielo, Wenningkamp e Schmidt	2016	A maior participação da mulher na tomada de decisão e gestão rural contribuem para conferir maior destaque no contexto do agronegócio.
Sraboni e Quisumbing	2018	A definição de empoderamento feminino tem três dimensões: recursos, agência e realização.
De melo <i>et al.</i>	2021	Uma rotina de gestão eficiente e organizada ajuda o produtor a planejar seus investimentos e diminuir perdas.
SUSTENTABILIDADE NO AGRONEGÓCIO		
Autores	Ano	Concepção Teórica
Griffith e Bhutto	2008	Abordam os indicadores a serem analisados em relação as dimensões econômica, social e ambiental.
Parmar <i>et al.</i>	2010	A sustentabilidade empresarial se baseia nos conceitos de desenvolvimento sustentável e na Teoria dos <i>Stakeholders</i> .
Spers, Mota e Martineli	2015	O <i>Triple Bottom Line</i> é implementado para ajudar as organizações a criarem alternativas para diminuir os impactos negativos de suas atividades.
Haleem <i>et al.</i>	2017	Tratam das pressões institucionais dos <i>stakeholders</i> para que a gestão efetive práticas produtivas sustentáveis.
Sarábia-cavenaghi e Munck	2019	Pressões da sociedade por práticas produtivas mais limpas e sustentáveis (ambiental), decisões focadas não somente no lucro (econômico), resolução de problemas societários (social).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cid (2019)

Analisando os direcionamentos evocados pelas informações dispostas no Quadro 2, percebem-se afinidades despontando entre as teorias. Primeiro, os *stakeholders* estão presentes e são elementos importantes em todos os contextos apresentados, interagindo com os demais elementos durante toda a discussão. Segundamente, examinar o aspecto da Gestão Rural frente ao fenômeno da participação das mulheres no agronegócio conduz a reflexões sobre os desafios para o empoderamento das mesmas no meio rural, além de abrir caminho para o debate acerca da importância desses papéis de liderança para o processo de tomada de decisão dentro das propriedades rurais. Terceiro, como o conceito de sustentabilidade empresarial sob a ótica do *Triple Bottom Line* é pertinente ao poder ser considerado de forma ampla para o ambiente da

propriedade rural e mais específica no que diz respeito a própria realidade e desafios enfrentados pela mulher do campo. Por fim, como esses pressupostos podem interagir entre si através do diálogo orientado e engajado.

Como forma de contribuir novamente com a percepção das conexões entre as abordagens teóricas que fundamentam e estruturam esta pesquisa, a Figura 1 busca apresentar uma delimitação entre os quatro aspectos principais da pesquisa: as gestoras rurais, ou seja, as mulheres do agronegócio, a teoria dos *stakeholders*, os diálogos e a sustentabilidade.

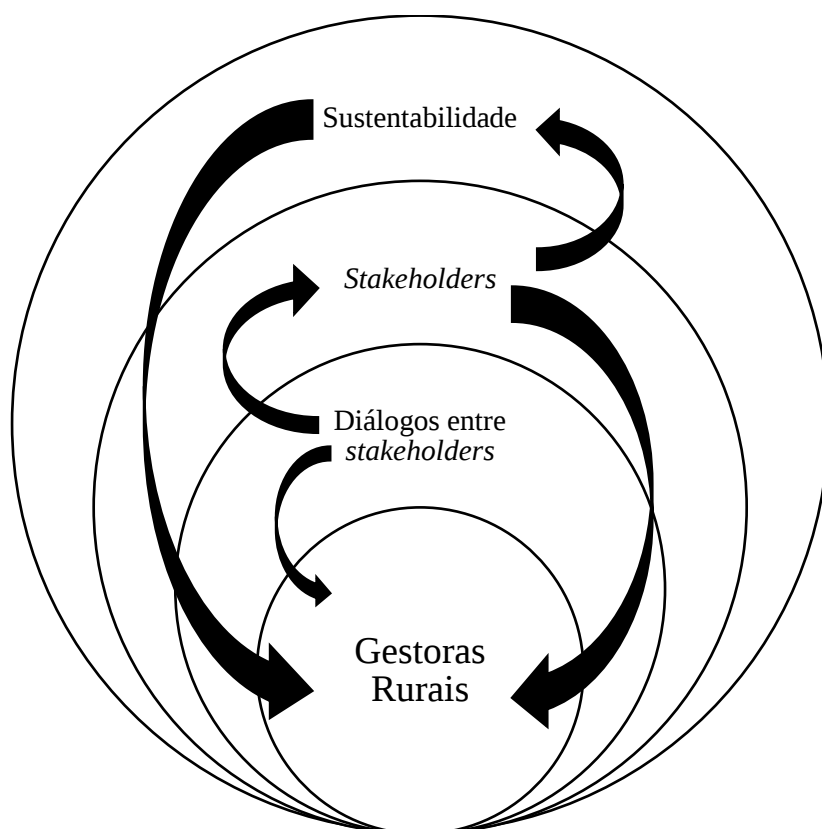


Figura 1 – Síntese da ligação entre as Gestoras Rurais, Diálogos, *Stakeholders* e a Sustentabilidade

Fonte: Baseado em Cid (2019)

A figura demonstra como as mulheres encontram-se no centro do objetivo de pesquisa, além disso, aquém dos diálogos existentes entre essas gestoras rurais e os *stakeholders*, os mesmos também dialogam entre si, estando diretamente ligados as ações e pressões desenvolvidas em cada dimensão da sustentabilidade proposta pela abordagem do *Triple Bottom Line*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para explorar as questões que fundamentam este estudo, vinculadas diretamente aos objetivos específicos e geral delimitados para o desenvolvimento desta dissertação. Tal abordagem diz respeito a natureza e características da pesquisa, bem como as técnicas adotadas na coleta e análise de dados, tendo em vista atingir o propósito da pesquisa: analisar a configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul e seus *stakeholders* e os impactos para a sustentabilidade no agronegócio.

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa parte do porquê, da necessidade de entender ou solucionar um problema, configurando um saber metódico, descrito como “a etapa suprema do conhecimento humano, a única que possibilita a transformação da natureza” (RICHARDSON, p. 21, 2012). O aspecto que distingue o método é a capacidade de auxiliar na compreensão, não limitando-se ao entendimento dos resultados da pesquisa, mas no conhecimento das estratégias utilizadas no processo de investigação de um fenômeno (GRAWITS, 1979). Para tanto, nesta pesquisa, optou-se pela utilização do método indutivo.

Por meio do método de indução, pode-se aproveitar dados, informações ou observações particulares averiguadas para alcançar uma ideia ou teoria generalizada acerca do fenômeno ou problema (RICHARDSON, 2012). Ainda, um processo de pesquisa indutivo destaca a capacidade do pesquisador de gerar interpretações através de dados obtidos em campo (CRESWELL, 2010).

Em razão disso, esta pesquisa enquadra-se como uma abordagem qualitativa, tendo em vista que a mesma pode ser definida como uma experiência para compreender detalhadamente os significados e características inerentes aos entrevistados ou ao fenômeno explorado (RICHARDSON, 2012). Ainda, busca compreender o contexto que envolve o acontecimento de um determinado fenômeno analisando a relação do mesmo com os indivíduos afetados (CRESWELL, 2010).

Com base nos objetivos, esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Geralmente, as pesquisas exploratórias são realizadas quando a temática escolhida é pouco explorada, tornando a formulação e preparação de hipóteses mais difícil. Pode ocorrer ainda que esse tipo de estudo seja o ponto de partida para uma pesquisa mais aprofundada

(OLIVEIRA, 2018). Tais pesquisas tendem a objetivar uma familiarização com determinado fenômeno ou visualizar novas percepções dele, conduzindo a descoberta de novas ideias (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Dentre as intenções da pesquisa exploratória, destacam-se o intuito de propiciar mais informações acerca de determinado tema, delimitar objetivos ou formular hipóteses para uma pesquisa ou mesmo descobrir novos enfoques para um trabalho em andamento (ANDRADE, 2017). Já Severino (2016) destaca que a pesquisa exploratória tem como função o levantamento de informações a respeito de um determinado objeto, favorecendo o surgimento de um campo de trabalho por meio do mapeamento das condições em que o mesmo se manifesta.

Quanto ao caráter descritivo, Medeiros (2019) afirma que as pesquisas descritivas intencionam descrever os aspectos que caracterizam um fenômeno ou população, tais estudos comumente exploram opiniões, crenças, atitudes e valores por meio da averiguação do relacionamento entre variáveis. Segundo Silva e Menezes (2000) a coleta de dados em pesquisas descritivas envolve o uso de técnicas padronizadas, constituindo-se de questionário e observação sistemática.

Esta pesquisa se enquadra como uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, realiza-se uma coleta de dados junto a pessoas, utilizando alguma técnica de coleta específica, sendo que tem como objetivo o aprofundamento do conhecimento do pesquisador sobre o objeto estudado (FONSECA, 2002).

Ao se pensar sobre a abrangência e profundidade do tema escolhido decidiu-se que, neste estudo, a abordagem se restringiria as características principais que envolvem os diálogos entre os *Stakeholders* e as mulheres gestoras rurais ligadas a cadeia produtiva do agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul, focalizando também aspectos relacionados a iniciativas e práticas de produção e gestão sustentáveis.

Para a execução desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo com duas mulheres localizadas no estado de Mato Grosso do Sul. A primeira é diretora estratégica de uma empresa do agronegócio sul-mato-grossense. A segunda é diretora técnica de uma entidade rural do estado de Mato Grosso do Sul, uma entidade de direito privado e patronal rural, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Em pesquisas qualitativas a identificação e seleção das pessoas ou locais nos quais a pesquisa será realizada ocorre de forma proposital. Ainda, pesquisas cuja abordagem é qualitativa tendem a exigir do pesquisador formas múltiplas de coleta de dados, demandando maior tempo para reunir material em um ambiente natural (CRESWELL, 2010).

Seguindo a argumentação do mesmo autor, para a realização desse estudo especificamente, utilizaram dois tipos de procedimentos de coleta de dados: dados secundários e entrevistas. As entrevistas foram realizadas face a face com os participantes, envolvendo uma entrevistada por vez. Tais entrevistas são constituídas por um número de perguntas não-estruturadas que visam identificar diferentes opiniões e visões dos participantes.

Nesse sentido, é interessante destacar que a coleta de dados secundários envolveu uma pesquisa bibliográfica. Segundo Fachin (2017), uma pesquisa bibliográfica pode ser considerada um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de qualquer natureza, seu propósito é conduzir o leitor ao conhecimento acerca de determinado assunto, sendo a base para os outros tipos de pesquisa. Continuando, o autor destaca que a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias engloba a totalidade da bibliografia publicada acerca do tema, tais como teses, artigos científicos eletrônicos ou impressos, monografias, revistas, livros, jornais, boletins e mesmo registros de comunicação oral, como filmes e programas de televisão, gravações ou programas de rádio.

Tendo tais perspectivas em mente, é válido destacar que no processo de construção da justificativa do estudo, realizou-se uma revisão sistemática de artigos vinculados aos temas “women” e “agribusiness” em bases de dados acadêmicas, são elas: *Emerald*, *SciELO*, *Science Direct* (desde 2017) e *Scopus*. No Quadro 3, são apresentados os critérios de inclusão e exclusão dos artigos.

Quadro 3 – Critérios de Inclusão e Exclusão dos Artigos

Bases de Dados	Critérios	
	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Scopus/Web of Science	Artigos teóricos	Duplicados
	Artigos teórico-práticos	Estudos sobre Medicina
	Estudos sobre Negócios e Economia	Estudos sobre Sociologia, Artes e Humanidades
	Estudos sobre Agronegócio	Estudos sobre Demografia
Science Direct	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
	Artigos de pesquisa e revisão	Duplicados

	Estudos sobre Agronegócio e Ciências Biológicas	Estudos sobre Medicina, Negócios e Economia
	Publicados entre 2017-2022	Estudos sobre Sociologia, Artes e Humanidades
	Publicados em Jornais sobre Agricultura ou Agrícolas	Estudos sobre Demografia e Geografia
Emerald	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
	Artigos	Duplicados
	“woman” aparece no título	Estudos sobre Medicina, Negócios e Economia
	“woman” aparece no resumo	Estudos sobre Demografia e Geografia

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os dados levantados contribuem para evidenciar como o campo de estudo que envolve o fenômeno da inserção das mulheres no agronegócio brasileiro e mundial, mesmo sendo relevante, ainda é uma temática não totalmente explorada. Nota-se um padrão de pesquisas caracterizado por diversos estudos focais, que evidenciam principalmente as inúmeras dificuldades enfrentadas pelo gênero feminino no ramo, sem explorar, por exemplo, as vantagens de possuir uma mulher gerenciando ou liderando um empreendimento rural.

Nessa mesma linha, a proposta do estudo é justamente compreender como essas gestoras rurais dialogam com os *stakeholders* do ambiente no qual estão inseridas. Por isso, é interessante verificar as atividades diárias desempenhadas pelas entrevistadas nas propriedades rurais e entidades nas quais as mesmas estejam inseridas.

Segundo Yin (2014), utiliza-se três princípios para a coleta de dados: optar por várias fontes de evidências (tais entrevistas formais e o próprio diagnóstico), bem como a criação de banco de dados contribui para atribuir uma maior confiabilidade ao estudo. Assim, as múltiplas fontes de evidência possibilitam verificar as diferentes perspectivas das participantes, contribuindo para o momento de análise.

Com o propósito de atender ao primeiro objetivo específico, foram buscadas mulheres que trabalhem na gestão e/ou fossem proprietárias de estabelecimentos agropecuários no estado de Mato Grosso do Sul, por meio de pesquisas em redes sociais e mapeamento com professores pertencentes ao corpo docente da Escola de Administração e Negócios (ESAN) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Para contribuir com o alcance dos objetivos da pesquisa, utilizou-se os seguintes critérios para a seleção das participantes:

1. Mulheres da agricultura e pecuária brasileira;
2. Colaboradoras ou vinculadas a associações de classes rurais;
3. Trabalhadoras que atuem na gestão rural de propriedades, entidades e/ou organizações vinculadas ao agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul.

Identificadas e selecionadas, o primeiro contato com as entrevistadas ocorreu por meio de redes sociais (Whatsapp e Instagram). A coleta de dados ocorreu através da realização de entrevistas com as mulheres selecionadas. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, com as gestoras identificadas anteriormente, sendo executadas face a face durante o mês de outubro de 2022, e gravadas mediante autorização das entrevistadas.

Tendo em vista a fase que envolve a apresentação e concatenação dos resultados, optou-se por atribuir alcunhas para as entrevistadas, sendo representadas como: Entrevistada 1 (E1) e Entrevistada 2 (E2).

Para a construção do roteiro de entrevista, optou-se por utilizar uma estrutura de perguntas não-estruturada, contendo perguntas abertas que as entrevistadas podem responder com suas próprias palavras (MUNIZ, 2020). Nos Quadros 4 e 6, são expostas as interligações entre as abordagens teóricas, as palavras-chave e as questões do roteiro.

Quadro 4 – Abordagens teóricas e suas bases localizadas no roteiro de entrevista semi-estruturado

Teoria	Palavras-Chave	Base teórica	Questões no roteiro semi-estruturado
Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Influência; Afetar; Objetivos; Atores; Confiança; Compreensão; Engajamento; Comunicação; Mídias Sociais;	Fontaine, Haarman e Shimid (2006); De Freitas Langrafe <i>et al.</i> (2020); Neville e Menguc (2006); Freeman e Philips (2002); Burchell e Cook (2006); Welp <i>et al.</i> (2006); Lane e Kent (2018); Fieseler; Fleck (2013); Seele; Lock (2014); Illia <i>et al.</i> (2017); Taylor (2013)	10 a 18;
Gestão Rural	Escolaridade, Casada, Filhos, Trabalhar; Tomada de Decisão; Investimentos e Riscos; Gestora, Papéis; Competitividade; Representatividade, Liderança, Destaque;	Machado, (2009); Gouvêa; Silveira; Machado (2013); Vale; Serafim, (2010); Jonathan (2005); De Melo <i>et al.</i> (2021); Breitenbach, R.; Breitenbach, Raquel (2022); Borges <i>et al.</i> (2015); Cunha (2016); Cielo; Wenningkamp e Schmidt, (2016); Sraboni e Quisumbing (2018)	1 a 9; 25 a 34;

	Recursos, Agência, Realização;		
Sustentabilidade no agronegócio	Sustentável, Pressões, Reguladores, Organizações; Legislações, Ambientais, Econômico; Programas, Educação ambiental, Comunidade, Preocupação; Social;	Parmar <i>et al.</i> (2010); Agan <i>et al.</i> (2016); Esfahbodi <i>et al.</i> (2017); Haleem <i>et al.</i> (2017); Sancha <i>et al.</i> (2015); Paz, Iserhard e Kipper (2015); Székely E Knirsch (2005); Beuron <i>et al.</i> (2014); Kabeer (1999); Sarábia-cavenaghi e Munck (2019) Griffith e Bhutto (2008)	19 a 24;

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como demonstrado no Quadro 4, as perguntas foram elaboradas levando em consideração as palavras-chave que mais se destacaram na construção da argumentação teórica relacionada a cada teoria abordada, focando nas interligações entre cada questão e seu referencial teórico correspondente.

Além disso, foram estabelecidas categorias de análise que abordam tópicos mais específicos no que diz respeito as dimensões da sustentabilidade, conforme apresenta-se a seguir, no Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões e Categorias de Análise da Sustentabilidade

Dimensão da Sustentabilidade	Categorias de análise
Econômica	Metas e objetivos definidos; Retorno de capital maximizado; Gestão e monitoração de processos, serviços e produtos;
Social	Gerar emprego e renda; Estrutura de trabalho socialmente aceita; Integração e retorno para a comunidade;
Ambiental	Adequação as legislações ambientais; Programas de educação ambiental; Identificar e avaliar possíveis impactos ambientais;

Fonte: Elaborado pela autora com base em Matias (2013)

As categorias apresentadas no Quadro 5 são mais profundamente esmiuçadas durante a análise e discussão dos resultados obtidos através da realização das entrevistas. Nesse sentido, o Quadro 6, localizado na próxima página, apresenta a versão definitiva das questões e a ligação com as bases teóricas apresentadas anteriormente.

Quadro 6 – Integração Teórico-Empírica do Roteiro Semi-Estruturado de Entrevista

Perguntas	Relação dialógica com a teoria
Parte 1 – Sobre a Gestora	
1) Qual a sua idade?	Machado; Barros; Palhano, (2003); Machado, (2009); Gouvêa; Silveira; Machado (2013); Vale; Serafim, (2010); Machado; Jesus (2010)
2) Qual a sua escolaridade?	
3) É casada?	
4) Tem filhos?	
Parte 2 – Caracterização da propriedade	-
5) De qual ramo é?	
6) Há quanto tempo está no mercado?	
7) Quantos colaboradores possui?	
8) Caso você seja a proprietária, foi adquirida? Herança?	
9) Caso seja somente a gestora, há quanto tempo desempenha essa função?	
10) Participa de alguma associação, cooperativa, sindicato, entre outros.?	Fontaine, Haarman e Shimid (2006)
Parte 3 – Stakeholders, Diálogo entre Stakeholders e Sustentabilidade no agronegócio	-
11) Considera os clientes, fornecedores, os sindicatos, o governo, importantes para o funcionamento do seu negócio?	Fontaine, Haarman e Shimid (2006) De Freitas Langrafe <i>et al.</i> (2020)
12) Como é o seu relacionamento com os <i>stakeholders</i> referenciados na questão acima? Eles afetam a realização (ou não) dos seus objetivos?	Freeman e Philips (2002)
13) Como as suas tomadas de decisões já foram influenciadas por algum desses <i>stakeholders</i> ? Poderia ter algum exemplo?	Neville e Menguc (2006)
14) Com esta perspectiva, como o ato de dialogar promove confiança e compreensão?	Burchell e Cook (2006) Welp <i>et al.</i> (2006)
15) Existem <i>stakeholders</i> engajados no contexto da mulher no meio rural? (Associações, cooperativas, movimentos sociais)	Lane e Kent (2018)
16) Qual a frequência das interações entre vocês? (Dias, meses, anos)	
17) Como ocorre a sua comunicação? Utiliza as mídias sociais para se comunicar no contexto do agronegócio? Quais mais utiliza?	Fieseler; Fleck (2013) Seele; Lock (2014)
18) Como os diálogos com os <i>stakeholders</i> ajudam a sua propriedade a alcançar seus objetivos?	Illia <i>et al.</i> (2017)
19) E sobre a sustentabilidade no agronegócio, como você entende?	Parmar <i>et al.</i> (2010)
20) Você adota práticas socialmente responsáveis na sua propriedade?	Taylor (2013)
21) Se sim, poderia citá-las por favor? Caso não, existe a intenção de adotar futuramente?	
22) Se não, já foi pressionada a adotar práticas produtivas mais sustentáveis? Por quais organizações reguladoras?	Agan <i>et al.</i> (2016) Esfahbodi <i>et al.</i> (2017) Haleem <i>et al.</i> (2017) Sancha <i>et al.</i> (2015)

23) Como a sua propriedade lida com as legislações ambientais? Segue apenas as legislações ambientais exigidas?	Paz, Iserhard e Kipper (2015)
24) A propriedade participa de algum programa de educação ambiental? Em quais iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável da comunidade está inserida?	Székely E Knirsch (2005) Beuron <i>et al.</i> (2014) Sarábia-cavenaghi e Munck (2019)
Parte 4 – Gestão Rural	-
25) Por que trabalhar no meio rural, especialmente na gestão?	Jonathan (2005)
26) Como são organizadas e planejadas a tomada de decisões de investimentos? Como o planejamento diminui o risco de prejuízo? Como é a gestão diária da propriedade?	De Melo <i>et al.</i> (2021)
27) Quais são os seus papéis além de gestora da propriedade?	Breitenbach, R.; Breitenbach, Raquel (2022)
28) Como a compreensão do processo de gestão rural da propriedade favorece a comunicação com os clientes, fornecedores, canais de distribuição, governos, entre outros.? Teria algum exemplo para citar?	Borges <i>et al.</i> (2015)
29) Em quais grupos de <i>stakeholders</i> envolvendo produtores, clientes, distribuidores, etc., você está inserida?	Cunha (2016)
30) Na sua opinião, a ocupação de cargos de liderança e gestão aumentam o destaque da mulher no agronegócio?	Cielo, Wenningkamp e Schmidt, (2016)
31) Quais recursos são necessários para a produção na propriedade? Você tem acesso a todos?	Kabeer (1999) Sraboni e Quisumbing (2018)
32) Quão abrangente é sua autoridade sobre as decisões tomadas na gestão da propriedade?	Kabeer (1999) Sraboni e Quisumbing (2018)
33) Se sente realizada como gestora de uma propriedade rural? Se sim, como? Se não, por quê?	Kabeer (1999) Sraboni e Quisumbing (2018)
34) Gostaria de deixar aqui a sua mensagem sobre a sua participação na gestão rural da sua propriedade ou sobre algum aspecto relevante para o alcance do objetivo da pesquisa?	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O roteiro foi dividido em 4 partes, como pode ser visualizado no Apêndice A, sendo que a primeira e segunda partes buscam entender o perfil da gestora e da propriedade; a segunda analisa como ocorrem os diálogos entre essas gestoras e seus respectivos *stakeholders* e o contexto da sustentabilidade no agronegócio; por fim, a última parte tem como foco a gestão rural.

É interessante apontar que, na percepção de Creswell (2010), uma coleta de dados não deve ocasionar problemas econômicos, sociais ou legais aos participantes. Por isso, as participantes receberam por escrito os objetivos e como ocorrerá a pesquisa. Ainda segundo o

autor, deve-se ter em vista as questões éticas, já que um estudo exploratório tende a invadir o espaço particular dos indivíduos pesquisados.

Por fim, como forma de ilustrar em definitivo as fases nas quais o estudo será estruturado, a operacionalização desta pesquisa pode ser resumida nas etapas que se seguem:

a) delimitação do projeto de pesquisa e realização de reuniões com intuito preparatório com a orientadora.

b) revisão da literatura que aborde os assuntos de interesse.

c) elaboração de roteiro de entrevista semiestruturado para a realização das entrevistas.

d) identificação das mulheres com as quais a pesquisa será desenvolvida.

e) entrevistas individuais.

f) transcrição das entrevistas.

g) análise dos dados.

h) redação do relatório final.

3.3 Procedimentos de análise de dados

O processo de interpretação dos dados relaciona e envolve a preparação dos dados para análise, a condução de diversas avaliações e diagnósticos, buscando um aprofundamento na compreensão e um exame do significado e amplitude dos mesmos (CRESWELL, 2010). Segundo Suto *et al.* (2019), os procedimentos de análise de dados utilizados permitem a avaliação e interpretação do objeto de estudo de um modo particular, aplicando um olhar específico.

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de investigação visando alcançar, através de procedimentos sistemáticos para a descrição de uma determinada mensagem, evidências que tornem possível a inferência de conhecimentos inerentes às circunstâncias propícias a produção e recebimento das mesmas (BARDIN, 2015).

Nesse contexto, é interessante apontar as características metodológicas da análise de conteúdo, neste momento elencadas como objetividade, sistematização e inferência. A objetividade diz respeito a explicação das regras e processos executados em cada etapa da análise de conteúdo, tais descrições implicam que a interpretação é baseada em uma série de normas, com o intuito de diminuir o risco de a pesquisa refletir aspectos da subjetividade do próprio pesquisador ao invés do conteúdo explícito. Já a sistematização trata de incluir ou excluir determinado conteúdo ou categorias de texto sistematicamente, indicando que para

analisar diversas possibilidades o autor deve visualizar diversas vertentes. Finalmente, a inferência é o momento em que é possível assumir uma proposição devido ao seu relacionamento com outras proposições já consideradas verdadeiras (RICHARDSON, 2012).

A respeito da organização da análise, será realizada seguindo três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e a análise, inferência e interpretação dos resultados (BARDIN, 2015).

Seguindo a argumentação da mesma autora, têm-se que a pré-análise é a etapa de organização da pesquisa, cujo objetivo principal é operacionalizar e sistematizar as ideias que conduzirão a um desenvolvimento preciso de como ocorrerá a análise. As principais atividades relacionadas a essa fase são a escolha de documentos, de materiais de áudio e visual, a formulação de hipóteses e a criação de indicadores que orientem a interpretação conclusiva das informações. Na presente pesquisa, optou-se por realizar a organização das informações obtidas por meio da transcrição das entrevistas e descrever as propriedades/entidades nas quais as duas entrevistadas atuam.

No que diz respeito a exploração do material, nada mais é que o tratamento e aplicação de procedimentos, manuais ou não, executadas pelo pesquisador para aprofundar o conhecimento dos dados e informações coletadas. Consiste essencialmente em um processo de enumeração ou codificação seguindo critérios, regras ou indicadores definidos antecipadamente.

Assim, esta fase envolveu a codificação das informações coletadas por meio das entrevistas, envolvendo os dados relativos à caracterização dessas mulheres e das propriedades/entidades rurais que as mesmas gerenciam. Também, os diálogos estabelecidos entre as gestoras rurais e seus respectivos *stakeholders* e os reflexos da gestão feminina para a sustentabilidade no agronegócio no estado de Mato Grosso do Sul. O objetivo foi a criação de unidades de registro que resultarão em categorias que reúnam e agreguem características comuns dos dados coletados. Houve ainda a fase de classificação, visando ordenar os conceitos de acordo com suas individualidades, sejam palavras, expressões. Por fim, a categorização permitirá o agrupamento das informações e, conseqüentemente, a concatenação e ordenamento dos resultados.

Com isso em mente, é importante destacar que o tópico de resultados e discussões conta com uma nuvem de palavras (Figura 3) elaborada a partir dos dados coletados a respeito dos *stakeholders* e diálogos entre *stakeholders* e as gestoras rurais entrevistadas. Tal procedimento de análise foi realizado para contribuir com a visualização dos termos em destaque no que diz respeito a estes tópicos. Para a construção da Figura 3, compilou-se o texto da Parte 3 do roteiro

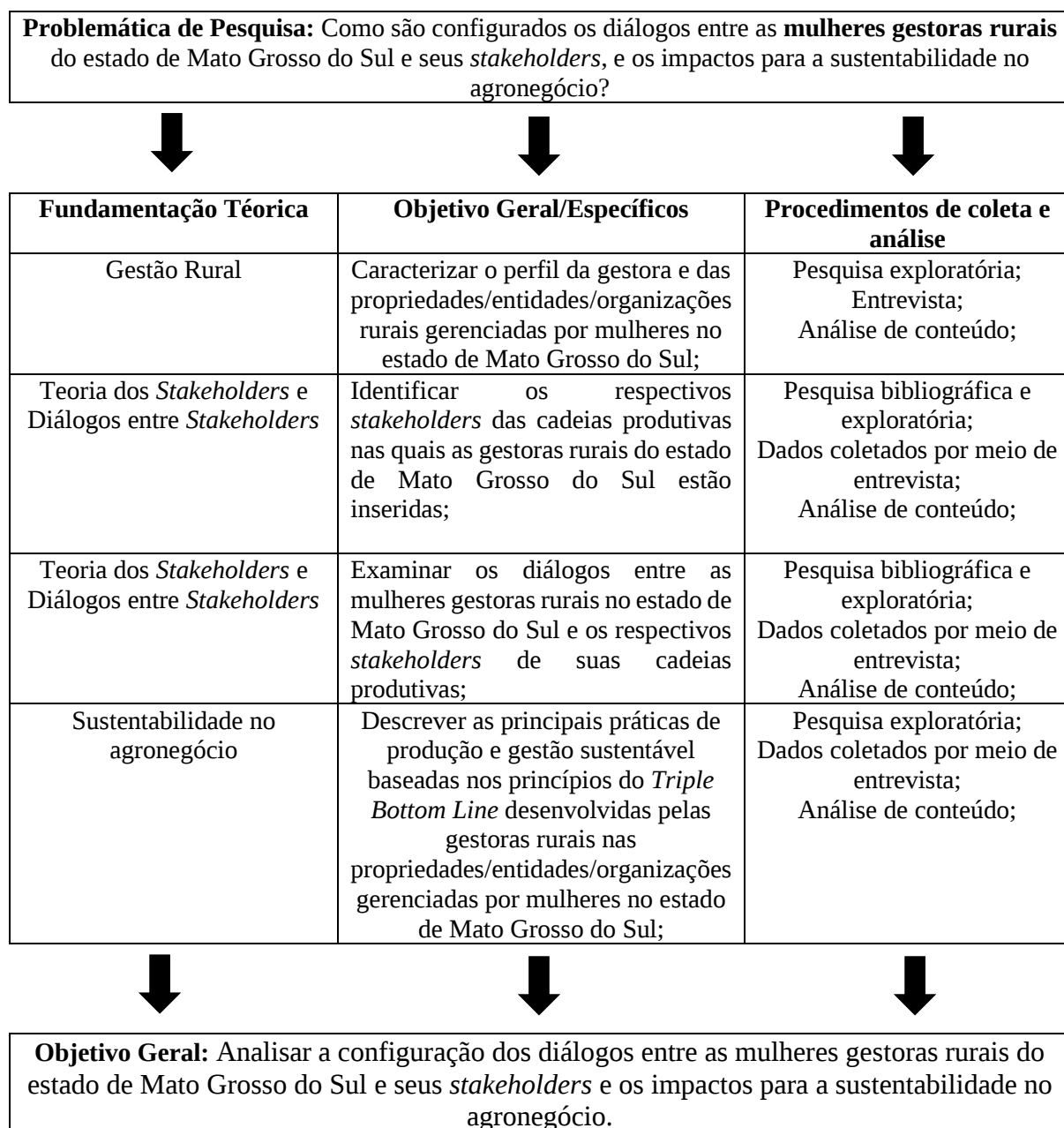
de entrevista, especificamente as questões de 11 a 18, obtido através das transcrições. Após isso, extraiu-se os termos em destaque nesse compilado por meio da ferramenta online *WordClouds*, excluiu-se os conectores discursivos e editou-se a figura conforme desejado.

Finalmente, a análise e interpretação do material inclui o tratamento das informações por meio de interpretação e operações estatísticas que possibilitem discussões, comparações, assim como a criação de modelos, figuras e esquemas que sintetizem e coloquem em evidência as informações obtidas por meio da investigação. Quando o pesquisador obtém dados relevantes e fiéis a realidade pode-se sugerir inferências e novas conjecturas e elaborar interpretações que atendam aos objetivos previstos.

Tendo isso em consideração, esta etapa da pesquisa tratou da organização e apresentação das informações classificadas e categorizadas na fase anterior. Após isso, foram criados conjuntos de palavras e diagramas que favoreçam a interpretação, diagnóstico e contraposição de ideias e teorias.

A Figura 2, localizada na próxima página, demonstra o esquema de amarração da pesquisa, lembrando a problemática e relacionando os procedimentos ao cumprimento dos objetivos geral e específicos.

Figura 2 – Matriz de amarração da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em Cid (2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões serão apresentados através de cinco itens, os quais correspondem aos objetivos propostos para esta dissertação. No item 4.1, caracterizou-se as gestoras entrevistadas e os ambientes nos quais as mesmas atuam, incluindo organizações, propriedades rurais e entidades vinculadas ao agronegócio; além de abordar questões relacionadas a gestão rural da mulher no agronegócio. Já no item 4.2, identificou-se os *stakeholders* vinculados as cadeias produtivas nas quais essas gestoras estão inseridas e realizou-se a análise dos diálogos estabelecidos entre essas gestoras rurais e seus *stakeholders* com base nas abordagens apresentadas nos procedimentos metodológicos (Quadro 4). No item 4.3, verificou-se a existência dos princípios da sustentabilidade (social, ambiental e econômica). Por fim, o item 4.5 realiza uma síntese dos resultados analisados.

4.1 Caracterização das gestoras e ambientes de atuação

A E1 inicia discorrendo sobre as questões relacionadas ao perfil pessoal e afirma que:

Tenho 48 anos, sou formada em medicina veterinária, sou casada e tenho um filho, o Pedro (E1).

Ainda sobre as mesmas questões, a E2 fala um pouco sobre sua vida pessoal e formação:

Tenho 42 anos, sou formada em medicina veterinária, fiz mestrado e doutorado na área, sou doutora em Ciência Animal, pela UFMS, mestrado também fiz lá. Sou casada desde 2008 e tenho um filho (E2).

As informações acerca do perfil social obtidas com as duas entrevistadas corroboram com as proposições feitas por autores previamente apresentados ao longo da construção da fundamentação teórica desse estudo. Machado (2009); Gouvêa; Silveira; Machado (2013); e Vale; Serafim, (2010) afirmam que uma grande parcela das mulheres de negócios possui escolaridade elevada, são casadas e tem ao menos um filho.

Ainda, a E1 segue relatando a respeito de suas motivações para escolha de carreira e jornada no mercado de trabalho:

Atuo nessa área de gestão desde os 13 anos de idade até hoje e me aperfeiçoei em administração, não consegui exercer muita coisa de veterinária por uma opção de estar buscando como gerir melhor as propriedades rurais. [...]

Quando eu fiz o curso de veterinária, eu entendi que poderia estar agregando mais ao negócio como uma gestora do que como médica veterinária, e dessa forma eu resolvi buscar e fazer cursos de gestão e aperfeiçoamentos, me especializar em liderança de pessoas, estudar sobre gestão financeira e gestão contábil, como montar os indicadores, então foi nessa fase que eu finalizei a minha faculdade e optei por buscar mais uma parte de gestão (E1).

Tendo em vista a explicação da E1, que detalha seu processo de familiarização com as atividades de gestão, transformando-se posteriormente em interesse e especialização, é interessante descrever um pouco de seu principal ambiente de atuação. Tendo sido fundado em 1965, o Grupo Atallah, do qual E1 é diretora estratégica, é um grupo cujas marcas vêm desempenhando um importante papel na ampliação dos resultados de produtividade agrícola, pecuária e florestal no estado de Mato Grosso do Sul. O grupo possui algumas marcas principais: Ipê Madeiras, Ipê Florido e Bonanza Soluções Imobiliárias. Por meio dessas marcas, buscam contribuir para o giro da roda da economia e promover a transformação social, posicionando-os como referências nos segmentos de madeira legal, loteamentos imobiliários, agronegócio e florestas. A redução de impactos ambientais, a recuperação de áreas ambientais degradadas e fazer com que as operações comerciais consigam caminhar de mãos dadas com a sustentabilidade, governabilidade e responsabilidade social constituem-se nos principais objetivos do grupo (GRUPO ATALLAH, 2022).

Por outro lado, a E2 é uma colaboradora no Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, criado pela Lei 8.315/1991 no dia 23 de dezembro com o propósito de ser uma entidade de direito privado e patronal rural, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA e dirigida por um Conselho Deliberativo de composição tripartite e paritária composto por representantes do Governo Federal e das classes trabalhadora e patronal rural (SENAR-MS, 2022).

Tanto no estado de Mato Grosso do Sul quanto em outras unidades da Federação, o trabalho da instituição é organizar, administrar e executar em todo o território nacional, a Formação Profissional Rural – FPR e a Promoção Social – PS de jovens e adultos, homens e mulheres do meio rural. Além disso, o Senar também oferece atendimento gratuito a milhares de brasileiros, todos os anos, contribuindo com a profissionalização, integração na sociedade, melhoria da qualidade de vida e para o pleno exercício da cidadania (SENAR-MS, 2022).

Sobre o Senar, a E2 conta:

Eu atuo no Senar desde meados de 2012. Eu comecei como prestadora de serviço, eu ministrava cursos na área de ovinos, que foi a área a qual me especializei na pós-graduação. [...] Num processo seletivo eu participei e

acabei entrando como celetista na unidade educacional, eu então migrei para o departamento de assistência técnica e por lá eu fiquei em torno de 4 a 5 anos. [...] Fui convidada pra assumir a coordenação da unidade técnica como um todo, fiquei mais um tempo nessa função e depois de um tempo, acho que uns 3 anos mais ou menos, eu fui convidada a assumir a diretoria técnica, que é onde eu estou atualmente (E2).

Outro aspecto importante a ser descrito diz respeito as propriedades rurais gerenciadas pelas entrevistadas. Nesse contexto, a E1 explana que a primeira propriedade do grupo foi comprada em 1970, sendo que o grupo tem 57 anos de mercado e se encontra em sua segunda geração. Ainda, a E1 aponta que as propriedades adquiridas vêm mudando conforme o mercado exige, já tendo como objetivo a pecuária de engorda, o semiconfinamento e atualmente agricultura (plantação de soja, milho, sorgo, milheto). Além disso, E1 destaca sobre outra propriedade voltada a pecuária:

Hoje nós temos uma propriedade de pecuária que eu tento trazer para o grupo uma questão de inovação, e dentro dessa inovação da pecuária, nós temos um pastejo que se chama manejo holístico de pastagens, que é um manejo onde a gente busca a fixação do carbono no solo através dos próprios animais (E1).

Nesse sentido, a gestão holística é uma estrutura teórico-prático para tomada de decisão em manejo pecuário e vida selvagem, com base na compreensão dos ambientes como um todo, fornecendo ferramentas para estabelecer objetivos, planejar e monitorar os resultados (SAVORY; BUTTERFIELD, 1999; GUIJARRO; SAVORY, 2020). O manuseio holístico possui a flexibilidade necessária para contribuir e melhorar a tomada de decisões, gerando as ferramentas necessárias para abordar a complexidade dos sistemas de pecuária e vida selvagem por meio dos pilares social, ambiental e econômico; valendo-se para qualquer ambiente e dimensão de exploração, assim como no desenho de políticas públicas para enfrentar problemas globais como a mudança climática ou a desertificação (SAVORY; BUTTERFIELD, 2019).

Em comparação, no que tange a gestão de propriedades, a E2 destaca:

Nós temos uma propriedade rural, uma pequena propriedade, são doze hectares aqui na área ao entorno de Campo Grande, nessa propriedade nós temos, a atividade principal mais é lazer mesmo, mas a gente produz algumas coisas pra consumo próprio né, então não tem uma atividade agropecuária explorada, vamos dizer assim, com fins lucrativos lá. [...] E lá a gente tem experiência de produzir, eu já produzi, já criei ovinos, já criei caprinos leiteiros, já criei gado de leite (E2).

Tendo em mente as diversas atividades já desenvolvidas pela E2 na propriedade, é interessante destacar sua participação efetiva nas respectivas associações de classe, sendo que a mesma declarou ter participado de uma associação de caprinos quando era criadora e atualmente é integrante do comitê técnico da Associação Sulmatogrossense de Criadores de Ovinos – ASMACO.

Da mesma forma, E1 participa de associações vinculadas ao nicho de atuação das marcas do Grupo Atallah, tais como a Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas – REFLORE/MS e a Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores de Novilho Precoce – ASPNP.

Em síntese, os resultados permitem a construção de um perfil para as gestoras rurais entrevistadas, mesmo assim, não é possível generalizar tal perfil em relação a todas as mulheres que atuem na gestão rural no estado do Mato Grosso do Sul. Com isso em mente, o Quadro 7 busca apresentar resumidamente o perfil das duas entrevistadas, tendo por base a investigação conduzida através da pesquisa de campo.

Quadro 7 – Síntese da Caracterização da Gestora e Ambientes de Atuação

Entrevistadas	Perfil Individual	Atuação Profissional	Propriedades	Participação em cooperativas/associações
E1	48 anos; Casada; 1 filho; Formação: Medicina Veterinária, Diversos cursos na área de Gestão;	Diretora estratégica do Grupo Atallah;	Fazenda voltada a pecuária de manejo holístico; Produtora de madeiras;	Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas – REFLORE/MS; Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores de Novilho Precoce – ASPNP;
E2	42 anos; Casada; 1 filho; Formação: Medicina Veterinária, Doutora em Ciência Animal;	Diretora técnica do Senar-MS;	Pequena propriedade destinada ao lazer, já tendo havido produção de ovinos e caprinos leiteiros;	Associação Sulmatogrossense de Criadores de Ovinos – ASMACO;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022)

Portanto, os resultados analisados atendem ao que é almejado com o primeiro objetivo específico desse estudo, especificamente através das Partes 1 e 2 do roteiro de entrevista, além de abrir caminho para as discussões do tópico 4.1.1, que diz respeito aos elementos vinculados

ao processo de gestão rural, tendo em vista as descrições das entrevistadas a respeito de suas atividades e projetos desenvolvidos nos diversos ambientes de atuação nos quais as mesmas estão inseridas.

4.1.1 Análise de elementos da gestão rural sob a perspectiva das mulheres

Em se tratando da gestão rural, analisar as motivações que influenciam as mulheres a ingressarem em atividades desse cunho envolve o entendimento das individualidades dessas gestoras. Por isso, explorou-se as circunstâncias que impulsionaram as entrevistadas (E1 e E2) deste estudo a essa escolha.

Quanto a E2, inicia explicando um pouco a respeito do estímulo em atuar no agronegócio gerado pela inspiração na família.

Meu pai é engenheiro agrônomo e aí eu sempre falava pra ele: “Quero ser veterinária”, mas nem sabia direito por que, aí eu me formei, fui prestar consultoria e as minhas consultorias nunca foram direcionadas, eu não trabalhava a questão da gestão com os produtores, por que eu não recebi isso na faculdade (E2).

No mesmo contexto, a E1 revela suas motivações e atribui a suas escolhas circunstâncias relacionadas a continuidade do trabalho já iniciado por sua família:

Trabalhar no meio rural foi uma questão familiar, meus pais já vinham no meio rural e eu gostei de trabalhar no meio rural, eu acho que trabalhar com *commodities*, hoje, é uma das boas atividades (E1).

Pode-se depreender, analisando as motivações que impulsionaram as entrevistadas a ingressar em atividades relacionadas a gestão rural, que existe um consenso no que diz respeito a influência familiar, conforme apontado por Machado (2009). Ainda, E1 e E2 iniciaram suas carreiras profissionais em profissões diretamente ligadas ao agronegócio, mas distantes do aspecto da gestão, sendo que as mesmas precisaram aprender, se especializar e se adaptar as atividades desempenhadas por um gestor.

Nesse sentido, E1 segue construindo um cenário que elucida sua visão sobre o tópico gestão, não restringindo-se a gestão rural, mas conectando ambos os elementos (agronegócio e gestão) a fim de interligar todas as facetas de sua atuação como gestora dentro do Grupo Atallah:

Na minha vida eu não consigo entender nada que não seja feito com gestão, todo ano a gente faz plano de orçamento, a gente trabalha com fluxo de caixa, trabalha com planejamento estratégico, desdobra as metas, cria os indicadores, faz acompanhamento mensal, a gente tem a área de controle, então assim, eu não consigo me enxergar sem gestão pra trabalhar e tem dado certo (E1).

Com isso, E1 aproxima-se do que é defendido por Weiss (2015), em seu argumento de que o processo de gestão de uma empresa (rural ou não) está associado a geração de informações que contribuem no processo de tomada de decisão do gestor e na manutenção do desempenho da organização.

Por outro lado, a E2 explana sobre a mudança em sua forma de atuação e como passa a visualizar e entender os processos de gestão rural por uma nova ótica depois de iniciar sua carreira no Senar-MS:

O grande diferencial da assistência técnica do Senar, tanto é que ela chama “Assistência Técnica e Gerencial”, o foco do trabalho é exatamente a gestão do negócio rural, então a gente trabalha sim a recomendação técnica, as prática de produção e tudo mais, mas o foco do trabalho é saber quais são os números da propriedade, transformar isso em informação, avaliar isso e pegar essa informação que me foi apontada com os meus dados e usar pra tomar decisão (E2).

Ou seja, os programas de Assistência Técnica e Gerencial do Senar-MS coordenados pela E2 junto aos proprietários rurais desenvolve o que é apontado por De Melo *et al.* (2021) ao buscar construir e orientar esse produtor a uma rotina de gestão que o auxilia a planejar suas ações, em se tratando de decisões e investimentos. Ou seja, não há somente a realização desse trabalho de avaliação nas propriedades, mas busca-se efetivar os processos de gestão instruindo o produtor rural sobre como realiza-lo.

Após a exploração das visões e perspectivas de ambas a respeito da gestão, percebe-se que no caso da E1, destacam-se as atividades desenvolvidas dentro das propriedades e no Grupo Atallah, enquanto a E2 observa as ações externas realizadas pelo Senar-MS junto aos produtores rurais, sabendo-se que as mesmas são parte de sua responsabilidade como gestora. Principalmente em relação a E2, o que se percebe é a existência de um diálogo entre os produtores rurais e o Senar-MS, um *stakeholder* relevante para a cadeia do agronegócio no Mato Grosso do Sul, como indicado por Cunha (2016); e mesmo que não exclusivamente conduzido por mulheres, percebe-se a atuação gestora rural como um elo entre os demais *stakeholders* da cadeia produtiva.

Prosseguindo com a discussão do parágrafo acima, as duas entrevistadas percebem o relacionamento com os *stakeholders* internos e externos a organização como um tópico em contínuo aperfeiçoamento no que tange as atividades de gestão. Em vista disso, e pensando na atuação da E1 principalmente na gestão estratégica, a mesma:

Procuro todos os dias buscar conhecimento pra trocar com meus *stakeholders*, pra aprender com os meus *stakeholders*, pra implementar coisas que eles fazem melhor do que eu faço, então eu acho que é fundamental. Como se posicionar num mercado machista? Você se posiciona tendo conteúdo (E1).

Ademais, um posicionamento defendido por E1 para o diálogo com os *stakeholders* é a capacidade de adaptação. Ou seja, como gestora rural, ela transita por vários segmentos, os quais não possuem os mesmos *stakeholders*. Um exemplo trazido pela própria entrevistada consiste no argumento de que cada cliente possui um perfil, sendo que o agricultor pode ter uma visão menos aberta a inovação, enquanto o produtor de madeira está ávido por tecnologia.

Tendo em vista a ocupação de uma posição de destaque e com alto fator de impacto para as decisões no Grupo Atallah por parte da E1, contextualiza-se a ótica da representatividade feminina no espaço rural, especificamente em cargos de liderança. Sobre isso, a E2 comenta:

Houve um amadurecimento muito grande no próprio no setor, vamos dizer dentro da porteira, a gente vê a conscientização dos produtores da necessidade de gestão, não é só ir lá plantar, produzir, não é mais isso. Não basta só isso pra ser competitivo, e eu percebo que as mulheres vem ocupando muito espaço nas propriedades na função de gestão, de controles, eu acho que nós somos muito detalhistas, muito cuidadosas, muito meticolosas, a gente tem o jeito pra resolver uma situação não da maneira mais brusca (E2).

Tal colocação respalda as alegações de Abu *et al.* (2016) de que o papel desempenhado pelas mulheres se tornou mais sobressalente atualmente do que era no passado no que tange ao aspecto da gestão de propriedades rurais; sendo que E2 aponta ainda características que acredita serem típicas das mulheres e que apoiam parte do que é dito por Jonathan (2005) em relação ao empenho e autoconfiança das gestoras rurais.

Dando continuidade ao ponto de vista acerca da ocupação de cargos de liderança e de características intrínsecas ao modo de atuação das mulheres, E1 destaca algumas particularidades em relação ao Grupo Atallah, que também validam os estudos teóricos tratados no parágrafo acima:

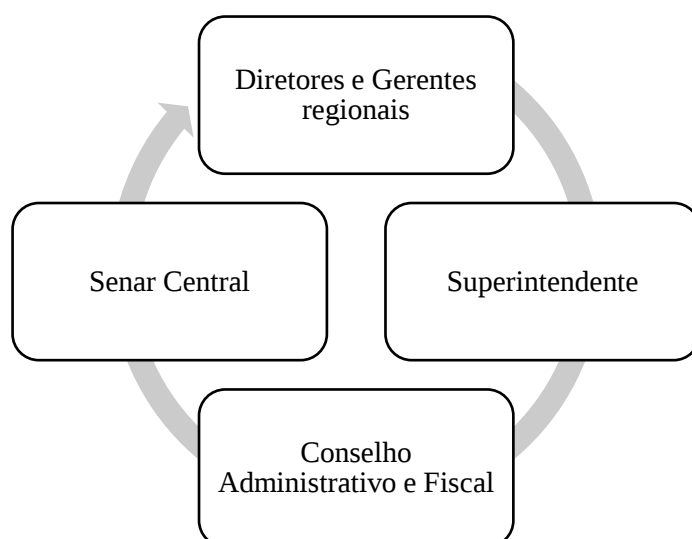
Dos meus três diretores, dois são mulheres. Então eu gosto muito de trabalhar com mulher, por que a mulher ela inspira confiança, ela tem essa metodologia de gestão, ela entende, ela acha o que é preciso (E1).

Além das singularidades que dizem respeito a como as mulheres se posicionam ao assumirem cargos de liderança e voltados a gestão rural, o acesso a recursos, segundo Kabeer (1999), é uma parte determinante no sucesso das propriedades rurais, bem como um resultado do sucesso das estratégias de gestão rural adotadas no negócio. Acerca disso, a E1 assegura que as propriedades e marcas do Grupo Atallah possuem acesso a todos os recursos produtivos necessários, além disso, cada propriedade tem o seu planejamento estratégico e seus indicadores, que são verificados semestralmente pelo Grupo, além de outros tópicos como o cuidado dos arrendatários com a terra e possíveis riscos ambientais.

Da mesma forma a E2, exceto que no Senar-MS realiza-se o planejamento do PAT, já investigado no tópico 4.3, para a obtenção dos recursos financeiros pertinentes às atividades que deverão ser realizadas.

A investigação do processo de elaboração do PAT no Senar-MS é um ponto de partida para as reflexões acerca do nível de autoridade na tomada de decisão dessas gestoras rurais. No caso da E2, por exemplo, a mesma é um elemento relevante, mas não definitivo no processo de tomada de decisão, já que o PAT envolve um ciclo, demonstrado pela Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Ciclo da Tomada de Decisão do PAT no Senar-MS



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

Em comparação, mesmo ocupando um cargo em que a tomada de decisões é um dos aspectos centrais, a E1 esclarece:

Eu tomo as decisões estratégicas, as que são da minha responsabilidade, eu não costumo tomar decisão pela turma que está para baixo no organograma, por que eu acho que todo mundo precisa tomar decisão (E1).

Com essa afirmação em mente, a E1 aborda um detalhe importante que diz respeito a ocupação de papéis no topo da pirâmide hierárquica: o isolamento. Por isso, na percepção dela, o diálogo com os *stakeholders* vem justamente como uma forma de “oxigenar” a mente e compartilhar experiências semelhantes.

As reflexões propostas pela E1 a respeito da vivência como gestora rural abrem caminho para a abordagem do conceito de autorealização, um dos pontos marcantes nos estudos sobre empoderamento feminino. Nesse sentido, a própria E1 afirma se sentir realizada não somente como (e por ser) gestora no agronegócio e de propriedades rurais, mas como pessoa, e explica:

Eu penso que contribuo para o meio ambiente, contribuo com as famílias que dependem dele, coloco a gestão em prática, tento melhorar todos os dias, e faço o que gosto. Eu sou extremamente realizada (E1).

Ademais, em relação esse tópico específico, a E2 também declara seu parecer pessoal:

Eu me sinto realizada, eu acho que aqui é um desafio a cada dia sabe, você fala assim “Puxa vida, agora eu dominei tudo, tô sabendo tudo, qualquer coisa eu vou resolver”, mas a questão da gente ter segurança, de ter pessoas comprometidas, uma equipe coesa e colaborativa, isso dá muita segurança pra gente. Então eu me sinto realizada aqui, profissionalmente, eu tenho muito orgulho (E2).

As dimensões do empoderamento feminino propostas por Kabeer (1999) e examinadas também por Sraboni e Quisumbing (2018) foram verificadas neste tópico a partir dos questionamentos acerca do acesso a recursos, da agência (diz respeito a tomada de decisão) e da autorrealização; e serão apresentados de forma concisa, juntamente aos outros elementos verificados acerca da gestão rural na perspectiva das mulheres, no Quadro 8.

Quadro 8 – Epítome dos elementos da gestão rural na perspectiva das mulheres

BASE TEÓRICA	ASPECTO	CONCLUSÃO E1	CONCLUSÃO E2
Jonathan (2005)	Motivação para atuar na gestão rural;	Influência Familiar;	Influência Familiar;
De Melo <i>et al.</i> (2021)	Planejamento	Baseia-se no planejamento estratégico, definição de indicadores e metas e acompanhamento;	Além do PAT e das decisões como diretora técnica, aponta as atividades de instrução dos produtores para a gestão e tomada de decisão;
Breitenbach, R.; Breitenbach, Raquel (2022)	Papéis desempenhados;	Não indicou ter problemas de sobreposição de funções ou em conciliar o aspecto familiar e a carreira profissional;	Não indicou ter problemas de sobreposição de funções ou em conciliar o aspecto familiar e a carreira profissional;
Cunha (2016)	Diálogos entre as gestoras rurais e os <i>stakeholders</i> ;	Preza o conhecimento, o aperfeiçoamento e a troca de aprendizados com os <i>stakeholders</i> ;	Preza o conhecimento, o aperfeiçoamento e a troca de aprendizados com os <i>stakeholders</i> ;
Cielo, Wenningkamp e Schmidt, (2016)	Ocupação de cargos de liderança e gestão rural por mulheres;	Destaca como de três diretores do próprio Grupo Atallah, dois são mulheres;	Destaca o amadurecimento do setor e como as mulheres vem ocupando espaço nas propriedades em funções de gestão;
Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)	Dimensão Recursos (Empoderamento Feminino)	Possui acesso a todos os recursos necessários para a produção no Grupo Atallah;	Possui acesso a todos os recursos necessários para a realização das atividades do Senar-MS;
Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)	Dimensão Agência – Tomada de Decisões (Empoderamento Feminino)	Ocupa uma posição com alto fator de relevância para a tomada de decisões por ser diretora estratégica;	É um elemento definitivo para a tomada de decisão em seu setor, mas não principal no Senar-MS como um todo;
Kabeer (1999); Sraboni e Quisumbing (2018)	Dimensão Realização (Empoderamento Feminino)	Sente-se realizada como profissional e pessoa por contribuir em aspectos como a gestão e a sustentabilidade no agronegócio;	Sente-se realizada profissionalmente ao enfrentar novos desafios continuamente com o apoio de uma equipe colaborativa;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

Este tópico, por mais que não descrito explicitamente dentre os objetivos específicos do estudo, envolve diretamente as abordagens teóricas descritas, no sentido de explorar o contexto que envolve as mulheres no agronegócio, objeto de estudo central desta pesquisa, já

que as demais perspectivas (a Teoria dos *Stakeholders*, os Diálogos entre *Stakeholders* e as dimensões Social, Ambiental e Econômica da Sustentabilidade) são analisadas sob a perspectiva das gestoras rurais entrevistadas.

No tópico 4.2, realiza-se a identificação dos principais *stakeholders* apontados pelas entrevistadas ao longo da coleta de dados, explorando a forma como essas gestoras dialogam, relacionam-se e interagem com os mesmos em suas atividades cotidianas.

4.2 Identificação dos *stakeholders* vinculados as cadeias produtivas das gestoras pesquisadas

A identificação dos *stakeholders* envolvidos nas atividades desempenhadas pelas gestoras dentro das respectivas cadeias produtivas nas quais estão inseridas se mostra relevante para a análise dos aspectos que dizem respeito a configuração dos diálogos desenvolvidos por essas mulheres com esses *stakeholders*. Por isso, através do Quadro 9, são elencados os *stakeholders* identificados durante a análise dos dados obtidos através das entrevistas com as gestoras.

Quadro 9 – Identificação dos *Stakeholders* nas cadeias produtivas das gestoras

Lista de <i>Stakeholders</i>	Stakeholders identificados pela Entrevistada 1 (E1)		Stakeholders identificados pela Entrevistada 2 (E2)	
	Sim	Não	Sim	Não
Clientes	X		X	
Fornecedores	X			X
Produtores Integrados	X		X	
Diretores	X		X	
Gerentes	X		X	
Acionistas	X			X
Instituições Financeiras		X		X
Parceiros	X		X	
Funcionários	X		X	
Associações de classes rurais	X		X	
Associação de Empresas Florestais	X			X
Meios de comunicação	X		X	
Governo	X		X	
Tribunal de Contas da União		X	X	
Prestadores de Serviços Terceirizados		X	X	
Comunidade local	X		X	
Comunidade científica	X		X	
ONGs Ambientalistas		X		X

ONGs Florestais	X			X
Agência Reguladora Ambiental	X		X	

Fonte: Baseado nos dados coletados (2022) e em Cid (2019).

Conforme apresentado no Quadro 9, diversos *stakeholders* foram identificados pelas entrevistadas, sendo que os mesmos são recorrentes nas pesquisas de Fontaine, Haarman e Shimid (2006), Bartley (2007), Vinha (2010), entre outros. Mesmo assim, cada um desses autores tende a variar sua percepção acerca da influência e classificação dos *stakeholders* dentro das organizações, em relação ao gestor e a cadeia produtiva como um todo.

Pode-se ilustrar as diversas compreensões existentes citando-se Derakhshan, Turner e Mancini (2019), que defendem a localização e definição dos *stakeholders* na estrutura de governança de acordo com o propósito assumido pelos mesmos, além de identifica-los como tomadores de decisão e criadores de valor para as organizações.

Analisando as percepções iniciais acerca da influência desses atores para o desempenho das atividades dentro das entidades, discutidas no parágrafo acima, a E2 salienta que os *stakeholders*:

É fundamental né, então a gente ter uma rede de relacionamento com todos os envolvidos no nosso setor, a gente ter um diálogo aberto com esse público, é fundamental pra que a gente consiga fazer com que o nosso negócio (o Senar) flua e que a gente atinja os nossos objetivos, acho que o sucesso de qualquer atividade que a gente se propõe, ela exige negociação, conversa, diálogo e pra isso a gente tem que estar aberto (E2).

Enquanto isso, E1 analisa os *stakeholders* a partir de uma perspectiva mais global dentro da cadeia de produção do agronegócio, visualizando ambos como peças conjuntas que contribuem para a manutenção e desempenho das atividades dentro do setor, sublinhando também sua relevância:

Eu penso que essa cadeia é primordial, para esse contexto todo, [...] eu preciso de alguém que consuma o que eu produzo, então sim, a gente precisa de leis que regem tudo isso, assim toda essa cadeia é de suma importância (E1).

Tendo em vista a fala da E1, novamente pode-se fazer associações com a teoria defendida por Vinha (2010), argumentando que os *stakeholders*, além de todas as partes interessadas na organização, são todos os membros que compõem a cadeia produtiva. Isso

corroborar a perspectiva da E1, não no sentido de negar a interpretação da E2, mas estabelecendo diferentes visões para uma teoria em constante desenvolvimento.

Por fim, por meio da construção do Quadro 8, cumpriu-se o propósito do segundo objetivo específico dessa pesquisa, relacionado a identificação dos *stakeholders* das cadeias produtivas das gestoras rurais entrevistadas. Iniciou-se também uma discussão acerca da importância dos mesmos para o funcionamento das entidades, negócios e propriedades nos quais as entrevistadas desempenham atividades de gestão, fato que contribui com o início da análise dos diálogos realizados entre esses diversos atores, realizada no tópico 4.2.1, a seguir.

4.2.1 Análise dos diálogos desenvolvidos entre as gestoras rurais e seus respectivos *stakeholders*

Ao iniciar uma discussão acerca dos aspectos que configuram a forma como ocorrem os diálogos entre as gestoras rurais e os *stakeholders* que influenciam e estão inseridos em suas cadeias produtivas, é importante trazer à tona o questionamento que diz respeito a percepção das entrevistadas sobre os impactos do relacionamento com esses *stakeholders* para a concretização de objetivos dentro das propriedades e/ou entidades.

Nessa lógica, em resposta ao questionamento vinculado a proposição acima, a E2 apresenta uma visão que é fruto de sua atuação dentro do Senar:

Afetam, pro Senar o relacionamento com parceiros, com os *stakeholders*, é fundamental e eles podem sim, afetar positivamente e negativamente também, (isso por que) como nós não estamos na operação, na ponta, sempre está um parceiro do Senar (E2).

Com isso, as proposições de De Freitas Langrafe *et al.* (2020) a respeito da forma como os gestores consideram os *stakeholders* podem ser relacionadas ao exposto pela E2 analisando-se como a percepção da influência dos mesmos é uma variável que depende do ambiente de cada gestor, dos desafios enfrentados e da forma como esses atores influenciam e contribuem com a realização de atividades essenciais a cadeia produtiva.

Enquanto isso, E1 afirma nunca ter enfrentado problemas no relacionamento com seus *stakeholders* pelo fato de ser mulher, optando por tentar ser bem posicionada no cenário do agronegócio, implementando e transmitindo a experiência adquirida ao longo do tempo. Segundo ela, ao interagir com os *stakeholders* é importante ter conteúdos para discutir, novas técnicas para compartilhar e cultivar o respeito mútuo.

Ou seja, em relação a E1, cabe a ideia da influência múltipla dos *stakeholders* e o aspecto dos resultados relacionais, já que a troca de conhecimento e o compartilhamento de técnicas citados pela entrevistada configuram interações recíprocas entre a organização e seus *stakeholders*, de acordo com Neville e Menguc (2006). Em relação a situações nas quais suas decisões pudessem já ter sido influenciadas pelas relações desenvolvidas com os *stakeholders*, E1 explica que:

As decisões do agro internas elas são muito internas, mas eu gosto muito de olhar o que as pessoas fazem, os resultados que as pessoas colhem pra gente poder mudar o rumo dos nossos negócios, [...] então você tem sempre que tá fazendo aquele *benchmarking*, [...] tem sempre que estar se atualizando, fazendo simpósio, sempre lendo conteúdo, fazendo pesquisas, pra que você possa corrigir as suas rotas, [...] as vezes é uma ponte que quebra, é um frete que aumenta, é um fornecedor que não pode agora, nesse momento, é o produto que acabou, ter que mudar uma alimentação dos animais (E1).

Por outro lado, sobre situações em que os *stakeholders* podem se mostrar decisivos para a realização de uma determinada atividade, E2 traz como exemplo a possibilidade de uma situação específica:

Nós temos um programa de promoção social que chama saúde do homem e da mulher, é um programa que a gente leva atendimento médico especializado pra um determinado município por final de semana. Pra que a gente realize esse evento nós temos que negociar com vários parceiros, como eu disse o principal é o sindicato rural, a gente negocia com a secretaria de saúde do município e com a prefeitura. (Com isso) a gente consegue, por exemplo, fazer os encaminhamentos dos casos que, porventura, sejam identificados; consegue agregar outros serviços na ação. [...] Há casos em que a prefeitura ou a própria secretaria, ela não se dispõe muito a colaborar, mas foram situações que a gente teve que contornar (E2).

Nessa ótica, ao analisar a influência positiva (ou negativa) que os *stakeholders* representam para o desempenho das atividades diárias que envolvem a gestão das propriedades e entidades nas quais as entrevistadas estão alocadas, o diálogo é uma ferramenta que pode contribuir ao promover maior compreensão e confiança nas trocas realizadas entre os *stakeholders*. Segundo a E1, o diálogo é essencial, sendo sempre possível aproveitar algo para o negócio.

O diálogo é fundamental pra gente conseguir esse ambiente favorável pra evolução e para o desenvolvimento das atividades. É através do diálogo que a gente consegue evoluir e passar pelos desafios que vão existindo pelo caminho (E2).

O argumento apontado pela E2 na citação acima é fundamentado no contexto descrito pela entrevistada a respeito da Casa Rural de Mato Grosso do Sul. Uma denominação informal para incluir diversas entidades que atuam em conjunto na mesma sede, localizada em Campo Grande, mas com abrangência estadual. A Casa Rural abriga a Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul – FAMASUL, o Senar, diversas associações de classes rurais, tais como a Associação dos Produtores de Soja de Mato Grosso do Sul – APROSOJA/MS, e os sindicatos rurais. Tendo em vista sua experiência de atuação dentro da entidade, a E2 considera a Casa Rural um local de oportunidades, dada a disposição desses *stakeholders* em resolver problemas e crescer de maneira conjunta.

Tendo tais colocações em vista, percebe-se que a compreensão da entrevistadas acerca dos benefícios do diálogo é unânime, principalmente em se tratando do relacionamento entre *stakeholders*, na confiança e boa vontade entre as partes (estes dois últimos percebidos pela explicação da E2 sobre a atuação conjunta de diversas entidades na Casa Rural). Mesmo assim, o incentivo a adoção de práticas corporativas socialmente responsáveis ainda não aparece como elemento relevante no diálogo (BURCHELL; COOK, 2006; WELP *et al.*, 2006).

Prosseguindo no contexto que envolve as atividades da Casa Rural, a E2 foi questionada a respeito do engajamento dos *stakeholders* em relação a mulher no meio rural, sendo que sua resposta trouxe um foco específico para a representatividade da mulher dentro dessas entidades, destacando que:

Tem por exemplo as mulheres que hoje são presidentes de sindicatos rurais, outras que não são presidentes, mas participam da diretoria e são ativas nesses cenários. Aqui na casa, como eu falei, a gente tem um grande número de mulheres, várias em posição de gestão (E2).

Por outro lado, a E1 parte para uma perspectiva um pouco mais voltada a representatividade política, apontando uma personalidade mulher que se destaca no estado pelo engajamento e por argumentar em prol do agronegócio. Além disso, vai de encontro a fala da E2 ao afirmar que:

Você já vê elas (as mulheres) com movimentos de leilões próprios, você já vê muitas mulheres presidentes de associações, mulheres ocupando cargos de CEO de empresas, você já começa a ver um destaque feminino nesses papéis (E1).

Ainda em relação a isso, o engajamento das mulheres na agronegócio, conforme apontado pelas entrevistadas, contribui com um maior engajamento dos demais *stakeholders*.

Ainda, as informações obtidas demonstram a possibilidade do desenvolvimento de diversos tipos de diálogos em acordo a representatividade feminina em diversos papéis apontada tanto por E1 quanto por E2, e conforme apontado por Innes e Boother (2013), Hasselmann *et al.* (2002) e Grolin (1998):

- Diálogos políticos: personalidades mulheres engajadas no agronegócio;
- Diálogos de multi-*stakeholders* para governos: Presidentes de sindicatos, presidentes de associações;
- Diálogos corporativos: mulheres atuando em cargos de gestão, CEO de empresas.

Sobre a frequência das interações entre as entrevistadas e as mulheres engajadas no agronegócio, bem como com os múltiplos *stakeholders* da cadeia produtiva na qual estão inseridas, a E2 esclarece sobre a periodicidade:

Todo dia, toda hora, todo momento. É uma ideia que surge, uma coisa que a gente tem, uma fala com a outra, já vai trocando (E2).

Já a E1 descreve como desenvolve diálogos frequentes com mulheres ligadas a Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas – REFLORE/MS e com pecuaristas vinculadas a Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores de Novilho Precoce – ASPNP, trocando ideias e compartilhando conteúdo sobre esses ramos de produção.

O contexto que envolve a frequência dos diálogos entre as gestoras rurais e seus *stakeholders* remete novamente a questão da confiança. Um diálogo frequente e consolidado assegura maior confiança entre as partes, contribuindo para a resolução rápida de problemas e para o consenso na realização de projetos e atividades.

Outro elemento importante a ser verificado são as ferramentas utilizadas por essas gestoras rurais para favorecer a comunicação com os demais *stakeholders* da cadeia produtiva. Nesse sentido, E1 explica que:

De tudo um pouco né, a gente tenta mostrar um pouco do trabalho nas redes sociais, nas associações quando tem reuniões. Troca de todas as formas, troca por telefone, troca pessoalmente nas reuniões, mídias sociais (E1).

Nota-se como as mídias sociais seguem consolidando seu papel relevante para a troca de informações e o compartilhamento de ideias, noção corroborada pela fala de E2:

Acho que o campeão de audiência é o Whatsapp. Por que a gente usa muito, eu uso muito Whatsapp, por que eu acho que dá uma agilidade muito boa, a gente tem uma facilidade em compartilhar os assuntos rapidamente. Internamente aqui (No Senar), utilizo muito telefone também. A gente consome também redes sociais, outros conteúdos por outros meios, mas para o dia a dia é Whatsapp mesmo (E2).

Além da utilização das mídias sociais, explicitamente percebidas como ferramentas importantes para os processos de trabalho das duas entrevistadas, bem como para a comunicação com outras mulheres inseridas no contexto do agronegócio, as ferramentas de comunicação instrumentais, apontadas por Fieseler e Fleck (2013) e Seele e Lock, (2014) foram amplamente utilizadas, principalmente pela pesquisadora, e contribuíram relevantemente para a realização e finalização deste estudo. Utilizou-se principalmente os sites corporativos, tanto do Grupo Atallah quanto do Senar-MS, para obtenção de informações complementares aos dados coletados. Assim, ambas os tipos de ferramentas abordados pelos autores se revelaram importantes e largamente utilizados.

Nessa perspectiva, não somente as ferramentas de comunicação são necessárias para a manutenção de um diálogo eficaz com os *stakeholders* da cadeia produtiva, é necessário estar aberto a possibilidade de que o diálogo possa não ser totalmente influenciado pelo elemento central que é a gestora rural (no caso desta pesquisa), já que autores como Illia *et al.* (2017) apontam como as empresas prezam pelo diálogo dirigido e moderado por si mesmas. O que se abstrai em relação ao presente estudo é que as entrevistadas tendem a perceber o diálogo como uma via de mão dupla em que se compartilha informações, conversa-se e alcança-se um resultado final, contrapondo-se as colocações da autora citada neste parágrafo e a ótica de uma comunicação unilateral.

Com o intuito de facilitar e exemplificar os vários elementos que ficam em destaque a partir da análise da percepção das entrevistadas acerca dos diálogos desenvolvidos com seus respectivos *stakeholders*, foi elaborada uma nuvem de palavras (Figura 3, localizada na próxima página) a partir dos dados coletados durante as entrevistas, restringindo a análise as respostas das perguntas que compõem a Parte 3 do roteiro de entrevista, já que o mesmo trata especificamente da Teoria de *Stakeholders* e Diálogo entre *Stakeholders*.

Quadro 10 – Configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais e seus respectivos stakeholders

BASE TEÓRICA	ASPECTO	CONCLUSÃO E1	CONCLUSÃO E2
Fontaine, Haarman e Shimid (2006) De Freitas Langrafe <i>et al.</i> (2020)	Importância para o funcionamento do negócio	Por serem relevantes, é importante ter conhecimento e experiência para compartilhar;	<i>Stakeholders</i> são fundamentais e afetar positiva ou negativamente a organização;
Freeman e Philips (2002)	Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Preza pelo <i>benchmarking</i> , pela análise do que os demais estão realizando;	Preza pela negociação e construção de parcerias;
Freeman e Philips (2002)	Influência na realização dos objetivos	Situações cotidianas na fazenda, problemas com fornecedores, entre outros.	Atividades e programas desenvolvidos pelo Senar podem ser afetados por parceiros;
Neville e Menguc (2006)	Influência dos <i>stakeholders</i> nas decisões	Decisões do agronegócio são internas, importante estar atualizado ao dialogar;	É necessário tomar decisões para resolver intercorrências no diálogo com os <i>stakeholders</i> ;
Burchell e Cook (2006) Welp <i>et al.</i> (2006)	Diálogo promovendo confiança e compreensão	Diálogo é essencial, sendo sempre possível aproveitar algo para o negócio;	Diálogo é fundamental para o desenvolvimento das atividades;
Lane e Kent (2018)	Engajamento das mulheres e <i>stakeholders</i> no meio rural	Personalidades políticas proeminentes no contexto do agronegócio, CEO de empresas;	Mulheres estão engajadas como presidentes de sindicatos, associações, atuando na gestão;
Lane e Kent (2018)	Frequência das interações	Semanalmente (Externos); Diariamente (Internos);	Diariamente (Externos e Internos);
Fieseler; Fleck (2013) Seele; Lock (2014)	Mídias sociais utilizadas para se comunicar	Redes sociais; Reuniões das associações;	Whatsapp; Telefone; E-mail;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

Com o exposto no Quadro 10, foi possível examinar a configuração e de que forma ocorrem os diálogos entre as gestoras rurais entrevistadas e os respectivos *stakeholders* de suas cadeias produtivas, abordando ainda a influência desses variados atores para as atividades desempenhadas pelas duas entrevistadas, atendendo ao terceiro objetivo específico elaborado para este estudo.

Finalmente, como o diálogo com os *stakeholders* é tido como um dos elementos substanciais para o desenvolvimento sustentável e as organizações devem ser entidades socialmente responsáveis que contribuam com o ambiente no qual se inserem, o tópico 4.3 apresenta o aspecto da sustentabilidade dentro das entidades e organizações nas quais as entrevistadas estão inseridas, analisando alguns indicadores relacionados ao tripé da sustentabilidade.

4.3 Análise das dimensões da sustentabilidade nos processos de gestão das mulheres do agronegócio

Tendo por base a perspectiva de Elkington (2018), que defende o rastreamento e gerenciamento dos aspectos econômicos, ambientais e sociais nas organizações com o objetivo de abrir caminho para produções mais sustentáveis e para o engajamento dos *stakeholders*, este tópico se inicia com o entendimento da E2 a respeito desses temas:

A questão da sustentabilidade no agro envolve três aspectos, o social, o ambiental e o econômico. Aqui no Senar a gente trouxe a tona o assunto ESG esse ano, inclusive a gente fez um grande evento com mais de mil pessoas, nós reunimos todos os nossos parceiros, todos os *stakeholders* que a gente se relaciona (E2).

Pensando nos apontamentos da E2, percebe-se como os pilares propostos pela abordagem do *Triple Bottom Line* são amplamente difundidos e são perspectivas aplicadas em entidades como o Senar, relevante para o agronegócio brasileiro. Nessa linha de pensamento, a E2 ainda defende uma desmistificação da visão do agronegócio como a grande máquina propulsora que sustenta o Brasil; essa percepção transforma os indivíduos envolvidos no setor em meros agentes exploradores, quando na verdade cada produtor é um empreendedor que busca resultados em seu negócio, não somente financeiros, mas contribuindo também para a questão ambiental e social.

Nesse contexto, a percepção da E2 vai de encontro com o que Székely e Knirsch (2005) descrevem acerca da sustentabilidade empresarial, visualizando-a como uma estratégia de gestão baseada no controle ambiental do processo produtivo. Mesmo que não diretamente, as proposições da entrevistada E2 demonstram como sua visão do produtor rural em relação a sustentabilidade são influenciadas pela noção de que, independentemente de haver ou não iniciativas e programas estruturados para a sustentabilidade, o mesmo é um agente importante

para as dimensões ambiental e social no sentido de preservar e desenvolver o espaço onde suas atividades de produção são realizadas e através da geração de empregos e contribuindo para as comunidades e regiões nas quais estão inseridos.

Partindo para um enfoque mais organizacional, o Grupo Atallah tem a sustentabilidade como um de seus pilares fundamentais, por acreditarem que a agricultura, a pecuária e as florestas são forças para a economia brasileira. As empresas vinculadas ao grupo atuam alinhadas aos princípios de preservação ambiental que já fazem parte da estrutura de outras marcas e instituições mundiais (GRUPO ATALLAH, 2022).

Atestando a importância não somente da sustentabilidade, mas de aspectos como a valorização dos colaboradores e o trabalho a favor de objetivos sociais, a E1 destaca o esforço que está sendo desenvolvido em prol da implantação e divulgação do *Environmental, social and corporate governance* – ESG do grupo, e faz acréscimos sobre alguns pontos que dizem respeito ao meio ambiente:

Nós estamos implantando o ESG dentro da empresa, esse ano vamos publicar o nosso primeiro Manual de Sustentabilidade, nós temos alguns pilares aqui dentro, que é a Gestão de Água, Gestão de Energia, Gestão de Carbono, Uso de Recursos Naturais (E1).

Dentre os tópicos relacionados a parte de *Environmental* (Meio Ambiente) do ESG, a E1 cita ainda as iniciativas voltadas a Gestão de Resíduos e a prevenção ou compensação da Emissão de Gases de Efeito Estufa. Nesse sentido, essas ações são detalhadas pelo próprio Grupo Atallah ao explicarem sobre o trabalho voltado ao reaproveitamento de resíduos, a gestão da água e da energia solar, com o objetivo de utilizar de forma correta os recursos naturais em suas operações diárias (GRUPO ATALLAH, 2022).

Ou seja, ambas as entrevistadas percebem a sustentabilidade através de óticas divergentes, de acordo com seu ambiente de atuação e o perfil do cliente com o qual estão colaborando. Todavia, fica claro também que E1 e E2 compreendem o tema e valorizam a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável, tanto em suas atividades de gestão quanto nos diálogos desenvolvidos com seus *stakeholders*, consolidando a validade dos apontamentos de Parmar *et al.* (2010).

Nesse sentido, é pertinente analisar as iniciativas desenvolvidas e aplicadas por essas gestoras rurais em favor da sustentabilidade no Grupo Atallah e suas propriedades e através do Senar-MS. Em relação ao Grupo Atallah, a adoção do manejo holístico de pastagens, por exemplo, contribui por ser um método que trabalha com a fixação do carbono no solo a fim de

aumentar a disponibilidade de pastagens pela quantidade de animais alocados em um único lote, prezando pelo respeito aos ciclos do solo e dos animais no planejamento da cadeia produtiva (GRUPO ATALLAH, 2022).

Ainda, em prol da redução da emissão de gases que prejudicam a atmosfera, o grupo adere a créditos de carbono, bem como investindo em reflorestamento, substituindo as espécies extraídas durante a produção de madeira por outras equivalentes em termos de nível de sequestro de carbono (GRUPO ATALLAH, 2022). Tais dados podem ser complementados pela fala da E1:

Aqui (no Grupo Atallah) é proibido ultrapassar a linha de APP (Área de Preservação Permanente), a linha de reserva legal, nascentes de leitos de água, então tem que respeitar os animais, respeita a fauna, respeita a flora, nas propriedades a gente não deixa matar onça, não deixa matar bicho, pra poder conservar (E1).

Com isso, atesta-se a existência de iniciativas voltadas a dimensão ambiental da sustentabilidade, sendo que as mesmas foram abordadas pela E1 durante a entrevista e são apresentadas com precisão no site do Grupo Atallah. Ademais, um aspecto em destaque para esta reflexão é a ligação dessas iniciativas com o pilar econômico, ou seja, se existe um interesse financeiro que impulsiona o desenvolvimento dessas ações na propriedade rural.

Quanto a questão levantada no parágrafo acima, a interpretação dos dados coletados e o conhecimento adquirido a respeito do Grupo Atallah indicam uma disposição da gestora (E1) e da organização para a inovação e a prospecção de um futuro no qual a sustentabilidade e a tecnologia são elementos comuns e rotineiros nos processos produtivos do agronegócio.

No que tange a existência e desenvolvimento de iniciativas voltadas a dimensão ambiental por parte da E2 no Senar-MS, é interessante destacar que tal entidade atua com um elo entre o produtor rural e os demais *stakeholders* da cadeia produtiva, assim, suas iniciativas não são estritamente focadas na questão da preservação do meio ambiente. Mesmo assim, evidenciando um dos tópicos citados pela E1, a respeito da preservação de nascentes e leitos de água, a E2 explica que o Senar-MS possui iniciativas voltadas a essa finalidade:

O Proteção de Nascentes, nós temos uma metodologia que foi desenvolvida pelo Senar central, que é “Como proteger uma nascente em 5 passos”, então é uma coisa bem simples, consiste no georreferenciamento, na avaliação do status dela e nas providências, que seria limpeza, cercamento e recomposição da mata. A gente implementou isso em todos os produtores assistidos, então nós vamos ter 100% dessas nascentes protegidas (E2).

É interessante apontar que os programas, ações e iniciativas descritos pelas entrevistadas contribuem para processos produtivos mais sustentáveis nas propriedades, tanto aquelas diretamente gerenciadas pela E1 quanto as assistidas pela assistência do Senar-MS. Entretanto, as duas gestoras não indicaram já ter enfrentado pressões em relação a esse contexto por parte de *stakeholders* como agências reguladoras e ONGs ambientais e florestais, sendo que tais práticas não resultam da simples necessidade de marketing positivo ou cumprimento da legislação ambiental, e sim projetos planejados e implementados com base em programação e processos de tomada de decisão conjunta. Por isso, os resultados diferem das colocações de Agan *et al.* (2016), Esfahbodi *et al.* (2017), Haleem *et al.*, (2017) e Sancha *et al.* (2015) a respeito desse contexto.

Mesmo as práticas sustentáveis adotadas e desenvolvidas pelas entrevistadas, tanto no Grupo Atallah quanto no Senar-MS, não sendo resultado único e exclusivo de pressões dos *stakeholders*, constatou-se que as gestoras lidam prezam o atendimento das legislações ambientais, como exemplificado pela E1:

A gente procura seguir a Cartilha do FSC (*Forest Stewardship Council* ou Conselho de Manejo Florestal), a gente busca as práticas adotadas pelo FSC, que é a certificação de madeira mundial. As madeiras que nós produzimos são madeiras legais, provenientes de processos de CANI, que é Corte de Árvore Nativa Isolada, toda legalizada e pra contrapor esse carbono que a gente coloca no oxigênio, na atmosfera, nós plantamos as florestas, que é pra fazer a compensação (E1).

Nesse sentido, é importante destacar o compartilhamento indireto de conhecimento que ocorre entre as entrevistadas, comprovado pelos apontamentos da E2 sobre legislações ambientais, demonstrados a seguir:

Dentre os Estados, Mato Grosso do Sul é muito avançado na sua legislação ambiental, então a gente tem legislações específicas pra diversas questões que em outros estados não existem, e no Brasil a gente tem também uma legislação muito robusta e completa, que é o Código Florestal (E2).

Com isso em mente, principalmente em relação a produção de madeira regulamentada por parte da Ipê Florido, marca do Grupo Atallah, o que se percebe é que a adoção da Cartilha FSC e o próprio Código Florestal podem ser entendidos como ferramentas para a legitimidade organizacional relacionadas a produção sustentável, conforme apontado por Santos, Walter e Bertolini (2019). Complementarmente a essa reflexão, E2 esclarece sobre o papel do Senar-MS em relação às legislações ambientais:

(O Senar-MS) Trabalha muito na retaguarda, vendo o que tá acontecendo e até também no fronte propondo novas legislações, novas políticas públicas. A gente faz isso por meio de colegiados, então hoje a gente participa de mais de 160 colegiados que são câmaras técnicas, comitês, comissões, são vários em vários ambientes; ambiental, trabalhista, fundiário, então tem diversas áreas em que a gente tá presente em tudo (E2).

Conforme Lima Filho *et al.* (2017) discutem os diálogos entre os *stakeholders* integrados aos setores do agronegócio frente a sustentabilidade, a participação do Senar-MS em diversos colegiados e na retaguarda revela que a “questão do relacionamento, da conversa, do diálogo, é o que a gente faz (E2)”, comprovando a existência e regularidade do diálogo nesse sentido.

Seguindo nas questões que dizem respeito ao pilar ambiental, a E2 explica que o Senar-MS não tem especificamente um programa de educação ambiental, mas contam com diversos cursos que tratam dessa temática. Além disso, existem ações voltadas a elucidação de questões ambientais e a própria estruturação do ESG, desenvolvidas com os produtores rurais atendidos nos programas de assistência técnica, o tópico pode ser elucidado pela citação a seguir:

A gente fica 3 anos com o produtor, ele recebe a consultoria, a orientação pra produção, também orientação na parte de gestão, de dados do negócio mesmo; e paralelo a isso, a gente tem a tag ESG. A tag ESG entra para o produtor que já tá no segundo ano pra frente da assistência técnica, por que aí esse produtor já desenvolveu uma maturidade que ele consegue agora começar a conversar sobre temas relacionados a sustentabilidade. E aí nós fazemos um diagnóstico que permeia a parte social, ambiental, trabalhista; e a partir desse diagnóstico a gente orienta e acompanha os processos implementados pra melhoria (E2).

Já em se tratando das atividades voltadas a educação ambiental desenvolvidas pelo Grupo Atallah, ao confirmar a existência das mesmas, a E1 possibilita o entendimento de que as organizações de ambas as gestoras externam uma preocupação não apenas com a aplicação de práticas sustentáveis nas produções rurais, mas pela conscientização através da educação ambiental, sendo tais preocupações aspectos básicos em uma gestão empresarial sustentável de acordo com Székely e Knirsch (2005). Sobre a educação ambiental, E1 explica:

Nós temos a Responsabilidade Social de Ensino Ambiental, a gente pega duas escolas aqui que a gente ensina a plantar, a cuidar, a gente faz a semana da sustentabilidade em duas escolas (E1).

Dando continuidade as discussões acerca das dimensões da sustentabilidade, o aspecto social também se revelou relevante nas atividades desenvolvidas pelas gestoras rurais pesquisadas. O primeiro tópico passível de exame está relacionado aos recursos humanos do Grupo Atallah, que preza pelo cuidado e valorização de seus colaboradores, sendo que a E1 detalha essas disposições, que ocorrem principalmente por meio de ações como:

A Lei LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - nº 13.709/2018), garantia do reconhecimento e das obrigações em relação ao colaborador. A gente tem um refeitório, com mesa de jogos pra desestressar, pra fazer refeições aqui na hora do almoço, então a gente tem muito a melhorar, todo dia, mas a gente consegue dá algumas coisas que a gente vê que fazem bem (E1).

No que tange ao pilar social, a E2 evidencia que dentro do âmbito das atividades desempenhadas por ela no Senar-MS, as iniciativas em sua maioria são voltadas:

Na questão social, muito no sentido de geração de emprego, melhoria de renda, qualidade de vida das pessoas que estão diretamente trabalhando na agropecuária quanto aquelas que estão envolvidas no agronegócio, que estão nas indústrias, que estão nas outras caixinhas que compõem o agronegócio (E2).

Em relação às ações de caráter externo a organização desenvolvidas pelo Grupo Atallah dentro da dimensão social, o que se percebe são projetos relacionados a qualidade de vida e saúde da comunidade na qual a empresa está inserida, como detalhado abaixo pela E1:

A gente faz o Outubro Rosa, que cuida das meninas, a gente fez o Setembro Amarelo, traz palavras sobre suicídio, em novembro a gente vai fazer o Novembro Azul, lá na rede social tem tudo (E1).

Nessa mesma lógica, a E2 apresenta alguns dos projetos do Senar-MS, explicando sua estrutura e aplicações, que remetem em parte as proposições de Tarapanoff (2018) em relação aos desafios do agronegócio, dentre os quais se destacam o êxodo rural dos jovens do setor:

Nós temos na casa um programa de desenvolvimento de jovens lideranças, na Famasul a gente chama de “Famasul Jovem” e no Senar a gente chama de “Jovens do Agro”, mas é o mesmo, qual que é o fundamento disso, é a gente promover o engajamento de jovens do setor, que sejam filhos de produtores, filhos de trabalhadores, enfim que tenham vínculo com o agro; a gente promover o engajamento dessa turma em ações aqui dentro da instituição, seja na federação, na parte de representação ou no Senar na parte de capacitação, desenvolvimento e tudo mais (E2).

Ou seja, é um programa voltado ao incentivo e capacitação dos jovens do agronegócio, uma iniciativa para contribuir com a permanência e valorização do trabalho no campo através da difusão de conhecimento e da criação de oportunidades, dentro do próprio Senar-MS como também no setor como um todo. A E2 ainda complementa concluindo que através do programa:

A gente desenvolve a questão de liderança, questão de representatividade, questão de desenvolvimento pessoal mesmo, de gestão, então é um trabalho bastante amplo, que desenvolve esses jovens (E2).

Finalmente, a análise da dimensão econômica abre espaço para a explicação da E1 sobre como as decisões e investimentos no Grupo Atallah são influenciadas por questões como o Caixa:

Todo ano a gente faz o fluxo de caixa e desse fluxo de caixa sobram os recursos a serem investidos ou não, então a gente faz o plano de orçamento e esse plano de orçamento a gente desdobra nesse caixa. Depois de distribuir para os sócios o que é deles, eu faço os investimentos, ou uma compra de área ou implemento uma melhoria em uma das propriedades, algo nesse sentido (E1).

Tendo tais perspectivas em destaque, o relato da E1 sobre investimentos converge com as colocações de Oliveira (2012) no que diz respeito a sustentabilidade, principalmente devido a noção da entrevistada de que é preciso produzir continuamente e gerar lucro, mas que os ganhos financeiros, depois de gerenciados adequadamente, podem ser retornados na forma de investimentos em produções mais sustentáveis e qualidade de vida dos colaboradores e da comunidade externa.

Quanto aos impactos desse modelo de tomada de decisão para a prevenção de riscos para a organização, a E1 segue explicando que:

Toda vez que a gente vai tomar uma decisão, eu sempre busco um cenário bastante conservador, eu não posso achar que tudo vai ser sempre às mil maravilhas, não vai ser. Então eu minimizo muito risco buscando cenários conservadores (E1).

Nessa ótica, pode-se colocar em evidência o argumento defendido pela E2 no que diz respeito a correlação entre o aumento do risco e a não existência de um processo de gestão rural adequado por parte do produtor, relacionando-o aos retornos financeiros e, conseqüentemente, ao pilar econômico:

É muito arriscado, o produtor rural que não faz a gestão do seu negócio, as margens de lucro são muito apertadas e se ele não tiver na ponta do lápis, não fazer a gestão financeira, econômica, produtiva da propriedade, ele não consegue evoluir no seu negócio, ele vai talvez sobreviver um tempo daquilo ali e em dado momento ele vai começar a sucumbir (E2).

Com o contexto do risco e o aspecto econômico em mente, é importante verificar também outro elemento que contribui diretamente com o planejamento de decisões para investimentos assertivos e de menor risco. E2 levanta o assunto com a seguinte afirmação:

A gestão não só financeira, econômica e produtiva, mas a gestão de recursos humanos, é um desafio muito grande hoje, no setor da agropecuária (E2).

A gestão de recursos humanos pode ser vista através de uma ótica prática contribuindo com a dimensão econômica da organização na forma como é abordada pela E1, que descreve a estrutura de funcionamento do Grupo Atallah:

Aqui eu tenho três diretores, um que cuida da parte de Finanças, uma do Administrativo-Financeiro, e uma da parte de Operações; abaixo deles, cada área tem o seu gerente. Cada um tem a sua equipe, então eles desdobram o plano (o Plano de Orçamento) através de uma meta dada pelo acionista e dessa meta eles precisam o entender o quanto eles tem que faturar, o quanto eles tem de despesa, o quanto é a tributação (E1).

Essa estrutura descrita pela E1 está diretamente relacionada aos aspectos financeiros e gerenciais do Grupo Atallah, sendo que a dimensão social, que diz respeito aos colaboradores, foi abordada anteriormente neste mesmo tópico.

Sobre a questão de recursos, mesmo não sendo uma organização que visa retorno financeiro em si, o Senar-MS possui todo um planejamento nesse sentido, já que a realização de suas ações e programas também estão sujeitas a necessidades monetárias. Segundo a E2, de acordo com a estratégia institucional do Planejamento Estratégico do Senar, os diretores e gerentes traçam as ações que pretendem realizar para o alcance dos objetivos, estruturam os projetos e montam a proposta, física e financeira. A aprovação do Plano Anual de Trabalho – PAT possibilita a disponibilização dos recursos necessários para a realização das atividades propostas.

Por fim, após a análise das dimensões ambiental, social e econômica; e com base na fundamentação teórica utilizada e no Quadro 5, é possível categorizar as iniciativas e ações identificadas ao longo deste tópico e sumariza-las com o objetivo de facilitar a compreensão, no Quadro 11, localizado na próxima página.

Quadro 11 – Síntese e categorização dos resultados de acordo com as dimensões da sustentabilidade

Dimensão da Sustentabilidade	Categorias de análise	Síntese E1	Síntese E2
Econômica	Metas e objetivos definidos; Retorno de capital maximizado;	Realiza um Plano de Orçamento Anual; Planeja os investimentos com os ganhos sobressalentes ao processo operacional;	Participa do planejamento do PAT; Gerencia o cronograma e recursos financeiros na execução de atividades previstas no PAT;
	Gestão e monitoração de processos, serviços e produtos;	Gerencia riscos tomando decisões em cenários conservadores;	Administra as atividades técnicas, os programas voltados ao produtor e serviços desenvolvidos pelo Senar-MS;
Social	Gerar emprego e renda;	Possui diversos colaboradores no Grupo Atallah e nas propriedades rurais;	Emprego e qualidade de vida para as pessoas diretamente ligadas ao agronegócio;
	Estrutura de trabalho socialmente aceita;	Preocupa-se com a motivação, privacidade e valorização dos colaboradores;	Senar-MS é um ambiente de aprendizado e troca entre os colaboradores;
	Integração e retorno para a comunidade;	Realiza ações voltadas para a comunidade como o Outubro Rosa, Setembro Amarelo e Novembro Azul;	Promove o engajamento de jovens do agronegócio através do programa “Jovens do Agro”
Ambiental	Adequação as legislações ambientais;	Segue todas as legislações em relação a suas produções, como a Cartilha do FSC, CANI, entre outros.	Trabalha mais na retaguarda, analisando e propondo novas legislações e políticas públicas através de colegiados;
	Programas de educação ambiental;	Programa Responsabilidade Social de Ensino Ambiental;	Programa de Proteção de Nascentes;
	Identificar e avaliar possíveis impactos ambientais;	Implantação do ESG; Adesão a créditos de carbono; Reflorestamento;	Assistência técnica e gerencial para os produtores rurais assistidos e diagnóstico para implantação do ESG;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

Através das informações e análises apresentadas ao longo deste tópico, foi possível atender ao quarto objetivo específico proposto para esta pesquisa, relacionado a verificação acerca da adoção e/ou continuidade de práticas de produção e gestão sustentável vinculadas as

dimensões da sustentabilidade nas propriedades, entidades e organizações gerenciadas pelas gestoras rurais entrevistadas.

Por conseguinte, os resultados e discussões realizadas sobre o aspecto da sustentabilidade relacionam-se diretamente com o entendimento de que o agronegócio está em constante mudança e adaptação, sendo necessário o debate e a difusão do conhecimento, não somente de técnicas de produção, mas de estratégias para uma gestão rural mais eficiente e conscientemente sustentável. Neste tópico, a relevância do tema gestão rural reafirma sua relevância, sendo possível perceber elementos examinados mais atentamente de acordo com a perspectiva das entrevistadas por meio do tópico 4.1.1.

No tópico 4.4, a seguir, buscou-se realizar uma síntese dos resultados obtidos e relaciona-los ao atendimento do objetivo geral deste estudo, tendo por base também as conclusões alcançadas através dos tópicos anteriores de apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

4.4 Síntese dos impactos do Diálogo entre Gestoras Rurais e seus *Stakeholders* para a Sustentabilidade no Agronegócio

As discussões a respeito do diálogo entre *stakeholders* e gestoras rurais remetem a questão abordada por Griffin (2016), a respeito da criação e distribuição de valor para esses atores, por meio da alocação de recursos e atendimento das necessidades e interesses dos mesmos.

No Quadro 12, estão sintetizados os principais aspectos identificados a respeito dos impactos do diálogo entre as gestoras rurais entrevistadas e seus respectivos *stakeholders* e a análise dos impactos diretos ou indiretos para as dimensões ambiental, social e econômica da sustentabilidade, discutidos anteriormente.

Quadro 12 – Impactos do Diálogo entre Gestoras Rurais e seus *Stakeholders* para a Sustentabilidade no Agronegócio

<i>Stakeholders</i> (E1 E2)	Dimensões da Sustentabilidade	Análise do Impacto dos Diálogos para as Dimensões da Sustentabilidade
Stakeholders influenciam positiva ou negativamente a execução de atividades e a tomada de decisão;	Ambiental	Em relação a E1, os diálogos desenvolvidos com os <i>stakeholders</i> contribuem para despertar o interesse em novas práticas sustentáveis;
		Em relação a E2, por atuar em uma entidade que já tem estratégias fundamentadas, os diálogos com os <i>stakeholders</i> não impactam tão fortemente essa dimensão;

		Não foram identificadas situações em que essas gestoras foram pressionadas por <i>stakeholders</i> reguladores;
Stakeholders influenciam positiva ou negativamente a execução de atividades e a tomada de decisão;	Social	Em relação a E1, essa dimensão é impactada principalmente através dos diálogos com os colaboradores e pelo retorno das comunidades locais;
		Em relação a E2, o âmbito social é impactado pela capacidade do Senar-MS em garantir que o produtor rural assistido mantenha suas atividades, gerando emprego e renda, bem como nas parcerias para realizar atividades nesse sentido;
Stakeholders influenciam positiva ou negativamente a execução de atividades e a tomada de decisão;	Econômica	Em relação a E1, a continuidade de práticas sustentáveis depende, em parte, da rentabilidade e possibilidade de investimento, tópicos diretamente ligados ao sucesso do diálogo entre os <i>stakeholders</i> internos que atuam na gestão do Grupo Atallah, por exemplo;
		Em relação a E2, o diálogo é relevante no ciclo de decisão e aprovação do PAT, que prevê os recursos dispendidos para a realização de atividades, incluindo as ligadas a sustentabilidade;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2022).

Apreende-se que, no que diz respeito aos diálogos desenvolvidos entre ambas as gestoras rurais entrevistadas e os respectivos *stakeholders* de suas cadeias produtivas, as três dimensões da sustentabilidade propostas pela abordagem do *Triple Bottom Line* são impactadas de maneira direta ou indireta, de acordo com a natureza da influência que o *stakeholder* representa, seja positiva ou negativa, para o planejamento e/ou realização de ações sociais, para a adoção de práticas produtivas sustentáveis e para a manutenção do aspecto financeiro.

Conclui-se, através dos resultados obtidos, que a atuação das entrevistadas na gestão rural contribui para a identificação e valorização dos *stakeholders* e dos diálogos realizados com os mesmos, estimulando trocas entre diversos atores e possibilitando aberturas para a implementação e/ou manutenção da sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a configuração dos diálogos entre as mulheres gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul e seus *stakeholders* e os impactos para a sustentabilidade no agronegócio.

Os objetivos específicos foram: caracterizar o perfil da gestora e das propriedades/entidades/organizações rurais gerenciadas por mulheres no estado de Mato Grosso do Sul; identificar os respectivos *stakeholders* das cadeias produtivas nas quais as gestoras rurais do estado de Mato Grosso do Sul estão inseridas; examinar os diálogos entre as mulheres gestoras rurais no estado de Mato Grosso do Sul e os respectivos *stakeholders* de suas cadeias produtivas; verificar se as propriedades/entidades/organizações rurais gerenciadas por mulheres são mais propensas a adotar e/ou dar continuidade a práticas de produção e gestão sustentável baseadas nos princípios do *Triple Bottom Line*.

Em relação as mulheres gestoras rurais do agronegócio do Estado do Mato Grosso do Sul, os resultados demonstram como as gestoras entrevistadas possuem perfis semelhantes, já que ambas ocupam a mesma faixa etária, têm famílias constituídas, possuem escolaridade elevada e estão no ramo principalmente devido a motivação familiar. Nesse sentido, o que se destacou foi o quesito experiência, resultado das extensas carreiras como gestoras do agronegócio.

No que tange as características das organizações, entidades e propriedades que são cenário de atuação para essas gestoras rurais, pode-se pensar separadamente em cada um. Em se tratando do Grupo Atallah, é uma empresa com solidez mercadológica que vem se desenvolvendo por meio da implementação de novas tecnologias e pela valorização do aspecto sustentável no que diz respeito aos seus processos produtivos, assim como pela valorização de seus colaboradores internos. As propriedades rurais do grupo são destinadas a diversos segmentos do agronegócio e assistidas proximamente pela gestora.

Já no que tange ao Senar-MS, é uma entidade sem fins lucrativos, cujo objetivo principal se volta a organização, execução e gerenciamento de ações de ensino da Formação Profissional Rural (FPR) e da Promoção Social (PS) para profissionais e trabalhadores da atividade rural no contexto do Estado do Mato Grosso do Sul. Com isso, existem interações constantes com produtores e propriedades rurais, mesmo com a existência de *stakeholders* moderadores entre a gestora e os mesmos.

Sobre a identificação dos *stakeholders*, as gestoras rurais demonstram uma percepção abrangente da cadeia produtiva na qual se inserem, tendo conseguido indicar diversos

stakeholders, internos e externos ao ambiente de trabalho; assim como, reconhecer aqueles que são mais relevantes e exercem maior influência para o desempenho de suas atividades cotidianas.

Em se tratando dos diálogos entre *stakeholders*, constata-se que os mesmos são importantes e afetam, positiva ou negativamente, a concretização dos objetivos do Senar-MS e do Grupo Atallah, sendo marcados pela negociação e troca de conhecimentos. Nesse contexto, nota-se como, no caso do Senar-MS, os *stakeholders* “Parceiros” ou que atuam como elos para a realização dos programas, possuem um fator de impacto maior em relação a outros junto a gestora.

Além disso, as análises demonstraram que as intercorrências ocorridas entre esses *stakeholders* e a gestora do Senar-MS foram as únicas situações com “conflitos” explícitos entre os interesses de múltiplos *stakeholders* que dialogam. Isso não exclui outras divergências de percepções entre a gestora do Grupo Atallah e seus *stakeholders*, exceto que nesse caso, os problemas apontados envolviam problemas operacionais (materiais, transporte de produtos), aquém do controle e resolução somente por meio do diálogo e tomada de decisão.

Têm-se ainda a compreensão de como os meios de comunicação, os veículos de transmissão de informações contribuem e fazem parte do dia do diálogo entre as gestoras rurais e os *stakeholders*, possibilitando a resolução de problemas, o planejamento e a troca de experiências frequentemente e em tempo real.

Nessa ótica, extrai-se como o aumento lento, mas progressivo, da inserção das mulheres no agronegócio, ocupando posições com alto fator de impacto ou na base do processo produtivo, amplia e possibilita a criação de grupos de gestoras e trabalhadoras rurais que dialogam entre si e com os *stakeholders* em prol de um agronegócio mais sustentável.

Com base nos estudos realizados nesta pesquisa, foi possível atestar a existência de iniciativas vinculadas a sustentabilidade, nas dimensões ambiental, social e econômica, nas atividades desenvolvidas pelas duas entrevistadas. É interessante apontar que tais ações não se encontram em estágio germinativo, são planejadas, estruturadas e aplicadas na prática já há algum tempo tanto no Grupo Atallah quanto no Senar-MS.

Quanto ao Grupo Atallah, existe uma preocupação com a dimensão ambiental da sustentabilidade, refletida principalmente pelas práticas produtivas sustentáveis adotadas, tais como o manejo holístico de pastagens, pela adesão a créditos de carbono e pelas iniciativas de reflorestamento para compensar o corte de madeiras por parte da marca Ipê Madeiras; além disso, a produção nas propriedades do Grupo Atallah é conduzida com base nas legislações ambientais pertinentes.

Nesse sentido, as ações do Grupo no pilar social incluem a preocupação e valorização de seus colaboradores, assim como projetos que contribuem para a conscientização, qualidade de vida e saúde da comunidade local, como é o caso do Programa Responsabilidade Social de Ensino Ambiental, que transita entre as dimensões social e ambiental.

Relacionando-se ao aspecto econômico, o mesmo influencia a manutenção das atividades e práticas voltadas a sustentabilidade, mas não é um limitador para o desenvolvimento dessas ações, já que a gestora possui uma visão baseada na perspectiva do crescimento através da implementação de novas tecnologias e ferramentas de maneira planejada e coerente aos objetivos e planejamento do Grupo Atallah.

Por outro lado, em se tratando do Senar-MS, as principais atividades desenvolvidas no contexto da dimensão ambiental são voltadas ao papel da entidade na proposição e análise de novas legislações e políticas públicas, bem como em ações diretas com os produtores rurais assistidos, instruindo-os na implementação do ESG e do Programa Proteção de Nascentes.

Sobre o aspecto social, muito no sentido de geração de emprego e qualidade de vida para as pessoas ligadas ao agronegócio e mediante o Programa “Jovens no Agro”. Por fim, o cenário do planejamento e da tomada de decisão se revelaram relevantes para a programação e execução das atividades das dimensões social e ambiental, sendo que a gestora entrevistada é um elemento significativo nesse processo.

No contexto aplicado ou gerencial, acredita-se que esta pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento de evidências relacionadas ao impacto e a extensão dos diálogos existentes entre as gestoras rurais da cadeia do agronegócio no estado do Mato Grosso do Sul e seus respectivos *stakeholders*, ampliando as discussões acerca da influência dos mesmos para a efetividade de iniciativas voltadas a sustentabilidade nos âmbitos social, ambiental e econômico.

Ainda, lança luz a relevância da pesquisa científica acerca da gestão rural vinculada ao contexto da inserção das mulheres no agronegócio, por meio da verificação de elementos motivacionais e dos desafios enfrentados pela mulher no cenário do agronegócio. Mesmo que as gestoras rurais entrevistadas não tenham relatado explicitamente situações nas quais tenham sido vítimas de marginalização, distinção ou preconceito de gênero, fica claro que ambas se situam em ambientes nos quais podem precisar lidar com tais questões.

Intenciona-se também, com este estudo, encorajar um pensamento que valorize o diálogo, a comunicação, em vez do isolamento ou relutância na troca de experiências e conhecimento entre os *stakeholders* da cadeia produtiva; bem como a normalização e incentivo da permanência das mulheres no agronegócio, tanto em atividades primárias quanto ocupando

cargos de liderança e gestão. Por fim, incentivar a gestora rural a perceber a sustentabilidade não somente pelo ponto de vista econômico, mas também por sua relevância social e ambiental.

No que diz respeito as limitações da pesquisa, percebe-se que, por se tratar de uma pesquisa de campo com gestoras rurais do Estado do Mato Grosso do Sul, não se pode generalizar os resultados obtidos para outras regiões.

Tendo em vista as próprias limitações apresentadas, uma sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras é expandir a coleta de dados de maneira a envolver quantidades maiores de gestoras rurais, posicionadas em outras regiões do Brasil, já que deste modo é possível delimitar outras facetas e configurações do diálogo entre *stakeholders*; além da utilização de técnicas quantitativas para medir indicadores de sustentabilidade e gestão rural.

REFERÊNCIAS

ABAG – Associação Brasileira do Agronegócio. **Todas as Mulheres do Agronegócio: sumário executivo – Fase 2 – 2017**. Disponível em: <https://abag.com.br/wp-content/uploads/2020/08/sumario-pesquisa-mulheres-do-agro-2017-compressed.pdf> Acesso em 26 mar. 2022.

ABU, B.M.; DOMANBAN, P.B.; SEKYI, S. Credit market participation by women-owned small scale enterprises in Wa and Jirapa districts of the Upper West region of Ghana”. **Ghanaian Journal of Economics**, vol. 4 n. 2016, p. 71-97. 2016.

ADAM, R. I.; OSANO, P.; BIRIKA, J.; NDEDE AMADI, A. A.; BWISA, H. The situation of women in the agribusiness sector in Africa, **Development in Practice**, v. 27, n. 6, p. 892-898, 10 ago. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09614524.2017.1338670>. Acesso em: 22 abril. 2021.

AGAN, Y.; KUZHEY, C.; ACAR, M. F.; AÇIKGOZ, A. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance, **Journal of Clean Production**, v. 112, p. 1872-1881. 2016.

AGRIPINO, N. E.; MARACAJÁ, K. F. B.; DE ARAÚJO MACHADO, P. Sustentabilidade Empresarial no agronegócio: Percursos e implicações nas práticas brasileiras, **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. e30210716567-e30210716567, 2021.

AGUIAR, V. V. P. Mulheres Rurais, Movimento Social e Participação: reflexões a partir da Marcha das Margaridas. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 15, p. 261-295, Edição Especial. 2016.

ALKIRE, S.; MEINZEN-DICK, R.; PETERMAN, A.; QUISUMBING, A.; SEYMOUR, G.; VAZ, A. The women’s empowerment in agriculture index, **World Development**, v. 52, p. 71-91. 2013.

ASITIK, A. J.; ABU, B. M. Women empowerment in agriculture and food security in Savannah Accelerated Development Authority zone of Ghana. **African Journal of Economic and Management Studies**, 2020.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

AZEVEDO, D. B. **Diálogos entre Stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos climáticos: o caso do instituto para agronegócio responsável, ARES**. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24508/000746060.pdf?sequence=1> Acesso em: 06 abril. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BARTLEY, T. Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. **American journal of sociology**, v. 113, n. 2, p. 297-351, 2007.

BATALHA, M. O. **La notion de filiere comme outil d'analyse stratégique: le cas des matieres grasses à tartiner au Brésil**. Tese (Doutorado) - Nancy; França: INPL/IGIA, 1993.

BAZANINI, R.; ADRA, R. D.; RUBEO, R. E.; LANIX, T. F. C.; BARBOSA, C. P. A TEORIA DOS STAKEHOLDERS NAS DIFERENTES PERSPECTIVAS: Controvérsias, Conveniências e Críticas. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 43-58. 2020.

BEDNAŘÍKOVÁ, Z.; BAVOROVÁ, M.; PONKINA, E. V. Migration motivation of agriculturally educated rural youth: The case of Russian Siberia. **Journal of rural studies**, v. 45, p. 99-111, 2016.

BEM, A. A mulher no espaço rural de Naviraí-MS: êxodo ou permanência. **Revista Pantaneira**, v. 17, p. 8-16, 2020.

BEURON, T. A. *et al.* Uma análise dos valores organizacionais sob a perspectiva da sustentabilidade: contribuições a partir da percepção dos empregados. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 3, n. 1, p. 165-184, 2014.

BORGES, M. S. *et al.* A Gestão do Empreendimento Rural: um estudo a partir de um programa de transferência de tecnologia a pequenos produtores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 141-156, 2015.

BRANDÃO, J. F. *et al.* Liderança feminina em empresas do agronegócio. **Negócios em Projeção**, v. 9, n. 1, p. 158-172, 2018.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios**. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

BREITENBACH, R.; BREITENBACH, Raquel. GESTÃO RURAL NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E LIMITAÇÕES – Management in the Context of Rural Agrobusiness: Challenges and Limitations, **Desafio Online**, v 2, n. 714. 2014.

BREITENBACH, R.; CORAZZA, G. Formação profissional e a relação com a sucessão geracional entre jovens rurais, Brasil. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 17, n. 2, p. 1-34, jul./dez. 2019.

BRENNER, S. N.; MOLANDER, E. A. Is the ethics of business changing? **Harvard Business Review**, v. 58, n. 1, p. 54-65, 1977.

BRONSTEIN, M. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, p. 24-45, 2020.

BUBER, M. **I and thou**, W. Kaufmann (Trans.) New York, NY: Charles Scribner's Sons. 1970.

BURCHELL, J.; COOK, J. Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGO and companies, **Journal of Public Affairs**, v. 6 n. 3/4, p. 210-227, 2006.

CAIADO, R. G. G. *et al.* A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. **Journal of cleaner production**, v. 198, p. 1276-1288, 2018.

CARROLL, P.; KELLOW, A. The OECD: A Decade of Transformation. In: **The OECD: A Decade of Transformation**. De Gruyter, 2021.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Mulheres no agronegócio**. 2018. Disponível em: [http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3\(4\).pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Mulheres%20no%20agro_VOLUME3(4).pdf) Acesso em: 03 abril. 2021.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do Agronegócio Brasileiro**. 2022. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> Acesso em: 26 mar. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CID, T. P. D. **Diálogos entre stakeholders: o caso das roundtables relacionadas ao agronegócio mundial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, 2019.

CIELO, I. D.; WENNINGKAMP K. R.; SCHMIDT, C. M. **A Participação Feminina no Agronegócio: O Caso da Coopavel – Cooperativa Agroindustrial de Cascavel**. 2016. Disponível em < <https://core.ac.uk/download/pdf/230462037.pdf> > Acesso em: 16, set. 2022.

CHAROTTA, T. C. A. Teoria dos *Stakeholders*: revisão de literatura sobre artigos publicados por Freeman, R. Edward, no período de 2008 a 2015. In: **XI Congresso Internacional de Administração e Marketing**. 2016.

CHAVES, J. R. *et al.* A Participação das Mulheres na Gestão de Propriedades Rurais nos Municípios de Abrangência do IFFAR-Campus Santo Augusto RS. **Salão do Conhecimento**, v. 7, n. 7, 2021.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L.T. Organisational communication: linkages between internal and external communication, **The New Handbook of Organisational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 231-69, 2001.

CHEROTICH, J.; SIBIKO, K. W.; AYUYA, O. I. Analysis of extent of credit access among women farm-entrepreneurs based on membership in table banking (TB). **Agricultural Finance Review**, 2021.

CID, T. P. D. **Diálogos entre stakeholders: o caso das roundtables relacionadas ao agronegócio mundial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, 2019.

CLAPP, J. Mega-mergers on the menu: corporate concentration and the politics of sustainability in the global food system. **Global Environmental Politics**, v. 18, n. 2, p. 12-33, 2018.

CLAY, P. M.; FEENEY, R. Analyzing agribusiness value chains: A literature review. **International Food and Agribusiness Management Review**, 22(1), 31 - 46. 2019.

CONAB. **Boletim da Agricultura Familiar**. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/agricultura-familiar/boletim-agricultura-familiar> Acesso em: 12 abril, 2022.

CRANE, A.; RUEBOTTOM, T. Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. **Journal of Business Ethics**, v. 102, p. 1. P. 77-87, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Yanne Souza Alves. **Gestão do desempenho empresarial no agronegócio**. 2016. 64 f., il. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

DA SILVA, P. M. M. *et al.* A resiliência no empreendedorismo feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019.

DA SILVA GONÇALVES, C.; ALMEIDA, R. H. C. Mudanças na conjuntura do espaço rural: a mulher como participante da gestão da propriedade rural, **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 17494-17500, 2021.

DAHMER, ISABELA A.; DAHMER, RENATA S. R.; DAHMER, IGOR A. Empoderamento das Mulheres no Agronegócio. **Salão do Conhecimento**, v. 6, n. 6, 2020.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DE CARVALHO, A. L.; RODRIGUES, F. X. F.; GRZEBIELUCKAS, C. Sucessão: Dilemas Encontrados pela Juventude para Permanência no Campo. **Revista de Ciência Política, Direito e Políticas Públicas-POLITI (K) CON**, v. 1, n. 1, p. 113-128, 2021.

DE FREITAS LANGRAFE, T. *et al.* Desempenho social corporativo em Instituições de Ensino Superior: a visão dos gestores sobre os stakeholders. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 1-55, 2020.

DE MELLO, E. S.; BRUM, A. L. A cadeia produtiva da soja e alguns reflexos no desenvolvimento regional do Rio Grande Do Sul. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 10, p. 74734-74750, 2020.

DE MELO, D. M. *et al.* A importância da Gestão Rural e da Sustentabilidade em Pequenas Propriedades Rurais. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage. 2000.

DERAKHSHAN, R.; TURNER, R.; MANCINI, M. Project governance and stakeholders: a literature review. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 98-116, 2019.

DINIS, I. *et al.* Organic agriculture values and practices in Portugal and Italy. **Agricultural Systems**, v. 136, p. 39-45, 2015.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65- 91. 1995.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. 2ª ed. Capstone. 1999.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard business review**, v. 25, p. 2-5, 2018.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Mapa, Embrapa e IBGE apresentam os dados sobre mulheres rurais**. 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/50779965/mapa-embrapa-e-ibge-apresentam-os-dados-sobre-mulheres-rurais> Acesso em: 12 abr. 2022.

ESFAHBODI, A.; ZHANG, Y.; WATSON, G.; ZHANG, T. Governance pressures and performance outcomes of sustainable supply chain management e an empirical analysis of UK manufacturing industry, **Journal of Clean Production**, v. 155, p. 66-78, 2017.

FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia Científica: noções básicas em pesquisa científica**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FEITOSA, M. J. S.; SOUZA, N. M. O.; GÓMEZ, C. R. P. Princípios da Responsabilidade Social Empresarial nas Relações “Empresa-Stakeholders” como Fonte de Vantagem Competitiva. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 42-61, 2014. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/137/pdf> Acesso em: 02 fev. 2021.

FIESELER, C.; FLECK, M. The Pursuit of empowerment through social media: Structural social capital dynamics in CSR-blogging, **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 4, p. 759–775. 2013.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU. 1994.

FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FONTAINE, C.; HAARMAN, A.; SCHMID, S. The stakeholder theory. **Edlays education**, v. 1, p. 1-33, 2006.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Pitman: Boston, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.; WICKS, A. Managing for stakeholders: Reputation, survival and success. New Haven, CT: **Yale University Press**. 2007.

FREEMAN, R.; PHILLIPS, R. **Stakeholder Theory: A Libertarian Defense**. Business Ethics Quarterly. 12. 10.2139/ssrn.263514. 2002.

FROOMAN, J. The issue network: Reshaping the stakeholder model, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 27, n. 2, p. 161- 173, 2010.

GAO, S. S.; ZHANG, J. J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. **Business process management journal**, 2006.

GARRETT, R. D.; RAUSCH, L. L. Green for gold: social and ecological tradeoffs influencing the sustainability of the Brazilian soy industry. **The Journal of Peasant Studies**, v. 43, n. 2, p. 461-493, 2016.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness Coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida Orange Economies**. Harvard University: Graduate School of Business Administration, Boston: 1968.

GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO. H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.

GRAMBERGER, M. R. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Citizens as partners: OECD handbook on information, consultation and public participation in policy-making**. 2001.

GRAWITS, Madeleine. **Methodes des sciences Sociales**. Paris: Dalloz, 1979.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory, **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1, p. 3-22, 1991.

GRIFFIN, J. J. **Managing corporate impacts: Co-creating value**. New York, NY: Cambridge University Press, 2016.

GRIFFITH, A.; BHUTTO, K. Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 19, n. 5, p. 565–578, 2008.

GROLIN, J. Corporate legitimacy in risk society: the case of Brent Spar. **Business Strategy and the Environment**, v. 7, n. 4, p. 213–222, 1998.

GRUPO ATALLAH. **ESG**. Disponível em: <https://grupoatallah.com.br/esg/> Acesso em: 21 nov. 2022.

GRUPO ATALLAH. **Sobre o GP**. Disponível em: <https://grupoatallah.com.br/sobre-o-ga/> Acesso em: 15 nov. 2022.

GUALANDRIS, J.; KALCHSCHMIDT, M. Customer pressure and innovativeness: their role in sustainable supply chain management, **Journal of purchasing & supply management**, v. 20, n. 2, p. 92-103. 2014.

GUIBERT, L.; ROLOFF, J. Stakeholder dialogue: Strategic tool or wasted words? **Journal of Business Strategy**, 2017.

GUIJARRO, G. P.; SAVORY, A. Pastoreando, fertilizando y vivificando el suelo. In: **Vivificar el suelo: conocimientos y prácticas agroecológicas**. Fundación Instituto Agricultura Ecológica y Sostenible (FIAES), p. 295-319, 2020.

GURIN, P.; NAGDA, B. R. A.; ZÚÑIGA, X. **Dialogue across difference: Practice, theory, and research on intergroup dialogue**. New York, NY: Russell Sage Foundation. 2013.

HALEEM, F.; FAROOQ, S.; WAEHRENS, B. V. Supplier corporate social responsibility practices and sourcing geography, **Journal of Clean Production**, v. 153, p. 92-103, 2017.

HARRISON, J.; FREEMAN, E.; ABREU, M. C. S. Stakeholder Theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts, **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 858-869. 2015.

HASSELMANN, K. *et al.* **Multi-Stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict**. London: Earthscan, 2002.

HERMES, L. C. P. **Envelhecimento e masculinização no meio rural em Tiradentes do Sul**, RS. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

HÖRISH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026614535786> Acesso em: 24 nov. 2021.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations, **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 7, p. 5-17, 1996.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agro 2017 – Resultados Definitivos**. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html Acesso em: 26 mar. 2022.

ILLIA, L. *et al.* Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era, **Journal of business ethics**, v. 146, n. 1, p. 39-58, 2017.

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. Collaborative policymaking: governance through dialogues. In: HAJER, M. A.; WAGENAAR, H. (Orgs.). **Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

IPEA. **Agronegócio brasileiro começa 2022 com superávit de US\$ 7,7 bilhões**. 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38952&Itemid=3 Acesso em: 12 abr. 2022.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action, **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611. 1979.

JONATHAN, E. G. Mulheres Empreendedoras: Medos, Conquistas e Qualidade de Vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.3, p. 373-382, 2005.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent stakeholder theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.

KABEER, N. Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment, **Development and Change**, v. 30 n. 3, p. 435-464. 1999.

KENT, M. L. Principles of dialogue and the history of dialogic theory in public relations. **Prospect of public relations science**, v. 1, p. 105-129, 2017.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Toward a dialogic theory of public relations. **Public Relations Review**, 28, 21–37. 2002.

LANE, A.; KENT, M. L. Dialogic engagement. In: **The handbook of communication engagement**, v. 1, p. 61-72, 2018.

LANGBECKER, T. B.; BEURON, T. A. Sustentabilidade E Agronegócio: Alinhamentos Ao Processo Decisório Em Uma Empresa Rural. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 8, n. 2, p. 71-89, 2020.

LISBOA, T. K.; LUSA, M. G. Desenvolvimento Sustentável com Perspectiva de Gênero - Brasil, México e Cuba: mulheres protagonistas no meio rural. **Revista Estudos Feministas**, v. 16, p. 871-877, set./dez. 2010.

MACHADO, H. V.; JESUS, M. F. Efeitos da participação de mulheres em redes sociais: um estudo em um conselho de mulheres executivas. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 24, set/dez. 2010.

MACHADO, H. V. Identidades de mulheres empreendedoras. Maringá: Eduem, 2009.

MACHADO, H. P. V.; BARROS, G. V.; PALHANO, D. Y.M. Conhecendo a Empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. In: EGEPE

Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, p. 171- 197. 2003.

MALAFIA, G. C. **Oportunidades para o administrador de empresas no agronegócio**. EAD – I-UMA: O Conhecimento Aberto a Todos os Campos, Rio Grande do Sul: 2012.

MALAPIT, H. J.; QUISUMBING, A. R. What dimensions of women's empowerment in agriculture matter for nutrition in Ghana? **Food Policy**, v. 52, p. 54-63, 2015.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F. What do women entrepreneurs want? **Strategic Change**, v. 17, n.3/4, p. 69, 2008.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Exportações do agronegócio batem recorde em dezembro e no ano de 2021**. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/exportacoes-do-agronegocio-batem-recorde-em-dezembro-e-no-ano-de-2021#:~:text=bilh%C3%B5es%20de%202020,-Em%202021%2C%20o%20total%20exportado%20com%20o%20agroneg%C3%B3cio%20resultou%20em,Pecu%C3%A1ria%20e%20Abastecimento%20\(Mapa\)](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/exportacoes-do-agronegocio-batem-recorde-em-dezembro-e-no-ano-de-2021#:~:text=bilh%C3%B5es%20de%202020,-Em%202021%2C%20o%20total%20exportado%20com%20o%20agroneg%C3%B3cio%20resultou%20em,Pecu%C3%A1ria%20e%20Abastecimento%20(Mapa).). Acesso em: 26 mar. 2022.

MARIMON, A. S.; LIMA, M. T. Caminhos para a sustentabilidade da vida: revisão teórica e diálogo com as práticas de mulheres coletoras da Rede de Sementes do Xingu, Brasil. **Otra Economía**, v. 12, n. 22, p. 220-237, 2019.

MATIAS, M. J. A. **Sustentabilidade e Rede Organizacional na Bovinocultura de Corte Orgânica do Pantanal Sul**: caminhos para a competitividade. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica**: prática de fichamentos, resumos, resenhas. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, M. P.; BRANDÃO, A. D.; LIMA, J. D. Relação entre sociedade e natureza e desdobramentos do agronegócio na contemporaneidade, **Revista Geografia Acadêmica**, v. 12, n. 1, p. 36-49, 2018.

METZGER, J. P. *et al.* Why Brazil needs its legal reserves. **Perspectives in Ecology and Conservation**, v. 17, n. 3, p. 91-103, 2019.

MIRANDA, L. C. *et al.* Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MULLER, J. T.; MILES, J. R. Intergroup dialogue in undergraduate multicultural psychology education: Group climate development and outcomes, **Journal of Diversity in Higher Education**. Advance online publication. 2016. DOI: 10.1037/a0040042

MUNIZ, Y. S. *et al.* Indicadores de qualidade do solo na percepção de agricultores. **Cadernos de Agroecologia**, v. 15, n. 4, 2020.

NAGAI, S.; SPROESSER, R. L.; BATALHA, M. O. Dinâmica concorrencial da cadeia de produção agroindustrial do chocolate cobertura. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 36, n. 4, p. 95-112, 2019.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

NÚÑEZ VARÓN, Jaidivi. **Evaluación de las condiciones deseables para la participación en plataformas de diálogo multiactor entre comunidades, gobierno, sociedad civil y empresas extractivas en Guatemala**. 2014. Tese (Doutorado em Acción sin Daño y Construcción de Paz) - Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, p. 23, 2014. Disponível em: <https://168.176.18.21/bitstream/123456789/706/1/Jaidivi%20Trabajo%20de%20Tesis.pdf>. Acesso em: 6 maio. 2022.

OBERLACK, C. *et al.* Sustainable livelihoods in the global land rush? Archetypes of livelihood vulnerability and sustainability potentials. **Global environmental change**, v. 41, p. 153-171, 2016.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

ORTS, E. W. Beyond shareholders: Interpreting corporate constituency statutes. **George Washington Law Review**, v. 61, p. 14-135, 1992.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; COLLE, S.; PURNELL, L. Stakeholder theory: The state of the art, **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 4, p. 403-445. 2010. DOI: 10.1080/19416520.2010.495581.

PAULRAJ, A. Understanding the relationship between internal resources and capabilities, sustainable supply management, and organizational sustainability, **Journal of purchasing & supply management**, v. 117, n. 3, p. 378-383. 2011.

PAZ, F. J.; ISERHARD, L. F. Z.; KIPPER, L. M. Indicadores para sustentabilidade organizacional em empresas gaúchas da região do Pampa Gaúcho: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 14, n. 2, p. 92-109. 2015.

PEARCE, B.; PEARCE, K. Combining passions and abilities: Toward dialogic virtuosity, **Southern Journal of Communication**, v. 65, p. 161-175. 2000.

PETRIDOU, E.; GLAVELI, N. Rural women entrepreneurship within co-operatives: training support. **Gender in management: an international journal**, 2008.

PETRZELKA, P.; SORENSEN, A.; FILIPIAK, J. Women agricultural landowners—past time to put them on the radar, **Society and Natural Resources**, v. 31 n. 7, p. 853-864. 2018.

PIECZKA, M. Public relations as dialogic expertise? **Journal of Communication Management**, v. 15, n. 2, 108-124, 2011.

POSNER, B. Z.; SCHMIDT, W. H. Values and the American manager, **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 202-216, 1984.

RENNÓ CASTRO, N. et al. Participação Feminina e Diferenciais de Rendimento no Mercado de Trabalho do Agronegócio. **Economia Aplicada/Brazilian Journal of Applied Economics**, v. 26, n. 1, 2022.

RIBEIRO, H.; FICARELLI, T. R. A. Sugarcane Burning and Perspectives for Harvesters in Macatuba. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 19, p. 48–63. 2010.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSS, K.L.; ZEREYESUS, Y.; SHANOYAN, A.; AMANOR-BOADU, V. The health effects of women empowerment: recent evidence from northern Ghana, **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 18 n. 1, p. 127-144. 2015.

ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

ROWLEY, T. J. "The Power of and in Stakeholder Networks", In: **Stakeholder Management (Business and Society 360, Vol. 1)**, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 101-122. 2017.

SACRAMENTO, K. C. C.; OLIVEIRA, V. R. F. Valor Intrínseco e Visão Instrumental: a evolução do debate na teoria dos stakeholders. In: **XVIII SEMEAD – Seminários em Administração**, nov. 2015.

SANCHA, C.; LONGONI, A.; GIMENEZ, C.; 2015. Sustainable supplier development practices: drivers and enablers in a global contexto, **Journal of purchasing & supply management**, v. 21, n. 2, p. 95-102. 2015.

SANTOS, T. C. B.; WALTER, S. A.; BERTOLINI, G. R. F. Práticas de sustentabilidade como estratégia de legitimidade organizacional em uma cooperativa agropecuária, **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 9, n. 3, p. 36-63, 2019.

SARÁBIA-CAVENAGHI, L. M.; MUNCK, L. Lógicas decisórias e suas implicações para a sustentabilidade nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 26, p. 691-707, 2019.

SAVORY, A.; BUTTERFIELD, J. **Holistic Management: A New Framework for Decision Making**, Second Edition. Washington: Island Press. 1999.

SAVORY, A.; BUTTERFIELD, J. **Manejo Holístico**. Una Revolución del Sentido Común para Regenerar Nuestro Ambiente. Santiago: Cable a Tierra. 588 pp. 2019.

SCHNEIDER, T.; SACHS, S. The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks, **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 1, p. 41-57, 2017.

SCHWENDLER, S. F.; VIEIRA, C. R.; AMARAL, M. R. Relações de Trabalho, Gênero e Geração das Jovens Camponesas em Assentamentos de Reforma Agrária. **Mediações**, Londrina, v. 23, n. 3, p. 248-275, set./dez. 2018.

SEELE, P.; LOCK, I. Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools, **Journal of Business Ethics**, v. 22, n. 3, p. 1–14. 2014.

SENAR-MS. **O Senar/MS**. Disponível em: <https://www.senarms.org.br/o-senar-ms> Acesso em: 15 nov. 2022.

SERIGATI, F. C.; SEVERO, K.; POSSAMAI, R. A inserção das mulheres no agronegócio. **AgroANALYSIS**, v. 38, n. 4, p. 16-19, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SMALCI, A.; SILVA, O. R.; FERNANDES, C. A.; QUEL, L. F. Fatores determinantes e condicionantes para inovação e competitividade no setor do agronegócio brasileiro, **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, 6-21, 2020.

SPERS, V. R. E.; MOTA, M. G. M.; MARTINELLI, P. P. H. **Conversando sobre Administração: Foco na Responsabilidade Social**. Life Editora, 2014.

SRABONI, E.; QUISUMBING, A. R. Women's empowerment in agriculture and dietary quality across the life course: evidence from Bangladesh, **Food Policy**, v. 81, p. 21-36. 2018.

SRABONI, E.; MALAPIT, H. J.; QUISUMBING, A. R.; AHMED, A.U. Women's empowerment in agriculture: what role for food security in Bangladesh? **World Development**, v. 61, p. 11-52. 2014.

SUTO, C. S. S. *et al.* Análise de dados em pesquisa qualitativa: aspectos relacionados a triangulação de resultados. **Revista Enfermagem Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 241-251, 2021.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for sustainable Performance, **European Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 628-647. 2005. DOI: 10.1590/S0101-31572010000300009.

TARAPANOFF, K. M. A. Monitoramento do agronegócio brasileiro sustentável em relação ao mercado global, **Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, p. 15-30. 2018.

TAYLOR, M. Corporate social responsibility campaigns: what do they tell us about organization–public relationships? In R. E. Rice, & C. K. Atkin (Eds.), **Public communication campaigns** (4th ed.), p. 259–272. Los Angeles: Sage: 2013.

THEUNISSEN, P. The quantum entanglement of dialogue and persuasion in social media: Introducing the Per-Di Principle, **Atlantic Journal of Communication**, v. 23, n. 1, p. 5–18. 2015.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F. Embeddeness, Empreendedorismo e Gênero: Desafios para Tornar Forte o Sexo Frágil. In: **ENANPAD - Encontro Nacional da ANPAD**, 34, 2010. **Anais...** RJ: ANPAD: 2010.

VEDANA, R.; SHIKIDA, P. F. A.; GARCIAS, M. O.; ARENDS-KUENNING, M. P. Empoderamento feminino na agricultura: um estudo na Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 61, n. 2. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.237944>. 2022.

VERCILLO, S. The complicated gendering of farming and household food responsibilities in northern Ghana. *Journal of Rural Studies*, v. 79, p. 235-245, 2020.

WEISS, C. Mensuração de custos e rentabilidade implícita das propriedades tabaqueiras do sul do Brasil, *Custos e agronegócio online*, v. 11, n. 3, p. 280-297, jul/set. 2015.

WELP, M.; DE LA VEGA-LEINERT, A.; STOLL-LEEMANN, S.; JAEGER, C. C. Science-based stakeholder dialogues: theories and tools, *Global Environmental Change*, v. 16 n. 2, p. 170-181, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K.H. Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices, *Journal of purchasing & supply management*, v. 19, n. 2, p. 106-117. 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA – PESQUISA DE MESTRADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAD**

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

PESQUISA DE MESTRADO

Este roteiro semi-estruturado de entrevista faz parte da dissertação de mestrado intitulada:

DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: uma pesquisa sobre mulheres gestoras rurais e o agronegócio sustentável no estado de Mato Grosso do Sul

Responsável: **Gabrielly Martins dos Santos (Mestranda)**

Orientadora: Prof. Dra. Denise Barros de Azevedo

As informações obtidas serão estritamente confidenciais e serão usadas, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Nome: _____

Data da entrevista: ____/____/____

Cidade/Estado: _____

Propriedade: _____

Parte 1 – Sobre a Gestora

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual a sua escolaridade?
- 3) É casada?
- 4) Tem filhos?

Parte 2 – Caracterização da propriedade

- 5) De qual ramo é?
- 6) Há quanto tempo está no mercado?
- 7) Quantos colaboradores possui?
- 8) Caso você seja a proprietária, foi adquirida? Herança?
- 9) Caso seja somente a gestora, há quanto tempo desempenha essa função?
- 10) Participa de alguma associação, cooperativa, sindicato, entre outros.?

Parte 3 – Stakeholders, Diálogo entre Stakeholders e Sustentabilidade no agronegócio

- 11) Considera os clientes, fornecedores, os sindicatos, o governo, importantes para o funcionamento do seu negócio?
- 12) Como é o seu relacionamento com os *stakeholders* referenciados na questão acima? Eles afetam a realização (ou não) dos seus objetivos?
- 13) Como as suas tomadas de decisões já foram influenciadas por algum desses *stakeholders*? Poderia ter algum exemplo?
- 14) Com esta perspectiva, como o ato de dialogar promove confiança e compreensão?
- 15) Existem *stakeholders* engajados no contexto da mulher no meio rural?
(Associações, cooperativas, movimentos sociais)
- 16) Qual a frequência das interações entre vocês? (Dias, meses, anos)
- 17) Como ocorre a sua comunicação? Utiliza as mídias sociais para se comunicar no contexto do agronegócio? Quais mais utiliza?
- 18) Como os diálogos com os *stakeholders* ajudam a sua propriedade a alcançar seus objetivos?
- 19) E sobre a sustentabilidade no agronegócio, como você entende?
- 20) Você adota práticas socialmente responsáveis na sua propriedade?

- 21) Se sim, poderia citá-las por favor?
Caso não, existe a intenção de adotar futuramente?
- 22) Se não, já foi pressionada a adotar práticas produtivas mais sustentáveis? Por quais organizações reguladoras?
- 23) Como a sua propriedade lida com as legislações ambientais? Segue apenas as legislações ambientais exigidas?
- 24) A propriedade participa de algum programa de educação ambiental? Em quais iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável da comunidade está inserida?

Parte 4 – Gestão Rural

- 25) Por que trabalhar no meio rural, especialmente na gestão?
- 26) Como são organizadas e planejadas a tomada de decisões de investimentos? Como o planejamento diminui o risco de prejuízo? Como é a gestão diária da propriedade?
- 27) Quais são os seus papéis além de gestora da propriedade?
- 28) Como a compreensão do processo de gestão rural da propriedade favorece a comunicação com os clientes, fornecedores, canais de distribuição, governos, entre outros.? Teria algum exemplo para citar?
- 29) Em quais grupos de *stakeholders* envolvendo produtores, clientes, distribuidores, etc., você está inserida?
- 30) Na sua opinião, a ocupação de cargos de liderança e gestão aumentam o destaque da mulher no agronegócio?
- 31) Quais recursos são necessários para a produção na propriedade? Você tem acesso a todos?
- 32) Quão abrangente é sua autoridade sobre as decisões tomadas na gestão da propriedade?
- 33) Se sente realizada como gestora de uma propriedade rural? Se sim, como? Se não, por quê?
- 34) Gostaria de deixar aqui a sua mensagem sobre a sua participação na gestão rural da sua propriedade ou sobre algum aspecto relevante para o alcance do objetivo da pesquisa?