



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



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

THAÍS PEREZ DIAS CID

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: O CASO DAS *ROUNDTABLES*
RELACIONADAS AO AGRONEGÓCIO MUNDIAL**

CAMPO GRANDE – MS

2019

THAÍS PEREZ DIAS CID

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: O CASO DAS *ROUNDTABLES*
RELACIONADAS AO AGRONEGÓCIO MUNDIAL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, com ênfase em agronegócio, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Barros de Azevedo

CAMPO GRANDE - MS

2019

THAÍS PEREZ DIAS CID

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: O CASO DAS *ROUNDTABLES*
RELACIONADAS AO AGRONEGÓCIO MUNDIAL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, com ênfase em agronegócio, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração.

Campo Grande - MS, defesa em 15/05/2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Denise Barros de Azevedo

Orientadora – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva

Universidade FUMEC

Dra. Yasmin Gomes Casagrande

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Esta dissertação é carinhosamente dedicada aos meus pais Manoel Cid Martins e Rosa Maria Perez Dias Cid e irmão Manolo Perez Dias Cid por terem sido pacientes e pelo apoio incondicional nesta etapa tão importante da minha vida. Aos meus avós maternos Benedito Hermeto Dias e Octavia Perez Dias (*in memoriam*) aos meus avós paternos Ambrosio Cid Francisco (*in memoriam*) e Nellie Dolores Martins Francisco (*in memorian*).

AGRADECIMENTOS

Inicialmente ao Supremo Deus e a Meishu-Sama pela permissão e proteção.

Aos meus pais, Manoel Cid Martins e Rosa Maria Perez Dias Cid e irmão Manolo Perez Dias Cid, minha eterna gratidão, por todo amor incondicional, pela compreensão. Obrigada por terem apoiado nessa jornada. E muito obrigada por serem meus melhores amigos.

À minha orientadora Prof.^a Dra. Denise Barros de Azevedo, a qual esteve sempre presente, nunca deixou de atender minhas solicitações, acreditando no meu potencial e confiante de que muitos desafios seriam superados. Minha eterna gratidão, admiração e respeito por todos os ensinamentos e momentos vivenciados.

Aos que compuseram à Banca de Qualificação por suas críticas e sugestões, as quais foram muito oportunas para o prosseguimento desta pesquisa.

Antecipadamente, agradeço à Banca de Defesa que farão contribuições a esta dissertação.

À UFMS, pela oportunidade de cursar o Mestrado Acadêmico em Administração.

À ESAN, seu corpo docente, direção, coordenação e ao corpo administrativo pelo trabalho em equipe, os quais permitiram um ambiente estruturado para a minha formação acadêmica.

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

Aos respondentes desta pesquisa, os quais foram prestativos e participaram ativamente do processo de conclusão dos resultados.

Aos meus amigos, os quais me incentivaram, ajudaram e fizeram parte desta fase da minha formação.

E a todos que direta ou indiretamente cooperaram em minha formação, o meu: Muito Obrigada!

“Existe o estudo vivo e estudo morto! Aprender por aprender é estudo morto, enquanto que aprender algo para ser utilizado na sociedade é estudo vivo.”

Mokiti Okada

RESUMO

CID, Thaís Perez Dias. **Diálogos entre Stakeholders: o caso das roundtables relacionadas ao agronegócio mundial**. 122f. (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil, 2019.

Orientadora: Denise Barros de Azevedo

Defesa: 15/05/2019

O agronegócio corresponde à junção de diversas atividades produtivas que estão diretamente ligadas à produção de produtos derivados da agricultura e pecuária, ele ocupa um lugar de destaque na economia mundial, pois garante o sustento alimentar das pessoas e sua manutenção, além disso, contribui para o crescimento econômico do país. No agronegócio o problema da ausência de diálogo torna-se muito mais complexo em virtude de diferentes segmentos que fazem parte do mesmo, ou seja, as cadeias produtivas e seus diferentes elos desenvolvem ações proativas de acordo com ambientes contextuais diferentes e não necessariamente, atrelados ao agronegócio global. O desenvolvimento das *roundtables* no mundo vem sendo reconhecido como novas agentes legitimadoras, uma vez que esta pesquisa trata de um tema relevante por elas atuarem sobre externalidades negativas. Há uma crescente tendência à participação dos *stakeholders* para a construção de interconexões em torno da preocupação ambiental e engajamentos nas organizações do agronegócio. Os diálogos com *stakeholders* podem contribuir às mudanças de atitudes e comportamentos, que alteram as regras pessoais das organizações ou o que os *stakeholders* representam. O objetivo principal é analisar as características das *Roundtables* do agronegócio mundial e nacional, por meio da abordagem dos Diálogos entre *Stakeholders*. Especificamente tem-se: 1. Identificar as *roundtables* existentes relacionadas ao agronegócio mundial e nacional caracterizando suas especificidades; 2. Apresentar as ações e normas das *roundtables* identificadas no agronegócio brasileiro; 3. Comparar as *roundtables* de carne bovina por meio das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” pelos autores Mitchell, Agle e Wood (1997). Os objetivos são compreendidos por meio de levantamento bibliográfico, análise documental e análise de questionário. A pesquisa possui caráter bibliográfico e bibliométrico no que se refere às Teorias de *Stakeholders* e de Diálogo entre *Stakeholders*. Já a caracterização das *Roundtables* apresenta caráter descritivo, exploratório e de natureza qualitativa. Os dados foram analisados, a partir da análise de questionário respondido pelas *roundtables* de carne bovina, por meio da categorização dos *stakeholders*, valendo-se das variáveis: poder, legitimidade e urgência. A partir dos resultados da pesquisa foi possível identificar que a Ciência Baseada em Diálogos com *Stakeholders* é mais expressiva em virtude de sua amplitude construtiva, isto é, permite uma harmonia entre aprendizagem, trocas de experiências e opiniões, que são partes integrantes no processo de construção dos diálogos. Como resultado da pesquisa bibliométrica foram retornadas 67 publicações, 06 publicações estavam vinculadas em ambas as bases (CAPES/MEC e SCOPUS), desse modo, a busca resultou em um total de 61 artigos inéditos em ambas as bases; dos artigos retornados, somente 31 tratavam especificamente sobre *Roundtables* apresentadas na presente dissertação. Foram reconhecidas no decorrer do estudo 26 *roundtables*, destas, nove operam com as principais commodities brasileiras (soja, carne bovina, açúcar em bruto, celulose, cacau) representando aproximadamente 35% do total das *roundtables* encontradas. As outras dezessete *roundtables* (65%) têm suas cadeias de atuação voltadas para: Alimentos Funcionais;

Alimentos Processados; Apicultura; Biomassa e Biomaterial; Bioprodutos; Carne Caprina; Carne Suína; Culturas Especiais; Grãos; Horticultura; Milho; Pescados; Produtos Orgânicos; Sementes.

Palavras-chave: *roundtables*, *stakeholders*, poder, legitimidade, urgência.

ABSTRACT

CID, Thaís Perez Dias. Dialogues between stakeholders: The Case of Roundtables related to the world agribusiness. 122af. (Master in Administration) - Postgraduate Course in Administration, Federal University of Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brazil, 2019.

Orientadora: Denise Barros de Azevedo

Defense: 15/05/2019

Agribusiness corresponds to the combination of several productive activities that are directly linked to the production of products derived from agriculture and livestock, it occupies a prominent place in the world economy, as it guarantees the food sustenance of the people and their maintenance, in addition, contributes to the economic growth of the country. In agribusiness the problem of the absence of dialogue becomes much more complex because of the different segments that are part of it, that is, the productive chains and their different links develop proactive actions according to different contexts and not necessarily, linked to the agribusiness. The development of roundtables in the world has been recognized as new legitimating agents, since this research deals with a relevant theme because they act on negative externalities. There is a growing tendency for stakeholder participation to build interconnections around environmental concern and engagement in agribusiness organizations. Stakeholder dialogues can contribute to changes in attitudes and behaviors that alter the personal rules of organizations or what stakeholders represent. The main objective is to analyze the characteristics of the Roundtables of global and national agribusiness, through the approach of Dialogues among Stakeholders. Specifically we have: 1. Identify the existing roundtables related to the world and national agribusiness characterizing their specificities; 2. Present the actions and norms of the roundtables identified in the Brazilian agribusiness; 3. Compare the beef roundtables by means of the variables "power", "legitimacy" and "urgency" by the authors Mitchell, Agle and Wood (1997). The objectives are understood through a bibliographical survey, documentary analysis and questionnaire analysis. The research has a bibliographical and bibliometric character with regard to Stakeholder Theories and Dialogue among Stakeholders. The characterization of Roundtables is descriptive, exploratory and of a qualitative nature. The data were analyzed, based on the questionnaire analysis of beef roundtables, through the categorization of stakeholders, using the variables: power, legitimacy and urgency. From the results of the research it was possible to identify that the Science Based on Dialogues with Stakeholders is more expressive due to its constructive amplitude, that is, it allows a harmony between learning, exchanges of experiences and opinions that are integral parts in the construction process of the dialogues. As a result of the bibliometric research, 67 publications were returned, 06 publications were linked in both databases (CAPES / MEC and SCOPUS), in this way, the search resulted in a total of 61 unpublished articles in both databases; of the articles returned, only 31 specifically dealt with Roundtables presented in this dissertation. Twenty-six roundtables were recognized during the study, nine of which operate with the main Brazilian commodities (soybeans, beef, raw sugar, cellulose, cocoa) representing approximately 35% of the total roundtables found. The other seventeen roundtables (65%) have their chains of action focused on: Functional Foods; Processed Foods; Beekeeping; Biomass and Biomaterial; Bioproducts; Caprine Beef; Pig meat; Special Cultures; Grain; Horticulture; Corn; Fish; Organic products; Seeds.

Keywords: roundtables, stakeholders, power, legitimacy, urgency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Classificação dos <i>Stakeholders</i> ao longo do tempo	27
Quadro 2 - Sistematização da Integração das abordagens teóricas	44
Figura 1 - Síntese das abordagens teóricas	46
Figura 2 - Matriz de Amarração da Pesquisa	51
Quadro 3 - <i>Roundtables</i> por região	56
Figura 3 - Exportações Brasileiras do Agronegócio por Mercados - 2016	58
Figura 4 - Balança Comercial do Agronegócio - Série Histórica	59
Figura 5 - Exportações Brasileiras do Agronegócio por Setores - 2018	59
Quadro 4 - Ranking de exportação até março de 2018	60
Quadro 5 - Nome da Roundtable, cadeia de atuação e países envolvidos	61
Quadro 6 - <i>Roundtables</i> sustentáveis no Canadá	64
Quadro 7 - Compilação das repostas da questão 1	83
Quadro 8 - Repostas da questão 2 – GTPS	84
Quadro 9 - Repostas da questão 2 – BVCRT	84
Quadro 10 - Repostas da questão 2 – GRSB	85
Quadro 11 - Comparação entre os graus de Poder, Legitimidade e Urgência – GTPS	86
Quadro 12 - Comparação entre os graus de Poder, Legitimidade e Urgência – BVCRT	87
Quadro 13 - Comparação entre os graus de Poder, Legitimidade e Urgência – GRSB	88
Figura 6 - Representação da classificação dos <i>stakeholders</i> de acordo com a classificação quanto à saliência	89
Figura 7 - Representação da variável Poder para GTPS	91
Figura 8 - Representação da variável Legitimidade para GTPS	91
Figura 9 - Representação da variável Urgência para GTPS	92

Figura 10 - Representação da variável Poder para BVCRT	93
Figura 11 - Representação da variável Legitimidade para BVCRT	94
Figura 12 - Representação da variável Urgência para BVCRT	94
Figura 13 - Representação da variável Poder para GRSB	95
Figura 14 - Representação da variável Legitimidade para GRSB	96
Figura 15 - Representação da variável Urgência para GRSB	96
Figura 16 - Representação das variáveis Poder, Legitimidade e Urgência nas <i>roundtables</i> ..	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de Stakeholders	20
Tabela 2 - Obras mais citadas.....	29
Tabela 3 - Diálogos baseados na ciência em comparação com políticas, governança e diálogos corporativos.....	35
Tabela 4 - Artigos em que as <i>Roundtables</i> apresentadas aparecem	37
Tabela 5 - Comparação entre os Graus de poder, legitimidade e urgência	54
Tabela 6 - Ranking dos produtos da pauta de exportação Brasileira e suas <i>Roundtables</i>	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAFC - Agriculture and Agri-Food Canada (Agência do Governo Canadense)

ACRI - American Cocoa Research Institute

AgroSat - Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro

ASC - *Aquaculture Stewardship Council*

BCI - *Better Cotton Initiative*

BHRT - *Bee Health Roundtable*

BSE - Encefalopatia espongiforme bovina

BVCRT - *Beef Value Chain Roundtable*

CMA - Chocolate Manufacturers Association

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CSGA - *Canadian Seed Growers' Association*

CSPO - *Certified Sustainable Palm Oil*

CSTA - *Canadian Seed Trade Association*

GEE - Gases de Efeito Estufa

GRSB - *Global Roundtable for Sustainable Beef*

GTPS - Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável

HVCRT - *Horticulture Value Chain Roundtable*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBVCR - *Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable*

ICG - *Iowa Corn Growers Association*

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

ONGs - Organizações não Governamentais

ONU/FAO - Organização das Nações Unidas para Agricultura e a Alimentação

OVCR - *Organics Value Chain Roundtable*

PIB - Produto Interno Bruto

PIRT - *Pulse Industry Roundtable*

PSVCRT - *Poultry Sustainability Value Chain Roundtable*

PVCRT - *Pork Value Chain Roundtable*

RSB - *Roundtable on Sustainable Biomaterials*

RSCE - *Roundtable for a sustainable cocoa economy*

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

RSPO - *Roundtable on Sustainable Palm Oil*

RTRS - *Roundtable on Responsible Soy Association*

SCVCRT - *Special Crops Value Chain Roundtable*

SHVCRT - *Sheep Value Chain Roundtable*

SSVCRT - *Seed Sector Value Chain Roundtable*

SVCRT - *Seafood Value Chain Roundtable*

USGC - Conselho de Grãos dos EUA

VBP - Valor Bruto da Produção

WCF - *World Cocoa Foundation*

WWF - *World Wildlife Fund for Nature*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contextualização da Problemática	17
1.1.1 Justificativa e relevância:.....	23
1.2 Objetivos	25
1.2.1 Objetivo geral	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 Estruturação Textual.....	25
2. REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	27
2.2 Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	31
2.3 <i>Roundtables</i>	37
2.3.1 Poder, Legitimidade e Urgência	41
2.4 Integração entre as Abordagens Teóricas.....	44
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	47
3.1 Delineamento da pesquisa	47
3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	48
3.3 Instrumentos de análise de dados	51
3.3.1 Categorização dos <i>stakeholders</i> , de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997).....	52
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1 Identificar as <i>roundtables</i> existentes relacionadas ao agronegócio mundial e nacional e caracterizar suas especificidades.	56
4.2 Apresentar as ações e normas das <i>roundtables</i> identificadas no agronegócio brasileiro.....	77

4.3	Comparar as <i>roundtables</i> de carne bovina através das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).....	83
4.3.1	Categorização dos <i>stakeholders</i> das <i>roundtables</i> de carne bovina, valendo-se das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”.	89
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
6.	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A	113
	APPENDIX B.....	118

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório serão apresentados os elementos constituintes de uma pesquisa científica, face à contextualização de uma problemática levantada, que possam conduzir aos objetivos propostos, no final deste processo investigativo científico.

1.1 Contextualização da Problemática

O agronegócio corresponde à junção de diversas atividades produtivas que estão diretamente ligadas à produção e subprodução de produtos derivados da agricultura e pecuária, ele ocupa um lugar de destaque na economia mundial, pois garante o sustento alimentar das pessoas e sua manutenção; além disso, contribui para o crescimento econômico do país.

Ao analisarmos a evolução anual da balança comercial brasileira e do agronegócio de 1997 a 2017 nota-se que estão intimamente relacionadas. Em 1997 as exportações brasileiras geraram US\$ 52,98 bilhões dos quais US\$ 23,37 bilhões (aproximadamente 44,1%) vieram do agronegócio, em 2002 as exportações brasileiras geraram US\$ 60,44 bilhões dos quais US\$ 24,85 bilhões (aproximadamente 41,1%) decorreram do agronegócio. Em 2007 as exportações brasileiras geraram US\$ 160,65 bilhões dos quais US\$ 58,43 bilhões (aproximadamente 36,4%) tiveram origem no do agronegócio, em 2012 as exportações brasileiras geraram US\$ 242,58 bilhões dos quais US\$ 95,81 bilhões (aproximadamente 39,5%) vieram do agronegócio; no ano de 2017 as exportações brasileiras geraram US\$ 217,74 bilhões dos quais US\$ 96,01 bilhões (aproximadamente 44,1%) surgiram do agronegócio. (MAPA, 2018a)

O comportamento de área plantada de grãos no Brasil começa a aumentar a partir de 2003/04 de pouco mais de 45.000 mil hectares para 55.000 mil hectares em 2012/13, chegando a 60.000 mil hectares em 2017/18. (CONAB, 2018)

A partir da mudança comportamental com o aumento do plantio de grãos, ao tomarmos como a exemplo a soja, seu comportamento de produtividade em 2003/04 era de aproximadamente 2.400 kg/ha, passando para 3.000 kg/ha em 2012/13 a aproximadamente 3.276 kg/ha em 2017/18. Se analisarmos o milho, seu comportamento de produtividade em 2003/04 era de 3.000 kg/ha, passando para 5.000 kg/ha em 2012/13 a 5.336 kg/ha em 2017/18. (CONAB, 2018)

Analisando a oferta brasileira de grãos de até 220 milhões de toneladas em 2016/17, ao considerar a recomendação da Organização das Nações Unidas para Agricultura e a

Alimentação (ONU/FAO) sobre a disponibilidade mínima de 500 quilos de grãos per capita/ano, seria suficiente para abastecer 440 milhões de pessoas contra uma população atual de 206 milhões de brasileiros. (DUARTE, 2017)

O agronegócio brasileiro é uma atividade competitiva e moderna. Com um clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e 13% de toda a água doce disponível no planeta. O Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados. Esses fatores fazem do país um lugar de vocação natural para a agropecuária e todos os negócios relacionados a suas cadeias produtivas. O agronegócio brasileiro já se destaca como o setor que mais contribui para o fortalecimento da nossa economia, respondendo individualmente por 1/4 do Produto Interno Bruto. (MAPA, 2018b)

O setor absorve praticamente 1 de cada 3 trabalhadores brasileiros. Em 2015, de acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 32,3% (30,5 milhões) do total de 94,4 milhões de trabalhadores brasileiros eram do agronegócio. Desses 30,5 milhões, 13 milhões (42,7%) desenvolviam atividades de agropecuária, 6,43 milhões (21,1%) no agro comércio, 6,4 milhões (21%) nos agros serviços e 4,64 (15,2%) na agroindústria. (CNA, 2018)

A Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) estima que o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio (considerando as cadeias todas) deve aumentar cerca de 0,5% a 1% em 2018. Recortando apenas a agropecuária, o PIB deve aumentar 5% em 2018, contra os 11% de 2017. O Valor Bruto da Produção (VBP) deve aumentar 7,1% chegando a R\$ 559,6 bilhões, sendo 6% de aumento no setor agrícola e 9% na pecuária. Ou seja, o agro gera quase 560 bilhões de reais em renda a ser gasta nos municípios. O consumo mundial de grãos deve crescer de 1% a 1,5%, representando de 25 a 30 milhões de toneladas a mais e a China pode importar 100 milhões de toneladas de soja. (NEVES, 2018)

Além disso, comparando-se o ano de 2002 com o de 2016, a produção mundial de carne suína foi de 88,4 milhões de toneladas para 109,3 milhões, um acréscimo de 23,6%, e a da carne de frango, na mesma comparação, avançou de 58,6 milhões de toneladas para 89,7 milhões, ou 53%. No caso do milho, na safra de 2001/02 para a de 2015/16 a oferta passou de 601,7 milhões de toneladas para 959,7 milhões, mais 59,4%, contra o crescimento da área de plantio de apenas 28,85%. (DUARTE, 2017)

Entre 2014 e 2016, os superávits acumulados nas exportações do agronegócio brasileiro foram de US\$ 226,58 bilhões. Entre 2010 e 2014 (IBGE), excluindo-se as atividades ligadas diretamente à administração pública (saúde, educação), em 1.135 municípios brasileiros a agropecuária respondia por mais da metade de suas economias. (DUARTE, 2017)

Intervir na natureza exige muita ciência, tecnologia e sustentabilidade ao pactuar resultados com os empreendedores rurais. O Brasil e o mundo estão interligados ao agronegócio com suas oportunidades e desafios.

A ideia central de uma parceria multisetorial é denotar atividades voluntárias em que pelo menos três setores diferentes da sociedade estão envolvidos (empresas, governo, ONGs e sociedade civil), e que é benéfico para todos os participantes (GRAY; STITES, 2013; REIN; STOTT, 2009; VAN HUIJSTEE; FRANCKEN; LEROY, 2007).

Independentemente do nome dado à cooperação, de acordo com *Partnerships Resource Centre* (2015), existem certos requisitos que precisam ser atendidos para classificar tal cooperação como uma parceria. Esses requisitos enfatizam que é preciso haver um alto grau de envolvimento dos parceiros, que é baseado na intenção de cooperar e nas obrigações que acompanham o processo. Tais obrigações envolvem insumos claros em termos de recursos e competências, compartilhamento de riscos, compromisso de institucionalizar a parceria além de seus próprios limites, entre outros (CASTRO; SWART, 2017).

Se os grupos de *stakeholders* genéricos são os mesmos para todas as corporações, grupos específicos dependem do setor ou empresa em particular. A identificação dos *stakeholders* permite à organização explorar as entidades cruciais para sua sobrevivência e leva ao desenvolvimento sustentável (SARDINHA; CRAVEIRO; MILHEIRAS, 2013).

Além disso, existem também diferentes tipos de parcerias multisetoriais. Entre elas, as *roundtables* tornaram-se mais comuns para lidar com questões de sustentabilidade (PONTE, 2014).

O termo *stakeholder* pode ser definido como um grupo, pessoas ou instituições que estão diretamente ligadas ao desempenho de uma organização (SCHERMERHORN JR., 2005). Gibson (2000) define os *stakeholders* como a parte interessada que interfere no processo, em elementos essenciais e principalmente no planejamento estratégico das organizações. É por

meio de uma parceria ética e honesta com os *stakeholders* que as empresas assegurarão o cumprimento de sua missão e conseguirão se manter de forma viva e competitiva.

Já o termo *Roundtable* (no português mesa-redonda), segundo Businessdictionary.com (2016) é assento ou arranjo de discussão, em que (geralmente) todos os participantes são considerados pares, ou ainda, pelo Cambridge Dictionary (2016) uma *roundtable* é uma reunião onde as pessoas se encontram e conversam em condições de igualdade. Esses encontros podem ser realizados na forma de *roundtable* (mesa-redonda) onde todos os *stakeholders* participantes são tratados igualmente (WANG, 2011). De modo geral, *roundtable* pode ser definido como uma conferência ou discussão envolvendo vários participantes (*stakeholders*).

Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram uma tipologia para classificar *stakeholders* quanto a quantidade de atributos. Os *stakeholders* que possuem os atributos de poder (para influenciar decisões), legitimidade (das pretensões) e urgência (para atendê-las) concomitantemente são chamados de *stakeholders* definitivos, ou seja, que possuem alta saliência e merecem atenção e prioridade às suas reivindicações. Há *stakeholders* que possuem dois dos três atributos. Esses são considerados com saliência moderada.

A classificação de *stakeholders*, de acordo com os atributos que possuem, são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Classificação de Stakeholders

	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
	X	X	X	Definitivo
	X	X		Dominante
<i>Stakeholder</i>	X		X	Perigoso
		X	X	Dependente
	X			Dormente
		X		Discrecionário
			X	Demandante

Fonte: Adaptado Mitchell, Agle e Wood (1997)

Tomando por base a classificação de Mitchell, Agle e Wood (1997) *stakeholders* que possuem dois atributos podem ser classificados de três modos: dominantes (poder e legitimidade), perigoso (poder e urgência) e dependente (legitimidade e urgência). Já aqueles com apenas um atributo podem ser classificados como: dormente (poder), discrecionário (legitimidade) e demandante (urgência).

Azevedo (2010) buscou em sua pesquisa analisar as *Roundtables* relacionadas ao agronegócio mundial a partir de estudos realizados por meio da abordagem de Diálogos entre *Stakeholders*.

A abordagem de Diálogo entre *stakeholders* pode ser definida como “um processo em que um intercâmbio estruturado de opiniões e reflexão sobre os valores dos *stakeholders* pode ter lugar” (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006, p.23). Esses autores ainda diferenciam diálogo entre *stakeholders* de processos de participação populares comuns. O primeiro não exige que haja representatividade de todos os interessados na questão, ou seja, procura envolver somente os *stakeholders* que realmente são importantes, para a questão em pauta, o que pode limitar a participação de grupos considerados menos relevantes para tal.

Nas últimas décadas, as organizações têm se deparado com expressivas mudanças de ordem política, econômica e social, geradas por forças de um mercado globalizado e marcado pela revolução tecnológica, pela concorrência acirrada, dentre outros aspectos. Diante dessa conjuntura, os agentes têm desenvolvido novas formas de governança baseadas na interação, na coletividade e na cooperação, a fim de se tornarem mais competitivos. Trata-se de formas complexas ou híbridas de governança, que estão emergindo em resposta a um contíguo de diferentes transações realizadas de maneira conjunta e simultânea, transações essas que as outras estruturas de governança, como o mercado e a hierarquia, não conseguem mais responder (AUSTIN, 2001; MÉNARD, 2004; SANDLER, 2004).

Há uma crescente tendência à participação dos *stakeholders* para a construção de interconexões em torno da preocupação ambiental nas organizações do agronegócio. E, esse panorama vem ao encontro de Brink (2002) que afirma serem necessários novos instrumentos baseados na colaboração com *stakeholders* para criação de novas soluções, ou seja, uma era para reinventar, com a utilização de acordos voluntários, foco na prevenção da poluição, metodologias holísticas multimídia, tomadas de decisões ambientais com base em territórios, flexibilidade, aumento no uso de mecanismos de mercado e a presença intensiva dos *stakeholders* participativos.

No agronegócio o problema da ausência de diálogo torna-se muito mais complexo em virtude de diferentes segmentos que fazem parte do mesmo, ou seja, as cadeias produtivas e

seus diferentes elos desenvolvem ações proativas de acordo com ambientes contextuais diferentes e não necessariamente, atrelados ao agronegócio global (AZEVEDO, 2010).

Por via de regra todas as *roundtables* possuem três características básicas em suas normas que são essenciais para a obtenção de resultados ao serem implementadas, são elas: i) ser socialmente responsável; ii) ambientalmente saudável; e iii) economicamente viável. (AZEVEDO et al., 2017)

Como forma de contextualizar a instauração das *roundtables* traz-se seis exemplos, de implementação mais antiga para a de implementação mais recente.

A *World Cocoa Foundation* foi incorporada em 2000, quando o conselho de administração e presidente da *U.S. Chocolate Manufacturers Association* (CMA) e seu braço de pesquisa sem fins lucrativos separada conhecida como *American Cocoa Research Institute* (ACRI) reconheceu que era necessário um novo modelo de colaboração para assegurar um futuro sustentável para o cacau e os agricultores cujo sustento depende da cultura.

World Wildlife Fund for Nature iniciou discussões multilaterais no início dos anos 2000 que levaram à formação da *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO) e *Roundtable on Responsible Soy Association* (RTRS) (GARRETT et al., 2016). A expansão da soja e do óleo de palma, as principais sementes oleaginosas, está atualmente concentrada em países tropicais, com a produção global crescendo 79% entre 2000 e 2014. Este aumento da produção alimentou o crescimento econômico, gerando renda, emprego, receitas fiscais e divisas. No entanto, a expansão para florestas, savanas e terras comunitárias também resultou em conflitos de terra, perda de biodiversidade e emissões de gases de efeito estufa (GEE), as *roundtables* então surgem como agentes legitimadoras para atuarem sobre essas externalidades negativas.

Criada em janeiro de 2003, por exemplo, a *Beef Value Chain Roundtable* (BVCRT), através da promoção do diálogo entre os diferentes atores vinculados à cadeia produtiva da carne bovina canadense procurou resolver a crise que se desenvolveu no gado canadense, especialmente após a descoberta dos três primeiros casos de encefalopatia espongiforme bovina (BSE), comumente conhecida como doença da vaca louca, em maio de 2000. Essa razão fez com que os Estados Unidos e outros países fechassem suas fronteiras para o transporte de animais vivos e produtos de carne bovina do Canadá. Em vista disso, as perdas financeiras para

os produtores de carne bovina canadense como resultado da BSE atingiram US \$ 5,3 bilhões em 2004. (FOOD RESEARCH AND ACTION CENTER., 2004)

O Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), idealizado em 2007, efetivado em 2009, surgiu para dar uma resposta e buscar soluções diante da pressão que estudos e campanhas da sociedade civil; que apontavam a pecuária como a maior causa do desmatamento na Amazônia. (SIJBRANDIJ, 2017)

A BONSUCRO nasce em 2008, devido às pressões sobre as empresas para monitorarem e compreenderem os potenciais riscos em suas cadeias de suprimento, fazendo dos padrões uma ferramenta fundamental para sua redução. A BONSUCRO é o primeiro padrão métrico mundial para a cana-de-açúcar. Com a crescente demanda por produtos derivados de cana-de-açúcar, consumidores, ONGs e instituições governamentais cada vez mais esperam que os produtos que eles compram sejam sustentáveis.

Será feita a comparação das *roundtables* de carne bovina, por meio das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), uma vez que elas responderam ao questionário, o qual foi enviado em língua portuguesa e em língua inglesa (Apêndice A e *Appendix B*).

Sendo assim, e diante da contextualização da problemática, advém a seguinte questão de pesquisa: De que forma os diálogos entre os *Stakeholders* têm influenciado no desenvolvimento das *Roundtables* mundiais?

1.1.1 Justificativa e relevância:

Em vista da importância do tema, buscou-se verificar a produção científica sobre Diálogos de *Stakeholders*, de acordo com Gregório e Azevedo (2016) na base de dados *Web of Science*, foram encontrados 19 artigos, enquanto na plataforma *Scopus* foram obtidos 43 resultados. Entre as publicações retornadas 17 estavam vinculadas em ambas as bases, desse modo, a busca resultou em um total de 45 artigos inéditos em ambas as bases, sendo que todos os artigos eram internacionais.

Ressaltando a importância do tema, buscou-se verificar também a produção científica sobre *roundtables*. Foi escolhida a base de dados PERIÓDICOS CAPES/MEC por abrigar uma maior quantidade de documentos.

A análise das comunicações científicas identificadas por meio das palavras-chave “*Stakeholders*”, AND, “*Roundtables*”, como estratégia de busca considerou-se os termos no Periódico CAPES/MEC compreendido entre os anos de 2005 a 2016, o período foi determinado a partir das publicações encontradas.

A pesquisa foi refinada nas seguintes categorias: *Certification; Nongovernmental Organizations; Sustainability; Issues in Sustainable Development; Sustainable Development; Stakeholders; RSPO; Palm Oil; Oil*. Foram retornadas 33 publicações na base de dados, dos quais 20 abordam especificamente *roundtables* apresentadas nesta dissertação. Fica evidenciado que entre o ano de 2013 a 2016 ocorreu a maior quantidade de publicações sobre *Stakeholders* e *Roundtables*.

Evidenciando a importância do tema, buscou-se verificar também a produção científica sobre *roundtables* na base de dados *SCOPUS* por ser uma base de dados internacional conhecida.

A análise das comunicações científicas identificadas por meio das palavras-chave “*Roundtables*”, AND, “*Business*” como estratégia de busca considerou-se os termos na base de dados *Scopus* compreendido entre os anos de 1996 a 2016.

A pesquisa foi refinada na seguinte categoria: *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Environmental Science; Agricultural and Biological Sciences*. Foram retornadas 34 publicações na base de dados, dentre essas publicações apenas 11 trataram especificamente sobre *Roundtables* apresentadas na presente dissertação.

Dos artigos encontrados, 06 fazem referência a *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), 01 *Roundtable on Responsible Soy Association* (RTRS), 03 fazem referências ambas as *roundtables*, 01 faz referência a *Roundtable on Sustainable Biomaterials* (RSB). Fica evidenciado que entre o ano de 2005 a 2016 ocorreu a maior quantidade de publicações sobre *Roundtables*, com destaque para o ano de 2012 e 2013, com três publicações cada.

Entre as 67 publicações retornadas, 06 publicações estavam vinculadas em ambas as bases, desse modo, a busca resultou em um total de 61 artigos inéditos em ambas as bases, dos artigos retornados, somente 31 tratavam especificamente sobre *Roundtables* apresentadas na presente dissertação.

O desenvolvimento das *roundtables* no mundo vem sendo reconhecido como novas agentes legitimadoras, uma vez que esta pesquisa trata de um tema relevante por elas atuarem sobre externalidades negativas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as características das *Roundtables* do agronegócio mundial e nacional, por meio da abordagem dos Diálogos entre *Stakeholders*.

1.2.2 Objetivos específicos

Especificamente tem-se:

1. Identificar as *roundtables* existentes relacionadas ao agronegócio mundial e caracterizar suas especificidades;
2. Apresentar as ações e normas das *roundtables* identificadas no agronegócio brasileiro;
3. Comparar as *roundtables* de carne bovina por meio das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997)

1.3 Estruturação Textual

Para que os objetivos anunciados sejam realizados, o corpo textual desta investigação científica está estruturado em quatro capítulos. O primeiro introduziu o tema e a sua contextualização, seguida da problemática da pesquisa, cujo objeto são as *roundtables* mundiais, bem como a sua importância, além dos objetivos da pesquisa.

Em seguida, é apresentado o capítulo que trata do referencial teórico, no qual se revisa as discussões teóricas que são necessárias para fundamentar os resultados. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise a serem aplicadas, para que sejam conhecidos os resultados e análises. Por fim, as Considerações Finais, além das Referências. Na parte Pós-textual, encontra-se o Apêndice A e

Appendix B com o questionário aplicado às *Roundtables*, o qual foi enviado em língua portuguesa e em língua inglesa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, apresentam-se as discussões teóricas que sustentam esta pesquisa. São elas: Teoria de *Stakeholders*; Diálogos entre *Stakeholders* e *Roundtables*. A integração entre as abordagens teóricas traz o quadro-resumo do alinhamento dos aportes teóricos tratados a seguir.

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholder* foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, cunhado em 1963, em um memorando interno do *Stanford Research Institute* e se referia a "grupos que sem seu apoio, a organização deixaria de existir". Para ele o termo *stakeholder* possui um sentido amplo e outro mais estrito. O primeiro faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. E no sentido mais estrito, refere-se a indivíduos ou grupos que a organização depende para sobreviver. O objetivo subjacente o qual define tal agente *stakeholder* é ser aquele que entrega algum valor a uma pessoa ou organização, mesmo que não seja o único, ou principal interessado no negócio.

Freeman (1984) define um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo, o qual pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. Freeman (1984) articula que o núcleo da gestão dos *stakeholders* deve ser desenvolvido por meio de relacionamentos, inspirados em seus *stakeholders* e ao mesmo tempo inspirá-los, criando comunidades onde todos se esforçam para oferecer o melhor de si para entregar o valor que a organização promete.

Diversas propostas de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização surgiram na literatura, como pode ser observado no Quadro 1 - Classificação dos *Stakeholders* ao longo do tempo.

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

Teoria dos <i>Stakeholders</i>		
Autor	Ano	Classificação proposta
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.

Continua

Continuação

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 atores, os quais compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses.
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.
Kamann	2007	Procura encontrar os <i>stakeholders</i> chave, os <i>stakeholders</i> a manter (informados ou satisfeitos) e os <i>stakeholders</i> onde o esforço de relacionamento é mínimo, pois possuem pouco poder e pouco interesse na empresa.
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.
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.

Continua

Conclusão

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 as partes interessadas (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.
Huemann, Weninger, Cardoso de Oliveira, Mendonça Barros Filho and Weitlaner	2013	Consideraram os stakeholders como o pessoal do projeto, fornecedores, parceiros, comunidades, bem como perspectivas econômicas, sociais e ecológicas.

Fonte: Baseado em Mainardes et al. (2011)

Na tabela 2, é exposto um recorte das obras mais referenciadas nos artigos encontrados na pesquisa, destacando aquelas que aparecem mais de uma vez.

Tabela 2 - Obras mais citadas

Obras	Ano de publicação	Base de dados	Citações
<i>Decision aid systems for evaluating sustainability: A critical survey</i>	2004	Web of Science/ Scopus	37
<i>Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina</i>	2012	Web of Science/ Scopus	30
<i>An interaction and networks approach to developing sustainable organizations</i>	2012	Web of Science/ Scopus	08
<i>Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious</i>	2013	Web of Science/ Scopus	56
<i>Analysis of the potentials of multi criteria decision analysis methods to conduct sustainability assessment</i>	2014	Web of Science/ Scopus	31

Continua

				Conclusão
<i>Corporate performance stakeholder management</i>	<i>social and dialogue</i>	2015	<i>Web of Science/ Scopus</i>	07

Fonte: Adaptado Gregório e Azevedo (2016)

O artigo “*Corporate social performance and stakeholder dialogue management*” escrito por Agudo-Valiente; Garcés-Ayerbe; Salvador-Figueras (2015) tem por objetivo analisar empiricamente a importância da comunicação com os *stakeholders* para a responsabilidade social.

Pode ser analisado com base no artigo que a Teoria dos *Stakeholders* teve um impacto considerável na interpretação da responsabilidade social. Phillips (2003) estabelece que a pesquisa desde a década de noventa se concentrou nas partes interessadas legítimas das empresas, com os *Stakeholders*, Gestão de *Stakeholders* e os Conceitos de Diálogo com os *Stakeholders*, desempenhando um papel de responsabilidade. Nesse contexto, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido basicamente vista como uma abordagem para os *stakeholders* e um novo paradigma de gestão ética que exige um equilíbrio entre as demandas dos acionistas e das partes interessadas.

A RSE implica necessariamente que as empresas sejam responsabilizadas, não só pelos seus acionistas, mas também por outras partes interessadas (empregados, fornecedores, ecologistas, comunidades, etc.), tal como salientado por Doh, J.P. E Guay (2006). De fato, em sua relação com seu cenário social, uma empresa é um sistema aberto de relações complexas com partes interessadas.

Como Brooks (1994) disse na Conferência de Toronto, o conceito de *stakeholder* oferece uma perspectiva muito mais ampla de Resposta e Responsabilidade, promovendo uma alternativa à abordagem tradicional de Friedman, em que se destinam apenas lucros. Esta nova abordagem refere-se à necessidade de equilibrar as necessidades dos acionistas com outras exigências dos *stakeholders*, por conseguinte, as operações das empresas não devem ser geridas como se tratassem apenas de acionistas, empregados ou clientes, mas considerando os interesses de todos *stakeholders*.

2.2 Diálogos entre *Stakeholders*

O diálogo é um dos conceitos característicos do século XX e está no centro de reflexões sobre a democracia, nos relacionamentos, em organizações, sobre mudança de atitudes muitas vezes e por consequência a confiança. (GREGÓRIO; AZEVEDO, 2016)

O termo diálogo significa, segundo Johannesen (1990) muitas coisas para muitas pessoas, vista por uma perspectiva dialógica, os diálogos são as atitudes em relação uns aos outros realizados pelos participantes em uma operação de comunicação. O diálogo refere-se a qualquer troca de negociação baseadas em ideias e opiniões (THEUNISSEN; WAN NOORDIN, 2012). Um diálogo pode ser entre qualquer número de pessoas, não apenas duas. (BOHM, 2013)

No entanto, o que o diálogo procura é a vontade de tentar chegar a posições mutuamente satisfatórias. Embora debatedores possam não conseguir chegar a um acordo, o diálogo não é apenas sobre o acordo. Pelo contrário, é sobre o processo de discussão aberta e negociada. Em segundo lugar, o diálogo é intersubjetividade, e não a verdade objetiva, ou subjetividade. (KENT; TAYLOR, 1998)

Percebe-se que a Ciência Baseada em Diálogos com *Stakeholders* é mais completa em virtude de sua amplitude construtiva, o que possibilita uma sintonia entre aprendizagem, trocas de experiências e opiniões, que são partes integrantes no processo de construção dos diálogos. (AZEVEDO, 2010)

Os diálogos são definidos pelo fato de que eles não envolvem somente o público, mas àqueles atores que têm o poder, mas necessitam do diálogo. Os diálogos dos *stakeholders* são usados por diferentes razões. As seleções dos participantes e procedimentos de trabalho significam as razões específicas para os diálogos de *stakeholders*. (AZEVEDO, 2010)

Percebe-se que esta abordagem permite diálogos que serão interfaces com diferentes domínios no campo do conhecimento, das mudanças climáticas e no agronegócio, pela sua natureza sistêmica (AZEVEDO, 2010). Existem três tipos principais de diálogos orientados: diálogos políticos (INNES; BOOHER, 2003), diálogos de *multistakeholders* para governos (HEMMATI et al., 2002) e diálogos corporativos (GROLIN, 1998).

Os diálogos para formação de políticas objetivam criar suporte para novas leis e políticas de legislação em um ambiente de tomada de decisão onde os resultados provêm da vontade coletiva de todos os *stakeholders*. Já os diálogos *multistakeholders* são efeitos internacionais para criar parcerias e acordos voluntários entre atores internacionais. Por fim, diálogos corporativos têm por objetivo demonstrar uma abertura e a vontade para trocas de diferentes pontos de vistas.

A distinção de Bohm (2013) entre discussão e diálogo é útil na compreensão do caráter especial dos diálogos. Nas discussões, as visões individuais são apresentadas e defendidas. A discussão é quase como um jogo de pingue-pongue, onde as pessoas estão jogando as ideias para frente e para trás e o objetivo do jogo é ganhar ou ganhar pontos para você. Possivelmente você pegará as ideias de outra pessoa para fazer o seu próprio - você pode concordar com alguns e discordar dos outros - mas o ponto básico é ganhar o jogo. Isso é muito frequentemente o caso em uma discussão (BOHM, 2013). Ganhar uma discussão significa que a visão de alguém é aceita pelo grupo e prevalece.

Em um diálogo, no entanto, ninguém está tentando vencer. Todo mundo ganha se alguém vencer. Em um diálogo um fluxo livre do significado entre participantes ocorre e os indivíduos ganham introspecções, que não poderiam ser conseguidas individualmente. Em vez disso, sempre que algum erro é descoberto por parte de alguém, todos ganham. É uma situação chamada *win-win*, na qual não estamos jogando um contra o outro, mas sim uns com os outros (BOHM, 2013). Em um diálogo, todo mundo ganha. Os diálogos baseiam-se no respeito mútuo e na noção de que todos têm um ponto de vista válido.

O maior impacto, para Bohm (2013), é percebido através de uma sinergia entre os processos de diálogo e discussão. Na prática, muitas vezes é difícil passar do modo de discussão estruturada para um diálogo, e se/quando isso acontece é, em certa medida imprevisível. De suma importância é que um certo grau de confiança é necessário para entrar em diálogos.

Quando se busca analisar os diálogos entre *stakeholders* do agronegócio, é importante salientar como as abordagens conciliam-se e se interligam. (AZEVEDO, 2010)

Os diálogos com *stakeholders* apresentam três condições (WELP et al., 2006):

1. Os participantes tratam uns aos outros como colegas;

2. Eles devem "suspender" sua suposição "como se estivessem" penduradas na sua frente, devem estar constantemente acessíveis a questionamentos e observações, o que não significa jogar fora as suposições ou suprimi-las.

3. O processo é estruturado por um facilitador qualificado.

A interação regular com os *stakeholders* durante um longo período é um requisito necessário para criar uma linguagem comum e construir a confiança mútua. A participação regular num diálogo permite uma compreensão mais rica da singularidade do ponto de vista de cada pessoa (WELP et al., 2006). Não existem arquétipos para a organização de um diálogo, os diferentes formatos e formas de comunicação. Diferentes pessoas provenientes de diferentes origens têm diferentes pressupostos básicos e opiniões.

Segundo Fineman e Clarke (1996) e Winn (2001) os *stakeholders* são construídos socialmente; a sua identificação e classificação tornam-se mais complicadas em termos racionais e metodológicos. Os *stakeholders* não podem assumir que são mais homogêneos ou estáveis, porque são indivíduos os quais se constituem ao longo do percurso e interagem com mais de um grupo. (GAO; ZHANG, 2006)

O envolvimento de *stakeholders* é um exercício de desenvolvimento para realçar a compreensão mútua da sustentabilidade e incitar os limites do desenvolvimento cognitivo, moral e emocional (FACTOR, 2003; WADDOCK, 2001). Inserir *stakeholders* no âmbito da sustentabilidade corporativa e interacionar-se a eles por meio do balanceamento de interesses entre eles para assegurar os resultados equilibrados torna-se essencial ao desenvolvimento metodológico da sustentabilidade corporativa. (GAO; ZHANG, 2006)

Como notado por Beckett e Jonker (2002) o envolvimento de *stakeholders* estabelece uma concepção mais equilibrada da organização como uma matriz de relacionamentos humanos, de competências que são necessariamente limitadas às margens da organização e oferece aos *stakeholders* a possibilidade de criar um conceito maior e dinâmico da organização da sustentabilidade.

O envolvimento dos *stakeholders* é muito crítico para desenvolvimentos limitados, tanto em nível semiproativo e proativo para a sustentabilidade, podendo ser a única influência das organizações reativas. Há várias maneiras e níveis de envolvimento de *stakeholders*, podendo significar coisas diferentes em contextos diferentes (GAO; ZHANG, 2001), em conjunto com

a qualidade do envolvimento que é largamente subjetiva pelo número de *stakeholders* participantes do processo.

Percebe-se que Gao e Zhang (2006) fornecem uma ligação simples entre o nível do acoplamento e o número de participantes da parte interessada, além de afirmar que o envolvimento real e significativo dos *stakeholders* deve ter um processo de compartilhamento de opiniões por meio do diálogo genuíno entre as partes interessadas e a gerência da organização. Gao e Zhang (2001) enfatizam, ainda, que o diálogo deve ser um processo de duas vias, onde os *stakeholders* não sejam apenas consultados ou escutados, mas que sejam também respondidos.

Luyet et al. (2012) consideram que a escolha de uma técnica de identificação específica depende principalmente do contexto do projeto, da fase do projeto e da disposição de recursos. Para os autores, a integração de todos os *stakeholders* é um dos princípios para uma participação bem-sucedida, os quais destacam ainda que a falta de identificação de algum *stakeholder*, mesmo com a possibilidade de que estes apareçam mais tarde, tenham impactos negativos no resultado do projeto.

A identificação de *stakeholders* heterogêneos pode minimizar esses riscos; porém, envolver todos os *stakeholders* possíveis pode aumentar a complexidade e o custo do processo de participação: o desafio é encontrar o equilíbrio ideal entre esses riscos (LUYET et al., 2012).

Wang (2011) aponta que diálogos entre *stakeholders* é um processo de discussão e/ou tomada de decisões entre diferentes partes com diferentes interesses em uma situação particular. Ainda segundo autor, pode permitir prevenir, administrar ou resolver disputas entre *stakeholders*.

Notou-se que por meio das interações, os *stakeholders* criam os relacionamentos e uma cultura, definindo as expectativas e as formas de comportamentos; consequentemente, os *stakeholders* desenvolvem os relacionamentos e cultivam o que são, não somente nos termos funcionais da organização, mas também condizente com as normas legais, éticas da organização e da busca pelo objetivo em comum. (DABOUB; CALTON, 2002; GRANOVETTER, 1985)

Segundo Werhane (1999) os *stakeholders*, que aprendem o ato de dialogar, possuem potencial para aumentar o “moral”, e esse comportamento sistemático dentro da rede pode tornar-se um hábito sustentável. Mcnamee e Gergen (1999) afirmam que os diálogos podem

gerar, ainda, um sentido de responsabilidade das resoluções efetuadas durante as reuniões e esse ato torna-se aprendizado das obrigações e dos direitos entre os *stakeholders* participativos.

Na tabela 3, pode-se observar os diálogos baseados na ciência em comparação com políticas, governança e diálogos corporativos.

Tabela 3 - Diálogos baseados na ciência em comparação com políticas, governança e diálogos corporativos

Tipo de diálogo	Iniciador/coordenador principal	Objetivos	Quem são os stakeholders?
Diálogos interlocutores baseados na ciência	Investigadores, instituições científicas ou respectivas redes	Aprofundando nosso entendimento, combinando bases de conhecimento, verificando relevância social	Empresas, PME, ONG, decisores políticos, cidadãos
Diálogos políticos	Decisores políticos, burocratas	Criando suporte para políticas, em última análise, passando leis e regulamentos, criando uma estrutura de monitoramento	Vários grupos de interesse organizado, corporações, PME, ONGs, pesquisadores, cidadãos
Diálogos com vários intervenientes para a governança	Organizações intergovernamentais, organizações internacionais sem fins lucrativos	Criar parcerias multipartidárias, influenciar políticas e práticas empresariais	Governos, corporações, ONGs internacionais e nacionais, pesquisadores
Diálogos corporativos	Corporações	Tendo em conta as expectativas da sociedade em práticas empresariais e na transformação de estratégias de negócios	Governo, ONGs, clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, pesquisadores

Fonte: (WELP et al., 2006)

Dawkins (2014) exemplifica em um dos seus artigos a Teoria da Boa-fé entre os *stakeholders* e corporações. Ela é um meio viável para enquadrar o comportamento de ambas as partes; é a contribuição dos *stakeholders* às corporações sem atingi-las efetivamente e estarem acoplados diretamente. Conflitos entre empresas e seus *stakeholders* é inevitável, principalmente, em tempos de transição, por isto necessitam de engajamento.

Os objetivos dos "diálogos corporativos" são demonstrar abertura e vontade de uma troca crítica de pontos de vista. Um objetivo fundamental é aprender sobre as expectativas de diferentes grupos de *stakeholders* em relação à ética e práticas comerciais da empresa. Os *insights* obtidos podem ser importantes em diferentes níveis de tomada de decisão corporativa. Por exemplo, a *Shell International* organizou diálogos em vários países após a disputa sobre "*Brent Spar*" (GROLIN, 1998).

A prática dos diálogos com as partes interessadas baseadas na ciência pode ser vista como um esforço para ligar diferentes domínios do discurso. Os domínios do discurso são contextos necessários para uma troca razoavelmente coerente de argumentos. (JAEGER, 2003).

Do ponto de vista dos investigadores, são necessários diálogos com base na ciência por pelo menos quatro razões (WELP et al., 2006):

1. Os *stakeholders* podem desempenhar um papel importante na identificação de questões de pesquisa socialmente relevantes e cientificamente desafiadoras. O levantamento das necessidades das partes interessadas pode ser feito sistematicamente por meio de questionários (BÄRLUND; CARTER, 2002). Alternativamente, novas questões de pesquisa podem emergir em sessões de *brainstorming* e pequenos grupos, onde a dinâmica de grupo e a reflexão impulsionam o processo criativo.
2. Os cientistas precisam de uma "verificação da realidade" para a pesquisa que estão fazendo. Diálogos com os *stakeholders* podem fornecer tal verificação. Os *stakeholders* podem estar ativamente envolvidos na avaliação da metodologia de pesquisa e nos modelos (conceituais e computacionais) que são usados na pesquisa, bem como na avaliação dos resultados finais (DE LA VEGA-LEINERT et al., 2008). O envolvimento precoce e regular cria um senso de propriedade do processo de pesquisa, de modo que os resultados têm maior probabilidade de serem usados pelas partes interessadas.
3. A pesquisa em ciências sociais sobre a mudança global enfrenta limites ao raciocínio científico e requer a incorporação de considerações éticas. Um exercício de avaliação com cientistas e intervenientes de regiões mundiais selecionadas, organizado pelo Fórum Europeu do clima, demonstrou que é necessária muita investigação neste domínio e que é necessário envolver uma gama mais ampla de intervenientes (não só peritos) em tais diálogos. (EUROPEAN CLIMATE FORUM, 2004)
4. A necessidade de diálogos dos *stakeholders* é que os cientistas precisam ter acesso a dados e conhecimentos que de outra forma permaneceriam desconhecidos ou pelo menos muito difícil de acessar. O conhecimento relevante que os cientistas podem obter dos *stakeholders* varia de quantitativos para o conhecimento qualitativo das

especificidades setoriais e da compreensão das partes interessadas da mudança global.

Os diálogos das partes interessadas baseadas na ciência são necessários como uma interface para combinar diferentes domínios de conhecimento, e como tal pode desempenhar um papel fundamental nas avaliações integradas. (LEMOS; MOREHOUSE, 2005)

2.3 Roundtables

As *roundtables* se apresentam como forma de se viabilizar os diálogos para a formação de regulações, menos agressivas e que possam atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos nas cadeias produtivas. No entanto, ainda há dúvidas sobre sua real capacidade de criar consensos relevantes, obter representatividade de todos os *stakeholders* na tomada de decisão entre outros problemas relacionados a essas questões. (GARCÍA-LÓPEZ; ARIZPE, 2010; SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012; TURCOTTE; PASQUERO, 2001)

A representatividade dos *stakeholders* é principalmente para que o processo de diálogo *multistakeholders* funcione em uma *roundtable*. Ainda assim, Ponte e Cheyns (2013) apontam que em países em desenvolvimento, a falta de conhecimentos especializados, pode levar a uma deficiência na representatividade dos grupos de *stakeholders* de menor escala. Os autores defendem que apenas a superação de barreiras estruturais e acesso a recursos, não garantirá o desenvolvimento de definições e padrões que os beneficiem também.

A tabela 4 apresenta alguns dos artigos em que as *Roundtables* tratadas no presente artigo aparecem, entre eles, os seis artigos que surgem em ambas as bases de dados.

Tabela 4 - Artigos em que as *Roundtables* apresentadas aparecem

Obras	Ano de publicação	Periódico	<i>Roundtable</i> abordada	Citações
<i>3rd Roundtable Meeting on Sustainable Palm Oil - RT3 in Singapore, November 2005 / [La troisième table ronde de RSPO-RT3, à Singapour en Novembre 2005]</i>	2006	SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	01

Continua

Continuação

<i>CSR, Oil Palm and the RSPO: Translating boardroom philosophy into conservation action on the ground</i>	2010	CAPES/MEC; SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	11
<i>Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	2011	CAPES/MEC; SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	89
<i>On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: The Roundtables on Responsible Soy and Sustainable Palm Oil</i>	2012	SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil e Roundtable on Responsible Soy Association</i>	30
<i>Certified discourse? The politics of developing soy certification standards</i>	2012	SCOPUS	<i>Roundtable on Responsible Soy Association</i>	22
<i>Private multi-stakeholder governance in the agricultural market place: An analysis of legitimization processes of the roundtables on sustainable palm oil and responsible soy</i>	2012	SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil e Roundtable on Responsible Soy Association</i>	12
<i>Playing the politics of scale: Oxfam's intervention in the Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	2013	CAPES/MEC; SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	15
<i>Transnational multi-stakeholder sustainability standards and biofuels: Understanding standards processes</i>	2013	SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Biomaterials</i>	08
<i>Food security, the palm oil-land conflict nexus, and sustainability: A governance role for a private multistakeholder regime like the RSPO?</i>	2013	CAPES/MEC; SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	05
<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil - RSPO. The Second RSPO meeting in Jakarta in October 2004</i>	2015	CAPES/MEC; SCOPUS	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	03

Continua

			Conclusão
<i>Assessing the potential additionality of certification by the Roundtable on Responsible Soybeans and the Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	2016	CAPES/MEC; <i>SCOPUS</i>	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil e Roundtable on Responsible Soy Association</i> 02

Fonte: Elaborado com base nos dados coletados (2018)

Dos artigos encontrados em ambas as bases de dados (CAPES/MEC; *SCOPUS*) o artigo mais citado foi “*Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil*” escrito pelos autores Schouten e Glasbergen (2011) sugere a compreensão dos processos de legitimação das iniciativas de governança privada requer uma abordagem multidimensional.

Esta sugestão foi operacionalizada em três aspectos, os quais podem ser utilizados para melhor compreensão dos processos: legalidade, justificativas morais e consentimento / aceitação. Esses aspectos se baseiam em diferentes tradições teóricas e são aplicados em uma análise do processo de criação da legitimidade da *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011)

Esta pesquisa empírica revela as características do processo de legitimação da RSPO e mostra o valor de uma abordagem multidimensional. As três perspectivas complementam-se mutuamente e aprofundam os conhecimentos sobre os processos de legitimação, revelando tensões e *trade-offs* nas diferentes formas pelas quais os mecanismos de governação não estatais podem criar legitimidade. (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011)

O artigo “*On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: The Roundtables on Responsible Soy and Sustainable Palm Oil*” escrito pelos autores Schouten; Leroy; Glasbergen (2012) avalia o potencial democrático de um tipo específico de arranjo: mesas-redondas.

As mesas-redondas são apresentadas como baseadas numa lógica democrática deliberativa. Este artigo avalia a capacidade deliberativa das *roundtables* de soja e do óleo de palma, mostrando até que ponto os processos comunicativos dessas Mesas-Redondas são inclusivos, consequentes e autênticos. (SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012)

Os sistemas de certificação são uma característica cada vez mais proeminente da governança ambiental privatizada e baseada no mercado. Embora o potencial de tais sistemas para efetivamente levar a resultados sustentáveis continua a ser motivo de preocupação para os pesquisadores, um crescente corpo de literatura centra-se, em vez disso, sobre as formas pelas quais os sistemas de certificação incorporam a política e refletem as relações de poder existentes. O artigo “*Certified discourse? The politics of developing soy certification standards*” escrito por Elgert (2012) contribui para essa literatura, analisando os processos envolvidos no desenvolvimento de padrões de produção para a certificação de soja "responsável", dentro do sistema de certificação emergente iniciado pela *Roundtable on Responsible Soy* (RTRS). (ELGERT, 2012)

“*Playing the politics of scale: Oxfam's intervention in the Roundtable on Sustainable Palm Oil*” escrito por Pesqueira e Glasbergen (2013), com base no conceito de "política de escala", este artigo define três dimensões nas quais podem ocorrer intervenções de ONG em arranjos de governança privada: a criação de espaços de engajamento, espaços de conexão e espaços de interdependência formal.

As ONGs de desenvolvimento tornaram-se parceiras importantes em arranjos globais de governança privada que visam tornar os setores de *commodities* agrícolas mais sustentáveis. Muitas dessas ONGs endossam uma abordagem do desenvolvimento baseada em direitos. No entanto, pouco se sabe sobre as diferentes contribuições das ONGs para a criação de padrões privados de sustentabilidade e a forma como tais contribuições são realizadas. Em um estudo de caso aprofundado, o artigo discute as oportunidades, desafios e limitações que a Oxfam, uma ONG internacional de desenvolvimento, encontrou no processo de institucionalização dos princípios de direitos humanos na *Roundtable on Sustainable Palm* (RSPO). (PESQUEIRA; GLASBERGEN, 2013)

Nas últimas décadas, surgiu um novo modelo para governar as cadeias de produtos agrícolas, em resposta a graves desafios de sustentabilidade: as chamadas *Roundtable*. O artigo “*Private multi-stakeholder governance in the agricultural market place: An analysis of legitimization processes of the roundtables on sustainable palm oil and responsible soy*” escrito por Schouten e Glasbergen (2012) tem por objetivo compreender melhor o processo de criação de legitimidade nessas mesas-redondas.

São analisados os processos de legitimação de dois casos: *Roundtable on Sustainable Palm Oil* e *Roundtable on Responsible Soy Association*. A partir desta análise são derivadas explicações para o desenvolvimento específico de tal processo. O primeiro nível de explicação é baseado em atores e aborda os fatores de confiança e vantagem colaborativa. O segundo nível refere-se a fatores institucionais que proporcionam oportunidades e restrições ao desenvolvimento de interações legítimas, como a estrutura da cadeia de *commodities*, o tipo de empresas líderes e o papel das políticas governamentais. A análise revela várias características de possíveis problemas de legitimação e suas implicações para a aplicação deste modelo de governança. (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2012)

2.3.1 Poder, Legitimidade e Urgência

Para definir quais os grupos que podem exercer maior influência sobre a cadeia, a tipologia mais citada na literatura é a desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood, (1997, p. 872) e que diferencia os *stakeholders* de acordo com a presença dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência.

Esta tipologia foi utilizada com sucesso por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) segundo os quais o que determina quem importa para os gestores são os atributos dos grupos de *stakeholders*. Quanto maior o poder, a legitimidade e a urgência, maior a saliência aos olhos dos gestores. (MARTINS; FONTES FILHO, 1999)

2.3.1.1 Poder

De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 882), a resposta de uma organização à demanda de um *stakeholder* será tanto maior quanto maior for o poder deste grupo de interesse. De acordo com os autores, a definição de poder é o relacionamento entre atores sociais, no qual um ator social A pode forçar outro ator B a fazer algo que este não teria feito de outra forma. (PFEFFER; SALANCIK, 1978)

A definição de poder, é a probabilidade que um ator tem dentro de um relacionamento social de estar numa posição de realizar sua própria vontade, apesar da resistência. O poder pode ser coercitivo, representando as forças e fraquezas, utilitário, provenientes de fontes materiais e incentivos, ou normativo, que são as influências simbólicas. (ETZIONI, 1964)

Em uma relação ou jogo social, o poder se refere à presença de recursos coercitivos, como a força física ou o uso de armas; recursos utilitários como tecnologia, dinheiro e

conhecimento; e recursos simbólicos como prestígio e influência social para impor as pretensões de um ator sobre outros atores. (DE MELO; RÉGIS, 2012)

As *roundtables* são acordos privados com o objetivo de melhorar a sustentabilidade de uma cadeia global de *commodities*. São plataformas *multistakeholders* onde apenas partes privadas – empresas e organizações não-governamentais (ONG) – ter poder decisório. As agências governamentais e os cientistas só podem participar como observadores ou conselheiros (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011).

2.3.1.2 Legitimidade

Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 886) propõem em seu modelo que *stakeholders* com mais legitimidade possuem mais chances de obter resposta positiva das empresas. Os autores definem legitimidade como uma percepção generalizada ou assunção de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas com alguns sistemas sociais de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995). Como concebido pelos autores, legitimidade é uma característica de um grupo de *stakeholders*. A ampliação da legitimidade possibilita ao *stakeholder* ameaçar a empresa com mais credibilidade quanto à influência na relação entre a empresa e os seus principais *stakeholders* como clientes e funcionários. (ROWLEY, 1997)

O que é percebido como legítimo difere ao longo do tempo, lugar e contexto organizacional, tornando impossível determinar um conjunto de critérios de legalidade que seja geralmente aplicável a todas as instituições de governança. No entanto, algumas demandas de legitimidade dominantes em relação à legalidade de um sistema de regras podem atualmente ser reconhecidas para organizações de governança global ligadas às práticas democráticas ocidentais. Ao contrário dos governos, que podem usar a força violenta para garantir o cumprimento da lei, as iniciativas voluntárias de governança privada dependem principalmente da legitimidade para garantir o cumprimento. (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011)

Há uma aceitação cada vez mais universal dessas normas, também fora do "mundo ocidental" (KOPPELL, 2008). Essas normas incluem (KOPPELL, 2008):

- Representação: Os governados precisam ter voz na tomada de decisão e o direito de ser representado.
- Participação: Os governados precisam ter a oportunidade de observar e comentar as atividades da iniciativa de governança.

- Neutralidade: Todos os envolvidos devem ser tratados de forma igual e consistente.
- Regularidade processual: Os processos de tomada de decisão devem ser realizados de acordo com um conjunto de procedimentos gerais: as decisões devem ser transparentes, abertas ao escrutínio público e deve haver o direito de recurso.

Roundtables têm duas oportunidades para melhorar sua legalidade. Primeiro, eles podem desenvolver regras de poder baseadas nessas normas. Essas regras de poder podem ser vistas como equivalentes funcionais das regras que cumprem as mesmas funções nos estados democráticos liberais. Segundo, eles podem se conectar a regimes governamentais formais para serem reconhecidos por eles como alternativas viáveis e, assim, serem "legalizados". (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011)

A segunda perspectiva sobre a criação de legitimidade concentra-se nas justificativas morais de uma instituição e nas ações empreendidas. Os filósofos políticos tendem a se concentrar nos princípios normativos dos direitos de governar. Nessa abordagem, governar é legítimo quando é moralmente justificável de acordo com alguns princípios gerais. (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011)

Carroll (1991) destaca que para uma perspectiva de responsabilidade social, a legitimidade deve ser o atributo mais importante, referindo-se ao grau de direito justificável que um grupo tem às suas pretensões. Os padrões normativos tidos como desejáveis e apropriados pela maioria caracteriza uma ação legítima.

A partir dos anos 2000 incidiu a criação de grande número de *roundtables* com o objetivo de tentar formular regulações privadas e específicas para cadeias produtivas relacionadas a produtos, em especial, *commodities* por meio da elaboração de um conjunto de critérios de sustentabilidade que garantam os indicadores necessários à segurança e proteção dos trabalhadores, às comunidades locais e aos recursos naturais. (BRASSETT; RICHARDSON; SMITH, 2010)

2.3.1.3 Urgência

Adicionalmente a poder e legitimidade, Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 867) afirmam que a urgência é o elemento dinamizador da relação entre empresa-*stakeholder*. Urgência é

definida como o grau em que os *stakeholders* reivindicam atenção imediata. Para os autores, a urgência existe quando uma relação ou uma reivindicação são de natureza sensível ao tempo e quando esta relação ou reivindicação é importante ou crítica para os *stakeholders*. A urgência é especialmente importante se um dos agentes está tentando mobilizar a opinião pública contra alguma ameaça, pois pode enfatizar a rapidez com que esta ameaça ganha força.

Combinada com a legitimidade, promove o acesso aos canais de tomada de decisão, e em combinação com o poder, incentiva a ação unilateral dos *stakeholders*. Em combinação com ambos, desencadeia reconhecimento recíproco e de ação entre os *stakeholders* e gestores.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem que a importância do *stakeholder* é positivamente relacionada à acumulação de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebidos pelos gestores.

2.4 Integração entre as Abordagens Teóricas

Neste subcapítulo, busca-se visualizar como as abordagens teóricas aqui discutidas interagem para atender ao objetivo central desta pesquisa, apenas lembrando que é analisar as características das *Roundtables* do agronegócio nacional e mundial, por meio da abordagem dos Diálogos entre *Stakeholders* através das publicações científicas internacionais e nacionais.

A análise das teorias em conjunto, de acordo com Azevedo (2010, p. 92), “possibilita ultrapassar os limites impostos de cada teoria, além de permitir transitar caminhos multidisciplinares com intuito de deparar com novas convergências teóricas”. O Quadro 2 mostra de forma mais detalhada a integração entre as abordagens teóricas.

Quadro 2 - Sistematização da Integração das abordagens teóricas

TEORIA DOS STAKEHOLDERS		
<i>Esta abordagem teórica enfatiza, de forma geral, o comportamento organizacional e a política de interesses de grupos específicos. Ela explica as motivações que ensejam as relações das firmas com o ambiente na qual estão inseridas.</i>		
Autores	Ano	Concepções Teóricas
Freeman	1984	Qualquer grupo ou indivíduo o qual pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização.
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.
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 atores, os quais compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses.

Continua

Conclusão

DIÁLOGOS ENTRE STAKEHOLDERS		
<i>Esta abordagem postula que os diálogos permitam que os conhecimentos e as culturas de diferenciados Stakeholders concentrem-se na busca de soluções que possam beneficiar a maioria dos interesses, de forma pacífica, com base na legitimidade e com a colaboração das partes interessadas.</i>		
Autores	Ano	Concepções Teóricas
Mcnamee e Gergen	1999	Diálogos podem gerar, ainda, um sentido de responsabilidade das resoluções efetuadas durante as reuniões e esse ato torna-se aprendizado das obrigações e dos direitos entre os <i>stakeholders</i> participativos.
Jaeger	2003	Baseadas na ciência pode ser vista como um esforço para ligar diferentes domínios do discurso.
Lemos e Morehouse	2005	Necessários como uma interface para combinar diferentes domínios de conhecimento, e como tal pode desempenhar um papel fundamental nas avaliações integradas.
ROUNDTABLES		
<i>Esta abordagem evidencia a roundtable como forma de se viabilizar os diálogos à formação de regulações, menos agressivas e que possam atender aos interesses dos stakeholders envolvidos nas cadeias produtivas.</i>		
Autores	Ano	Concepções Teóricas
Brasset, Richardson e Smith	2010	A partir 2000 incidiu a criação de grande número de <i>roundtables</i> com o objetivo de tentar formular regulações privadas e específicas para cadeias produtivas relacionadas à produtos.
Schouten e Glasbergen	2011	Acordos privados com o objetivo de melhorar a sustentabilidade de uma cadeia global de <i>commodities</i> , têm duas oportunidades para melhorar sua legalidade.

Fonte: Com base em Azevedo (2010)

Assim, ao analisar o Quadro 2, é possível compreender as convergências das postulações científicas da Teoria dos *Stakeholders*, ou seja, dos interesses de grupos ou de partes interessadas num determinado objeto, os quais facultam ou requerem o uso dos Diálogos, dada aos possíveis conflitos de interesses, que vai ao da Teoria de *Roundtables* cujo objetivo nada mais é que viabilizar os Diálogos a fim de regulamentar, de forma menos agressiva, as predileções dos *stakeholders*.

Buscando obter maior entendimento sobre a relação entre as abordagens teóricas que estruturam esta pesquisa, a Figura 1 sintetiza a relação entre as teorias.

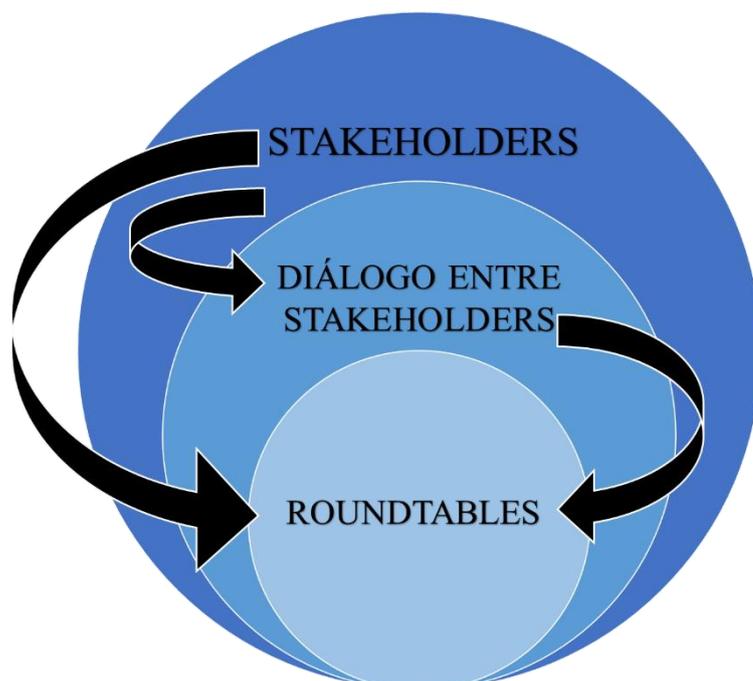


Figura 1 - Síntese das abordagens teóricas
Fonte: Baseado em Santos (2017)

Assim sendo, de forma integrada e complementar, a Teoria dos *Stakeholders* combinada com a Teoria dos Diálogos entre os *Stakeholders*, associadas a Teoria de *Roundtables*, fazem parte de um construto científico, com vistas ao entendimento da organização do agronegócio, buscando analisar de forma multidisciplinar as *roundtables* mundiais.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção, tem-se como escopo apresentar os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa; assim como, as técnicas adotadas para coleta e análise dos dados primários e secundários.

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa possui caráter bibliográfico e bibliométrico no que se refere às teorias de *stakeholders* e de diálogo entre *stakeholders*. Na visão de Jung (2004) os estudos bibliográficos apresentam como principal objetivo: conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno. Quanto à pesquisa bibliométrica, o autor Macias-Chapula (1998) define como aplicação de métodos qualitativos e quantitativos à produção, divulgação e utilização de informações registradas.

A caracterização das *Roundtables* apresenta caráter descritivo, exploratório e de natureza qualitativa. Richardson et al. (1999) justifica-se principalmente quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social; neste caso, o engajamento das cadeias produtivas dos agronegócios pela formação das *roundtables*.

Ademais, eles afirmam que geralmente as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que tratam de situações complexas ou estritamente particulares; buscam desenvolver e descrever a complexidade de um determinado problema; analisar a interação de certas variáveis; compreender e classificar processos dinâmicos, ou ainda, quando se procura compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos (*stakeholders*) na presente pesquisa.

Para Collins e Hussen (2005) a pesquisa de caráter exploratório é usada quando um fenômeno não é suficientemente conhecido. Segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1975, p. 61) o estudo exploratório tem por objetivo “fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno”. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975), haja vista identificar as regras e normas que contribuem para a ocorrência de fenômenos (diálogos,

roundtables) e algumas características de pesquisa descritiva, por descrever os atributos do fenômeno estabelecido pelas relações entre as variáveis envolvidas.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Para atender o propósito desta pesquisa, a técnica de coleta de dados secundários, foi realizada, através de um levantamento bibliográfico (CRESWELL, 2007). A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em materiais como: livros, artigos de periódicos, base de dados, internet e outros disponíveis. Tais dados serão coletados de fontes documentais disponíveis na internet sobre *Roundtable* em produtos do agronegócio mundial e nacional. Para selecionar as palavras-chave dos produtos (grãos, fibras e alimentos mais competitivos dos setores do agronegócio brasileiro, como: soja, carne bovina, açúcar em bruto, celulose e cacau) foram utilizados dados do relatório do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) que serviram de orientação para realizar as buscas via sites da internet.

Os dados primários serão obtidos por meio de um questionário que pode ser encontrado no Apêndice A e *Appendix B*, sendo que o mesmo foi aplicado por e-mail.

Existem três estruturas de perguntas, a estrutura utilizada é a número 3:

1. Perguntas estruturadas – especificam o conjunto de respostas alternativas, múltipla escolha, duas escolhas e escala.
2. Perguntas não-estruturadas – perguntas abertas onde o entrevistado responde com suas próprias palavras. São chamadas também de perguntas de resposta livre.
3. Perguntas dicotômicas – são as que apresentam apenas duas opções de respostas, de caráter bipolar, do tipo: sim/não; concordo/não concordo; gosto/não gosto. Por vezes, uma terceira alternativa é oferecida, indicando desconhecimento ou falta de opinião sobre o assunto.

Segundo AAKER et al. (2001) temos basicamente quatro níveis de medidas para escalas, a nominal será empregada:

- O nível nominal, que apenas identifica um determinado elemento. Não há nenhuma indicação de ordem ou comparação com outros elementos;
- O nível ordinal, no qual os elementos são ordenados, trazendo informações tais como o elemento A é maior do que o B, que por sua vez é menor do que C. Porém,

nesse nível de medida não há a possibilidade de se saber quão maior ou menor um elemento é.

- O nível intervalar, que apresenta, além da característica da ordenação, a de cada ponto na escala apresentar igual distância de seus pontos adjacentes, isto é, a distância entre os pontos 2 e 3 é igual a entre os pontos 5 e 6, por exemplo. Essa propriedade nos permite utilizar um repertório muito mais amplo de procedimentos estatísticos de análise.
- O nível de razão adiciona às características do intervalar a existência de um ponto 0 (zero) na escala, que representa a ausência da propriedade que está sendo medida. Com isso, torna-se possível, por exemplo, comparar-se médias dessa medida, pois temos claramente um ponto de referência claramente aceito.

Parasuraman (1986) relaciona as variáveis utilizadas em pesquisas, dentro de quatro grandes classes ou categorias:

- Atributos - que são as características pessoais ou demográficas, tais como o nível de renda, educação, número de filhos, etc.;
- Comportamentais - que correspondem as características do comportamento do elemento, tais como o número de vezes que ele visita determinada loja, lê determinada revista, etc.;
- Conhecimento (*beliefs*) - que capturam as crenças do elemento pesquisado, que podem estar de acordo com a realidade dos fatos ou não;
- Atitudes - são as variáveis que captam o processo de avaliação e julgamento do entrevistado, em seu processo de ação.

O questionário foi encaminhado às *roundtables* encontradas na pesquisa que trabalham com: alimentos processados, algodão orgânico, apicultura, biomassa e biomaterial bioprodutos, cacau, cana de açúcar, carne bovina, carne caprina, carne de suína, culturas especiais, grãos, horticultura, indústria avícola, indústria pulse, milho, óleo de palma, pescados, produtos orgânicos, sementes e soja, tendo como amostra principal as *roundtables* da carne bovina identificadas como: *Beef Value Chain Roundtable* (BVCRT), Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) e *Global Roundtable for Sustainable Beef*, são classificadas como amostras não-probabilísticas, isto é, quando os respondentes forem escolhidos porque eles são

facilmente acessíveis ou os pesquisadores têm alguma justificativa por acreditar que eles são representativos da população. (CARMO, 2013)

O questionário aplicado visa responder aos seguintes pontos:

- Identificar os *stakeholders* envolvidos na *roundtable*;
- O grau de influência/importância de cada *stakeholder* para a *roundtable*;
- O grau de poder de cada *stakeholder* dentro da *roundtable*;
- Avaliar o clamor por atenção (urgência) de cada *stakeholder*.
- Verificar a legitimidade das demandas de cada um dos *stakeholders* à organização e à sociedade.

3.3 Instrumentos de análise de dados



Problemática de Pesquisa: De que forma os diálogos entre os <i>Stakeholders</i> têm influenciado nos arranjos das <i>Roundtables</i> mundiais?		
Referencial Teórico/Autores	Objetivos Geral/Específicos	Procedimentos de coleta e análise
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Identificar as <i>roundtables</i> existentes relacionadas ao agronegócio mundial e caracterizar suas especificidades.	Pesquisa bibliográfica; Pesquisa bibliométrica;
Teoria dos Diálogos entre os <i>Stakeholders</i>	Analisar as características das <i>Roundtables</i> do agronegócio mundial, por meio da abordagem dos Diálogos entre <i>Stakeholders</i> .	Pesquisa bibliográfica; Pesquisa bibliométrica;
<i>Roundtables</i>	Apresentar as <i>Roundtables</i> identificadas no agronegócio brasileiro assim como suas ações e normas. Comparar as três <i>roundtables</i> de carne bovina encontradas a partir das respostas do questionário, valendo-se das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”.	Pesquisa descritiva; Pesquisa exploratória. Análise de Questionário.
↓ ↓ ↓		
Objetivo Geral: Analisar as características das <i>Roundtables</i> do agronegócio mundial, por meio da abordagem dos Diálogos entre <i>Stakeholders</i> .		

Figura 2 - Matriz de Amarração da Pesquisa.

Fonte: Baseado em Telles (2001) e Franco (2016).

3.3.1 Categorização dos *stakeholders*, de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997)

A categorização dos *stakeholders* foi realizado de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997), que propõe a existência da combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Os *stakeholders* foram classificados quanto à sua saliência para a organização, segundo os pressupostos destes autores, e operacionalizados por Martins, Fontes Filho (1999). Os questionários foram respondidos pelas *roundtables*.

O modelo de gráfico Radar foi escolhido por ser de fácil visualização, no qual avalia o desempenho de um conjunto de informações, comparando os valores agregados de várias séries de dados (figuras 7-16).

3.3.1.1 Poder:

Para o atributo poder, as variáveis são relacionadas com os recursos, lembramos que são: recursos coercitivos, utilitários e simbólicos.

De acordo com operacionalização do modelo da saliência, para o atributo poder foram avaliadas sensibilidade e disponibilidade de recursos de poder (coercitivos, utilitários e simbólicos), presentes no questionário que se encontra no Apêndice A.

Foi solicitado as *roundtables* preencherem as lacunas, com pesos segundo a Escala *Likert*. Também foi pedido para os entrevistados atribuírem valores de 1 a 5 ao grau de poder dos atores da *roundtable* com relação aos recursos.

3.3.1.2 Legitimidade:

Em relação ao atributo legitimidade, o foco é a desejabilidade das ações do *stakeholder* para a organização (ver Apêndice A). Deve-se atribuir valores de 1 a 5 para o grau de desejabilidade das ações do ator, para com a organização. Deve-se atribuir os valores de 1 a 5 para o grau de desejabilidade das ações dos atores para com a sociedade também. O grau de desejabilidade, ou legitimidade é calculado pela média entre os dois níveis de percebidos.

3.3.1.3 Urgência:

Para o atributo urgência a avaliação abordou as pressões sobre o tempo e as criticalidade das demandas.

Para se medir a urgência, pediu-se para que os entrevistados preenchessem as lacunas, também conforme a Escala *Likert*. Para o critério urgência, a avaliação é em relação à atenção imediata do ator em relação a cada elo da cadeia, e identifica o grau das expectativas e exigências (ver Apêndice A).

A avaliação da urgência consiste em pontuar na escala escolhida a necessidade imediata de cada *stakeholder* em relação a suas expectativas e às demandas para o setor, abrangendo duas categorias:

- Com relação à sensibilidade temporal, pontou-se 1 (um) para baixa sensibilidade (total aceitação do atraso), e 5 (cinco) para alta sensibilidade (não aceitação de atraso).
- Para a criticalidade, marcou-se 1 (um) para assinalar fatores não críticos (não implicam em perdas) e 5 (cinco) para fatores altamente críticos (implicam perdas).

Para o cálculo do grau de urgência total dos *stakeholders*, fez-se a partir da média entre os níveis de sensibilidade temporal e a criticalidade: sendo que quanto maior for resultado, maiores serão suas críticas e sensibilidade em relação às suas demandas.

Para classificar os *stakeholders*, fez-se a soma de todos os valores obtidos em cada atributo, retirada média, que resultou no grau de poder, e se comparou com o resultado com a constante de criticidade K. Essa constante é o ponto de corte para a categorização dos *stakeholders*, e pode ser obtida de duas maneiras (COSTA, 2014):

- a) K seria definida a partir da função da média e do desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder (P), legitimidade (L) e urgência (U). Por exemplo, define-se a constante K, a partir da função da média e desvio padrão do poder, legitimidade e urgência; ou seja, $K = \mu + \sigma$, Onde $\mu =$ a média geral dos dados e $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$, ou seja, a média dos desvios padrões dos três conjuntos de medições (ALMEIDA; FILHO; MARTINS, 2000);

b) ou ainda K, pode ser definida de maneira arbitrária, criada por um grupo de formuladores, os quais entenderiam um valor como um bom ponto de corte (ALMEIDA; FILHO; MARTINS, 2000). Por exemplo, pode-se definir $K=2,5$.

A partir da comparação entre a média desses escores e a constante K, podem classificar os *stakeholders* em quatro categorias: latentes, expectantes, definitivos e residuais; se as três dimensões GP, GL, e GU possuírem valores acima da constante K, o *stakeholder* pertence à classe definitivo; caso a soma dos escores seja superior a K em duas dimensões de GP, GL e GU, o *stakeholder* pode ser considerado expectante; se possui pontuação superior a K em apenas uma das três dimensões, será considerado um *stakeholder* latente; e, por fim, caso o agente estudado atinja valores inferiores a K nas três dimensões, ele não será considerado um *stakeholder*. A tabela 5 define as categorias e as oito classes de *stakeholders* em relação a constante K.

Quanto maiores forem o poder, a legitimidade e a urgência da parte interessada, maior será a saliência do grupo e maior será a necessidade de atenção por parte dos gestores (EESLEY; LENOX, 2006). A tabela 5 explicita as classes de *stakeholders*, combinações das três dimensões, e suas respectivas relevâncias. Residualmente, podemos considerar uma oitava categoria, que é o não *stakeholder*, ou seja, o que não possui nenhum dos atributos e, portanto, não apresenta relevância para a organização.

Tabela 5 - Comparação entre os Graus de poder, legitimidade e urgência

Comparação entre GP, GL e GU	Classe de <i>stakeholders</i>	Categoria	Relevância
$GP \geq K; GL < K; GU < K$	Dormente	Latente	Baixa
$GP < K; GL \geq K; GU \geq K$	Demandante	Latente	Baixa
$GP < K; GL \geq K; GL < K$	Discricionário	Latente	Baixa
$GP \geq K; GL < K; GU \geq K$	Perigoso	Expectante	Moderada
$GP \geq K; GL \geq K; GU < K$	Dominante	Expectante	Moderada
$GP < K; GL \geq K; GU \geq K$	Dependente	Expectante	Moderada
$GP \geq K; GU \geq K; GL \geq K$	Definitivo	Definitivo	Alta
$GP < K; GU < K; GL < K$	Irrelevante (não <i>stakeholder</i>)	Residual	Nula

Fonte: Adaptado de Costa (2014)

Segundo os preceitos de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 877), para o *stakeholder* com baixa relevância (aquele que possui apenas um dos atributos), as relações com a organização mantêm-se em um nível latente, podendo ser: dormente (com poder); discricionário (com legitimidade) e dominante (com urgência). Já um grupo de moderada importância (ou seja, com dois dos atributos) apresenta ações mais ativas, por ter maior expectativa em relação aos negócios e, portanto, é categorizado como *stakeholder* latente, cujas ações com a organização

mantêm-se a um nível meramente latente. Ainda para os autores, os *stakeholders* são divididos em classes: dominantes (com poder e legitimidade); perigosos (com poder e urgência); e dependentes (com legitimidade e urgência).

A partir da hierarquização dos *stakeholders*, os diferentes padrões de comportamentos servem como ferramenta para os executivos criarem estratégias específicas para lidar com as reivindicações dos diferentes tipos de atores. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 854)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Identificar as *roundtables* existentes relacionadas ao agronegócio mundial e nacional e caracterizar suas especificidades.

Em relação à caracterização dos *stakeholders* do agronegócio percebeu-se que existem *roundtables* de diversas cadeias produtivas, as quais começaram um processo de desenvolvimento para promover a integração de seus *stakeholders*. Estas, por sua vez, permitiram uma maior flexibilização de resoluções em conjunto por meio da presença intensiva dos *stakeholders* participativos.

Por meio do quadro 3, percebe-se que os países que mais concentram *roundtables* são: Canadá, Suíça e Estados Unidos. Pode-se afirmar ainda que todas as *roundtables* identificadas iniciaram suas atuações a partir do ano 2000. A maior concentração de *roundtables* ocorre na América, o que sinaliza as discussões em torno de diálogos entre *stakeholders*. É importante relatar que mesmo possuindo suas sedes na Europa, não há uma centralização das tomadas de decisões.

Quadro 3 - *Roundtables* por região

Continente	País	Cidade	Roundtable	Ano de Fundação
África	Nenhuma Roundtable presente na África			-
Ásia	Kuala Lumpur	Malásia	Roundtable on Sustainable Palm Oil	2004
Europa	Holanda	Overijssel	Global Roundtable for Sustainable Beef	2013*
	Holanda	Utrecht	Aquaculture Stewardship Council	2010
	Reino Unido	Londres	Roundtable for a Sustainable Cocoa Economy	2007
	Reino Unido	Londres	Bonsucro	2008
	Suíça	Genebra	Better Cotton Initiative	2005
	Suíça	Genebra	Roundtable on Sustainable Biomaterials	2007
América	Argentina	Buenos Aires	Roundtable on Responsible Soy Association	2006
	Brasil	São Paulo	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável	2007
	Canadá	Não localizada	Seafood Value Chain Roundtable	2003
			Pork Value Chain Roundtable	2003
			Special Crops Value Chain Roundtable	2003
			Horticulture Value Chain Roundtable	2004
			Organic Value Chain Roundtable	2006
			Food processing	2009
			Pulse Industry Roundtable	2010
			Seed Sector Value Chain Roundtable	2011
			Grains Roundtable	2011
			Sheep Value Chain Roundtable	2011
			Beef Value Chain Roundtable	2003
			Bee Health Roundtable	2014
			Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable	2015*
	Poultry Sustainability Value Chain Roundtable	2017		
Estados Unidos	O'Donnell	Textile Exchange (Organic Cotton Round Table - OCRT)	2002	
Estados Unidos	Washington, D.C	World Cocoa Foundation	2000	
Estados Unidos	Johnston	Iowa Corn Growers Association	Não Encontrado	
Oceania	Nenhuma Roundtable presente na Oceania			-
Antártida	Nenhuma Roundtable presente na Antártida			-

Fonte: Baseado nos dados coletados.

* Primeira documentação encontrada.

Percebeu-se que esta demanda em diversas cadeias produtivas do agronegócio ocorreu na busca da produção sustentável.

A formação dos *multistakeholders* do agronegócio ocorreu no início do século XXI, o que vem ao encontro da construção do desenvolvimento sustentável ao longo do seu desenvolvimento nas organizações. (AZEVEDO, 2010)

A tabela 6 descreve o *ranking* dos produtos, os quais são mais exportados pelo Brasil atualmente, segundo documento publicado pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). Ao analisar dados deste relatório com os da pesquisa observou-se que dos quarenta produtos mais exportados pelo país; cinco, sendo eles, soja, carne bovina, açúcar em bruto, celulose, cacau, estão entre os quinze produtos mais exportados e suas cadeias produtivas participam ativamente do movimento de *Roundtables*. Vale destacar que desses cinco produtos, os três primeiros são os principais produtos agrícolas exportados pelo Brasil e os outros dois têm lugar de destaque no cenário das exportações brasileiras.

Tabela 6 - Ranking dos produtos da pauta de exportação Brasileira e suas *Roundtables*.

Ranking de exportações brasileiras	Produto de exportação	Quantidade exportada (mil toneladas)	Valor exportado US\$ (milhões)	<i>Roundtables</i> existentes na área
1º	Complexo Soja	62.533	23.518	<i>Roundtable on Responsible Soy Association</i>
2º	Complexo Carne: Carne Bovina	1.041	4.054	<i>Beef Value Chain Roundtable; Global Roundtable for Sustainable Beef; Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável</i>
3º	Complexo Sucroalcooleiro: Açúcar e Álcool	22.884	8.167	BONSUCRO
4º	Fibras e produtos têxteis (Produtos Florestais)	15.938	7.578	<i>Textile Exchange; Better Cotton Initiative</i>
13º	Cacau e seus produtos	69	300	<i>Roundtable for a sustainable cocoa economy; World Cocoa Foundation</i>

Fonte: Baseado nos dados coletados em (FARIA et al., 2018)

No Brasil, o agronegócio representa cerca de 23% do PIB nacional, conforme dados do

Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2016). A China, Estados Unidos, Países Baixos, Alemanha e Rússia foram os principais países importadores de produtos brasileiros no ano de 2015. No total, as compras desses cinco países somaram US\$ 4,82 bilhões e representaram quase 53% das exportações do Brasil. Entre os setores que mais se destacaram, estão o complexo: soja, carnes, café, produtos florestais e fumo. Já os maiores importadores de produtos brasileiros em 2016 são: a China, União Europeia, Estados Unidos, Japão e Irã.

Os números constam do Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro (AgroStat), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. O sistema revela que em 2016 as exportações do agronegócio somaram US\$ 67,361 bilhões, como pode ser observado na figura 3 a seguir (MAPA, 2016).

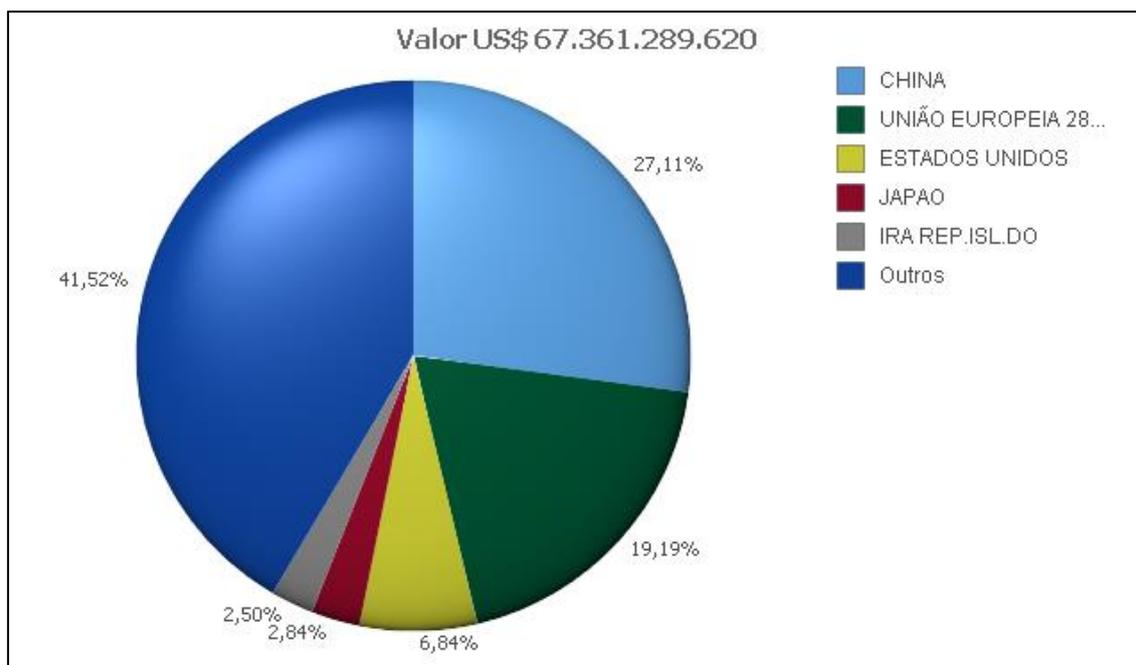


Figura 3 - Exportações Brasileiras do Agronegócio por Mercados – 2016

Fonte: Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro - AgroStat (2016)

Conforme pode ser observado na figura 4 abaixo, pela Balança Comercial do Agronegócio segundo a Série Histórica até o mês de março de 2018, o país exportou aproximadamente US\$ 21,5 bilhões, comparativamente falando seria igual a 22,4% de todas as exportações realizadas no ano de 2017, sob a ótica da importação para o mesmo período o valor seria de aproximadamente US\$ 3,6 bilhões, equivalendo a 25,35% de todas as importações feitas em 2017.

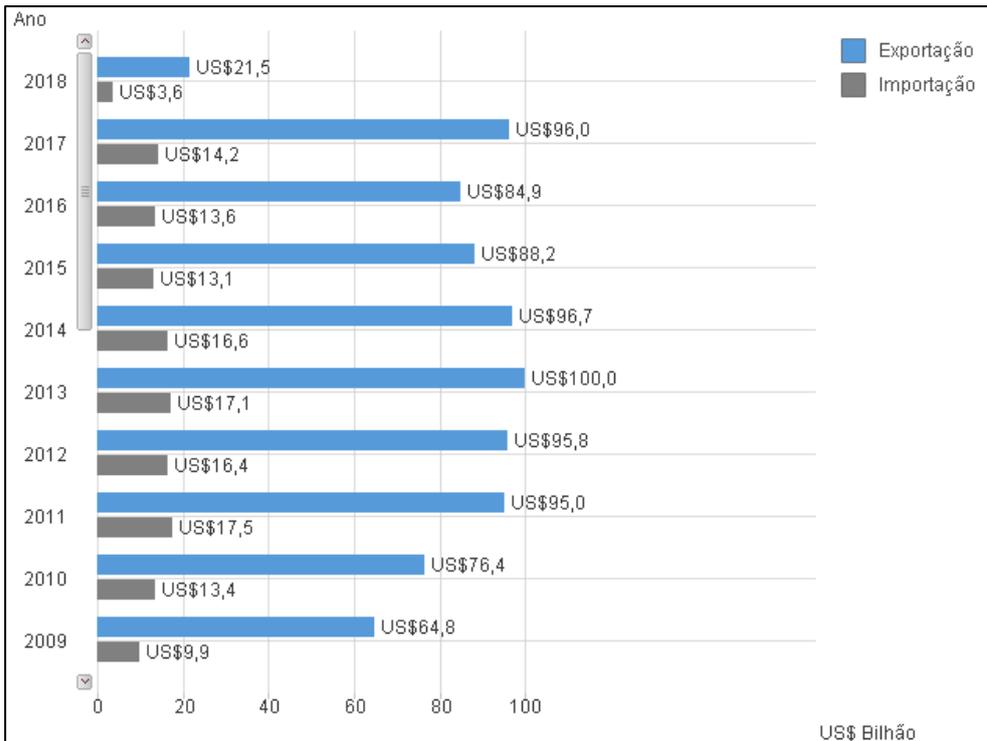


Figura 4 - Balança Comercial do Agronegócio - Série Histórica

Fonte: Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro – AgroStat (março, 2018)

Pode-se observar na figura 5 as exportações para o período de 2018 até o mês de março e quadro 4 o ranking de exportação e suas respectivas participações.

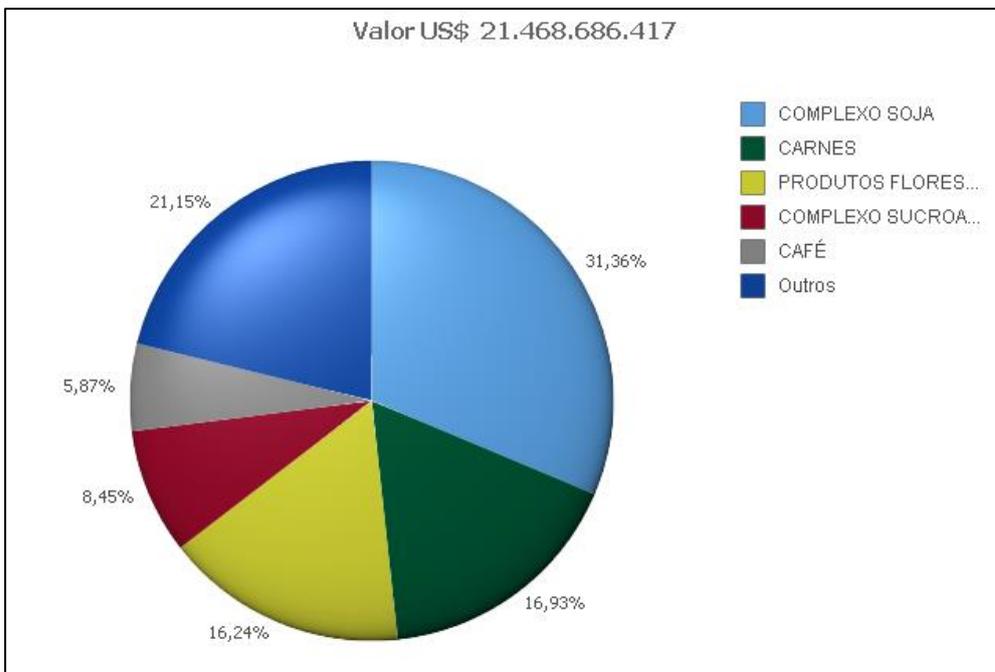


Figura 5 - Exportações Brasileiras do Agronegócio por Mercados – 2018

Fonte: Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro – AgroStat (março, 2018)

Quadro 4 - Ranking de exportação até março de 2018

Produto		Agronegócio	
Agrupamento		Exportação	
Transação		Exportação	
Setor(es)		Valor (US\$)	Participação%
Total		96.014.240.324	100,00%
1	COMPLEXO SOJA	31.716.748.986	33,03%
2	CARNES	15.473.801.622	16,12%
3	COMPLEXO SUCROALCOOLEIRO	12.233.069.004	12,74%
4	PRODUTOS FLORESTAIS	11.526.783.026	12,01%
5	CAFÉ	5.273.303.876	5,49%
6	CEREAIS, FARINHAS E PREPARAÇÕES	5.205.600.131	5,42%
7	COUROS, PRODUTOS DE COURO E PELETERIA	2.358.059.549	2,46%
8	SUCOS	2.143.754.305	2,23%
9	FUMO E SEUS PRODUTOS	2.092.160.511	2,18%
10	FIBRAS E PRODUTOS TÊXTEIS	1.785.743.709	1,86%
11	DEMAIS PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL	1.240.119.093	1,29%
12	FRUTAS (INCLUI NOZES E CASTANHAS)	946.792.837	0,99%
13	DEMAIS PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL	698.005.278	0,73%
14	PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DIVERSOS	639.699.414	0,67%
15	CHÁ, MATE E ESPECIARIAS	396.803.922	0,41%
16	CACAU E SEUS PRODUTOS	364.294.671	0,38%
17	ANIMAIS VIVOS (EXCETO PESCADOS)	357.805.593	0,37%
18	BEBIDAS	354.778.850	0,37%
19	PRODUTOS OLEAGINOSOS (EXCLUI SOJA)	283.137.431	0,29%
20	RAÇÕES PARA ANIMAIS	266.988.415	0,28%
21	PESCADOS	246.005.723	0,26%
22	PRODUTOS HORTÍCOLAS, LEGUMINOSAS, RAÍZES E TUBÉRCULOS	157.701.723	0,16%
23	PRODUTOS APICOLAS	127.794.282	0,13%
24	LÁCTEOS	112.582.743	0,12%
25	PLANTAS VIVAS E PRODUTOS DE FLORICULTURA	12.705.630	0,01%

Fonte: Sistema de Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro – AgroStat (março, 2018)

Estes dados evidenciam a importância do agronegócio para a economia brasileira, manter esse setor produzindo e gerando riquezas de maneira sustentável é um grande desafio que chega às indústrias, produtores, comerciantes, governos estadual e federal.

Em relação à caracterização das *roundtables* existentes no agronegócio mundiais pode ser observado, que quase sempre, elas surgiram como agentes solucionadoras seja de doença (BVCRT, por exemplo), conflitos de terras e/ou interesses (RSPO, RTRS, por exemplo), entre outros.

Foram identificadas um total de 26 *roundtables* em todo o mundo, caracterizadas a partir de seus nomes, cadeias de atuação e países envolvidos conforme quadro 5.

Quadro 5 - Nome da *Roundtable*, cadeia de atuação e países envolvidos

*	Nome da <i>Roundtable</i>	Cadeia de Atuação	Países envolvidos
01	<i>Food Processing Industry Roundtable</i>	Alimentos Processados	Canadá
02	<i>Better Cotton Initiative</i>	Algodão Orgânico	Austrália, Brasil, China, EUA, Índia, Mali, Moçambique, Paquistão, Quênia, Senegal, Tadjiquistão e Turquia
03	<i>Textile Exchange (Organic Cotton Round Table - OCRT)</i>	Algodão Orgânico	Brasil, Benim, Moçambique, Quênia e Tanzânia
04	<i>Bee Health Roundtable (BHRT)</i>	Apicultura	Canadá
05	<i>Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB)</i>	Biomassa e Biomaterial	África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, Camarões, Canadá, China, Cingapura, Dinamarca, Emirados Árabes Unidos, EUA, Filipinas, Finlândia, França, Holanda, Holanda, Hong Kong, Índia, Itália, Japão, Luxemburgo, Malásia, México, Namíbia, Nepal, Noruega, Nova Zelândia, Quênia, Reino Unido, Suécia, Suíça, Tailândia
06	<i>Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable</i>	Bioprodutos	Canadá
07	<i>Roundtable for a sustainable cocoa economy</i>	Cacau	Alemanha, Bélgica, Camarões, Costa do Marfim, Equador, Gana, Holanda, Malásia, Nigéria, Países Baixos, Reino Unido, Suíça, Trinidad e Tobago
08	<i>World Cocoa Foundation</i>	Cacau	Alemanha, Brasil, Camarões, Colômbia, Costa do Marfim, Equador, Gana, Índia, Indonésia, Japão, Malásia, Mali, México, Nigéria, Papua e Nova Guiné, Peru, República Dominicana, Senegal, Suriname, Togo, Uganda, Vietnã

Continua

Continuação

09	<i>BONSUCRO</i>	Cana de Açúcar	Argélia, Austrália, Bélgica, Bolívia, Brasil, Colômbia, Dinamarca, Fiji, França, Guatemala, Honduras, Índia, Indonésia, Japão, Luxemburgo, Malawi, México, Moçambique, Holanda, Nicarágua, Paquistão, África do Sul, Suazilândia, Suíça, Uganda, Reino Unido e EUA
10	<i>Beef Value Chain Roundtable (BVCRT)</i>	Carne Bovina	Canadá
11	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS)	Carne Bovina	Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, Equador, EUA, França, Guiana Francesa, Guadalupe, Holanda, Inglaterra, Irlanda do Norte, Martinica, México, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, Reino Unido, St. Croix, St. Thomas, Trinidad & Tobago, Uruguai e Venezuela
12	<i>Global Roundtable for Sustainable Beef</i>	Carne Bovina	Argentina, Brasil, Canadá, Colômbia, Europa, Paraguai, África do Sul, EUA.
13	<i>Sheep Value Chain Roundtable</i>	Carne Caprina	Canadá
14	<i>Pork Value Chain Roundtable</i>	Carne Suína	Canadá
15	<i>Special Crops Value Chain Roundtable</i>	Culturas Especiais	Canadá
16	<i>Grains Roundtable</i>	Grãos	Canadá
17	<i>Horticulture Value Chain Roundtable</i>	Horticultura	Canadá
18	<i>Poultry Sustainability Value Chain Roundtable</i>	Indústria Avícola	Canadá
19	<i>Pulse Industry Roundtable</i>	Indústria Pulse	Canadá

Continua

Conclusão

20	<i>Iowa Corn Growers Association (ICGA)</i>	Milho	Estados Unidos
21	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>	Óleo de Palma	África do Sul, Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Cingapura, Colômbia, Coreia do Sul, Costa do Marfim, Dinamarca, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, Federação Russa, França, Gana, Guatemala, Holanda, Honduras, Hungria, Índia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Letônia, Malásia, Maurício, México, Noruega, Polônia, Nova Zelândia, Reino Unido, República Tcheca, Sri Lanka, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia
22	<i>Aquaculture Stewardship Council</i>	Pescados	Holanda, Reino Unido
23	<i>Seafood Value Chain Roundtable</i>	Pescados	Canadá
24	<i>Organic Value Chain Roundtable</i>	Produtos Orgânicos	Canadá
25	<i>Seed Sector Value Chain Roundtable</i>	Sementes	Canadá
26	<i>Roundtable on Responsible Soy Association</i>	Soja	África do Sul, Alemanha, Argentina, Bélgica, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, China, Dinamarca, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Índia, Irlanda, Itália, Noruega, Paraguai, Peru, Portugal, Reino Unido, Singapura, Suécia, Suíça, Uruguai

Fonte: Baseado nos dados coletados.

* Ordem alfabética segundo Cadeia de Atuação.

Com base nas informações coletadas o país com maior concentração de *roundtables* é o Canadá, como pode ser observado no quadro 6 *Roundtables* Sustentáveis no Canadá.

Quadro 6 - *Roundtables* sustentáveis no Canadá

<i>Roundtables</i> sustentáveis no Canadá		
*	Nome da <i>Roundtable</i>	Cadeia de Atuação
01	<i>Food Processing Industry Roundtable</i>	Alimentos Processados
04	<i>Bee Health Roundtable (BHRT)</i>	Apicultura
06	<i>Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable</i>	Bioprodutos
10	<i>Beef Value Chain Roundtable (BVCRT)</i>	Carne Bovina
13	<i>Sheep Value Chain Roundtable</i>	Carne Caprina
14	<i>Pork Value Chain Roundtable</i>	Carne Suína
15	<i>Special Crops Value Chain Roundtable</i>	Culturas Especiais
16	<i>Grains Roundtable</i>	Grãos
17	<i>Horticulture Value Chain Roundtable</i>	Horticultura
18	<i>Poultry Sustainability Value Chain Roundtable</i>	Indústria Avícola
19	<i>Pulse Industry Roundtable</i>	Indústria Pulse
23	<i>Seafood Value Chain Roundtable</i>	Pescados
24	<i>Organic Value Chain Roundtable</i>	Produtos Orgânicos
25	<i>Seed Sector Value Chain Roundtable</i>	Sementes

Fonte: Baseado nos dados coletados.

* Ordem alfabética segundo Cadeia de Atuação.

Alimentos Processados:

A *Food Processing Industry Roundtable* é uma das maiores indústrias manufatureiras do Canadá, fornecendo emprego para um quarto de milhão de canadenses e produzindo embarques no valor de US \$ 109,3 bilhões em 2016. Ela representa 18% do total de embarques industriais e 2% do Produto Interno Bruto nacional (PIB) (AGR, 2016a).

A indústria de processamento de alimentos é parte integrante da cadeia de suprimento de alimentos canadense, pois adquire 38% da produção agrícola canadense e vende mais de 60% de sua produção para os varejistas e fornecedores de serviços de alimentação do Canadá.

Objetivos principais: i) compreender os desafios e as oportunidades enfrentadas pela indústria, bem como o estado do ambiente de negócios no Canadá; ii) desenvolver ações do governo da indústria para melhorar a competitividade, rentabilidade e crescimento da indústria.

As últimas reuniões foram realizadas em 27 a 28 de outubro de 2016, 25 a 26 de maio de 2017 e 7 a 8 de dezembro de 2017 (AGR, 2016a).

Apicultura

A *Bee Health Roundtable* (BHRT) está empenhada em produzir, através da discussão, uma maior compreensão dos riscos envolvidos o entrelaçamento da agricultura e apicultura, e realiza atividades oportunas destinadas a reduzir ou eliminar esses riscos. As atividades identificadas foram priorizadas de acordo com os objetivos definidos no Plano Nacional de Saúde das Abelhas (*National Bee Health Action Plan*), a meta do Plano é identificar temas prioritários, fomentar atividades colaborativas e inovadoras que ajudam a manter a população de abelhas saudável no Canadá, bem como apoiar a competitividade da indústria apícola canadense (AGR, 2016b; CANADIAN HONEY COUNCIL, 2016; ROUNDTABLE, 2015).

A tarefa da BHRT é compartilhar informações, educar e trabalhar de forma colaborativa em estratégias para realizar seu objetivo. Isto é facilitado por representantes de múltiplas partes interessadas de toda a cadeia de valor da apicultura, incluindo os apicultores, os apicultores profissionais, produtores agrícolas, empresas de sementes, reguladores do governo, a indústria de proteção das culturas, e agrônomos (AGR, 2016b).

As ações do BHRT em andamento incluem: aumentar o leque de opções de manejo para controlar pragas e patógenos de abelhas ácaros varroa e outros parasitas (HopGuard e Lincomicina); ativamente identificando e promovendo maneiras de reduzir a exposição a pesticidas - tanto dentro da colmeia quanto fora dela; Melhorar a precisão dos dados e informações sobre saúde das abelhas; Soluções para apoiar o fortalecimento da saúde das abelhas e o aumento das populações de abelhas canadenses (AGR, 2016b).

Desenvolvimento de: i) modelos para prever a demanda futura de polinização; ii) ferramentas e conhecimento para a indústria se adaptar aos desafios modernos; iii) ferramentas para mitigar o risco de aplicação de pesticidas; iv) plano de pesquisa apícola.

Melhorar os canais de comunicação entre todos os *stakeholders* para melhorar a coesão e criar confiança com a indústria e o público; e o desenvolvimento e a manutenção de canais de

comunicação entre os EUA e o Canadá garantem o entendimento e o compartilhamento de recursos.

Alguns grupos de trabalho facilitam uma variedade de projetos de pesquisa, e outros fornecem as melhores práticas de gerenciamento para os apicultores. Esta *roundtable* tem oito grupos de trabalho que são muito ativos ao longo do ano: 1) *Varroa Mite Control*; 2) *Control of Pesticide Exposure*; 3) *Minor Use*; 4) *Research*; 5) *Communications*; 6) *Habitat and Surroundings*; 7) *Nutrition* 8) *Best Management Practices (BMPs)*. Sua última reunião ocorreu no dia 25 de janeiro de 2017 (AGR, 2016b).

Biomassa e Biomaterial

A *Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB)* é uma organização global, *multistakeholder* independente que impulsiona o desenvolvimento de uma nova bioeconomia mundial por meio de soluções de sustentabilidade, certificação, inovação e parcerias colaborativas (RSB, 2018). Fundada em 2007, Genebra – Suíça (RSB, 2016).

Ressalta-se que biomateriais são produtos derivados da biomassa, nos quais são biocombustíveis líquidos de bioenergia, bem como a biomassa e o biogás para aquecimentos e geração de eletricidade (RSB, 2016).

A RSB está aberta a participação em organizações que trabalha no campo da biomassa sustentável. Ela é uma organização comprometida em garantir as melhores práticas em biomateriais sustentáveis. O foco principal de sua missão é fornecer uma plataforma global para o diálogo entre *stakeholders* e a construção do consenso mútuo (RSB, 2016).

A RSB conta com membros de um movimento mundial de empresas, ONGs, acadêmicos, governo e organizações da ONU, conta com a colaboração de mais de 60 organizações diversas. O que antes era uma visão para garantir a sustentabilidade dos biocombustíveis tornou-se uma certificação global de sustentabilidade para todos os biomateriais (RSB, 2016).

Bioprodutos

A *Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable (IBVCR)* proporciona uma oportunidade para transformar culturas agrícolas e biomassa não alimentar (por exemplo, palha,

linho e cânhamo caules, as culturas de uso) em produtos de alto valor, tais como produtos químicos de base biológica, biomateriais, biocombustíveis e bioenergia (AGR, 2016c).

A IBVCR apoia a inovação e aumenta a competitividade dos agricultores canadenses, questões ambientais ajudam a tratar e reduzir a pegada de gases de efeito estufa do Canadá, e criar postos de trabalho limpos em toda a economia canadense em pesquisa e desenvolvimento, agricultura e indústria transformadora de valor acrescentado.

Objetivos principais: i) explorar o estabelecimento de uma abordagem consistente e reconhecida para estabelecer a qualidade da biomassa e abordar as questões de fornecimento de biomassa; ii) encorajar o compartilhamento de informações e aumentar a conscientização sobre as abordagens regionais existentes para promover o setor que poderia ser replicado; iii) incentivar a criação de um serviço de portaria regulador; iv) identificar questões regulatórias específicas que afetam o setor; v) atualizar continuamente o *Roundtable's Communications Plan* (Plano de Comunicação da *Roundtable*), juntamente com o desenvolvimento de uma ferramenta complementar de comunicação on-line para ajudar esses esforços (AGR, 2016c).

Os copresidentes membros desta *Roundtable* são da BioIndustrial Innovation Centre, Agriculture and Agri Food Canada, as outras indústrias as quais fazem parte são: Agrisoma, AgWest Bio, Bio-Amber, BioAtlantech, BioEnterprise, BIOTECanada, Canadian Federation of Agriculture, Renewable Industries Canada, Composites Innovation Centre, CropLife Canada, IGPC Ethanol Inc., Life Science Association of Manitoba, McGill University, Mustard 21 Inc., Ontario Agri-Food Technologies, Ontario Federation of Agriculture, PEI BioAlliance, Producteurs de grains du Québec, Soy 2020, BioIndustrial Innovation Centre, Woodbridge Foams e Solegar Bioplastics Technologies Inc.

Dos governos provinciais são: *Alberta Agriculture and Forestry, Innovates Bio Solutions, British Columbia Ministry of Agriculture, New Brunswick Agriculture, Aquaculture and Fisheries, Nova Scotia Agriculture, Manitoba Department of Agriculture, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Ontario Ministry of Agriculture and Food and Rural Affairs, Saskatchewan Agriculture*. Enquanto do federal são: *Agriculture and Agri-Food Canada, Canadian Food Inspection Agency, Industry Canada, Global Affairs Canada, National Research Council, Natural Resources Canada, Sustainable Development Technology Canada*.

Carne Caprina

A *Sheep Value Chain Roundtable* foi criada a partir do contínuo crescimento da população e mudanças nas demandas de consumo, o que tem proporcionado aos produtores e processadores de ovelhas do Canadá e da indústria de cordeiro um sinal para expandir o tamanho da indústria. Quase toda a carne de cordeiro produzida no Canadá é vendida para consumidores domésticos. Embora o principal foco do setor tenha sido a produção de carne de cordeiro de alta qualidade, a mudança demográfica no Canadá está estimulando o crescimento de outros produtos ovinos, como laticínios, iogurtes e queijos (AGR, 2016d).

A *roundtable* reúne os principais membros do setor e do governo para discutir os desafios e oportunidades de mercado que o setor enfrenta, além de desenvolver e implementar planos de ação projetados para melhorar a posição competitiva do setor.

Destacam-se na *roundtable* seis grupos de trabalho (AGR, 2016d):

1. Grupo de Trabalho de Estratégias de Saúde: permite o aumento do acesso a medicamentos e vacinas atualmente não oficialmente reconhecidos no Canadá. Também aborda questões relacionadas ao uso e resistência a antibióticos, gerenciamento de emergências e doenças emergentes;
2. Grupo de Trabalho de Rentabilidade: trabalha no sentido de aumentar a lucratividade da indústria ovina no Canadá, abordando questões relacionadas a treinamento e desenvolvimento; ferramentas de gestão, melhoramento genético, modelos de precificação a prazo, elementos de empréstimo e crédito, e outras restrições financeiras / lucrativas;
3. Grupo de Trabalho de Qualidade de Carne e Carcaça: incentiva a melhoria da qualidade de carcaça e carne de cordeiros do Canadá, além de compartilhar informações ao longo da cadeia de valor e examinar o impacto do manejo do rebanho na qualidade da carne e da carcaça;
4. O Grupo de Trabalho de Pesquisa: desenvolve uma abordagem para o setor se organizar nacionalmente com o objetivo de apoiar a expansão e a sustentabilidade da indústria de ovinos no Canadá;
5. Grupo de Trabalho de Acesso ao Mercado: oferece a perspectiva da indústria de ovinos canadense sobre questões comerciais internacionais e interprovinciais em carne, animais vivos, subprodutos, genética e lã;

Grupo de Trabalho de Licenciamento Social: trabalha no sentido de diferenciar os produtos canadenses com base na licença social, desenvolvendo relacionamentos com os varejistas, abordando os problemas dos consumidores e contribuindo para a conscientização agrícola e iniciativas na sala de aula.

Carne Suína

A indústria suína canadense é reconhecida mundialmente por seus produtos de alta qualidade e padrões de segurança superiores. Para manter uma vantagem sobre os concorrentes globais, a indústria deve continuar a oferecer produtos que excedam as expectativas e são inigualáveis. Como um esforço colaborativo entre o governo e a indústria, a *Pork Value Chain Roundtable* (PVCRT) fornece uma plataforma importante para discutir idéias, prioridades, soluções e contribui para o sucesso da indústria suína do Canadá. As principais prioridades incluem: competitividade da indústria, inovação e acesso ao mercado (AGR, 2016e).

Lançada em março de 2003, inicialmente focada na realização de pesquisas de mercado para identificar mercados globais existentes e emergentes, avaliar os principais concorrentes e desempenho canadense *benchmark*. Vários desafios que afetam a competitividade do setor mudou a PVCRT para desenvolver e adotar em 5 anos base *Canadian Pork Value Chain Strategic Framework*.

Segundo dados do site canadainternational.gc.ca, a produção de suínos excede a 10 milhões de cabeças, das quais cerca de 1,1 milhão são reprodutores. Criados para suportar condições intensivamente desfavoráveis, o suíno canadense é famoso por sua carne quase sem gordura, resistência e qualidade total.

Uma curiosidade relevante é que os excelentes reprodutores do gado de corte, gados leiteiros e suínos são selecionados para a melhoria dos rebanhos do mundo todo.

Culturas Especiais

A *Special Crops Value Chain Roundtable* (SCVCRT) reúne os principais líderes do setor de culturas especiais, incluindo produtores, processadores, comerciantes e outros *stakeholders* (AGR, 2016f).

Instituída em 2003, abordou questões relacionadas com culturas ainda não capturadas nas categorias de *roundtable* existentes dos principais grãos e oleaginosas ou horticultura. Por exemplo, as culturas especiais incluem leguminosas, feijão, grão de bico, lentilhas, ervilhas,

alpiste, trigo, semente de girassol, semente de mostarda, sementes de cânhamo, forragens, feno e trevo, arroz selvagem, feno-grego, coentro, cominho, borragem e cogumelos selvagens (AGR, 2016f).

Concentra-se na captura de oportunidades de nicho de mercado para aumentar ainda mais o setor, com base na reputação que os produtores canadenses têm para o crescimento de produtos de alta qualidade e para serem fornecedores confiáveis. A SCVCRT também se concentra nas questões de transporte, alegações de saúde, ambiente regulatório, rastreabilidade, capacidade de valor agregado, pesquisa e inovação e inteligência de mercado (AGR, 2016f).

Objetivos principais são: i) melhorar a competitividade e sustentabilidade da indústria; ii) aumentar o valor agregado às culturas especiais explorando novos mercados e usos; iii) ser visto como um líder global em gestão ambiental; e iv) demonstrar os benefícios para a saúde de culturas especiais.

Grãos

A indústria de grãos do Canadá é composta principalmente por trigo, canola, linho, soja, leguminosas, cevada, milho e aveia. É um fornecedor global na fabricação de produtos alimentícios para consumo, ração animal e na produção de biocombustíveis. A indústria canadense de grãos se orgulha de fornecer produtos seguros e inovadores para mercados globais que excedem continuamente os padrões e regulamentações mundiais.

Com representantes de toda a cadeia de valor, *Grains Roundtable* concentra-se em quatro áreas identificadas pela indústria como os principais obstáculos para a melhoria da competitividade do setor: 1) Economia; 2) Inovação; 3) Acesso ao Mercado; e 3) Ambiente e Mudança Climática (AGR, 2016g).

A *Roundtable* vai incentivar a indústria a identificar questões prioritárias e de promoção de ações indústria-governo colaborativa que ajuda a garantir uma vantagem mundial duradoura.

Estão previstos para cruzar as linhas de *commodities* de grãos e de impacto mais elos da cadeia de valor de grãos; ser de âmbito nacional; e se beneficiar de uma abordagem de parceria. O trabalho será realizado por meio da colaboração entre a indústria, o *Canada Grains Council*, e o Governo do Canadá (AGR, 2016g).

Horticultura

O setor de horticultura canadense é uma indústria próspera que está se expandindo, concentra-se em grande parte nas províncias de Ontário, Colúmbia Britânica e Quebec. Frutas

e hortaliças respondem pela maior parte do comércio de produtos hortícolas no Canadá, mas o setor também inclui floricultura, viveiro, árvores de natal, grama, vegetais com efeito de estufa, xarope de bordo e mel (AGR, 2016h).

Objetivos principais são: i) fornecer um fórum para representantes da indústria e do governo participarem de um diálogo construtivo e orientado a soluções sobre questões estratégicas; ii) promover ações colaborativas da indústria-governo que assegurem uma vantagem competitiva para o Canadá, tanto nacional como internacionalmente (AGR, 2016h).

Como forma de colaborar com os agentes do setor, a *Agriculture and Agri-Food Canada* (AAFC, Agência do Governo Canadense) estabeleceu a *Horticulture Value Chain Roundtable* (HVCRT) para discutir os desafios, oportunidades e planos de ação por meio de grupos de trabalho temáticos.

A HVCRT realizou a sua reunião inaugural em abril de 2004 e identificaram as quatro prioridades seguintes como desafios imediatos e oportunidades de longo prazo para o setor:

- a. O maior reconhecimento por parte do governo da contribuição da horticultura para a economia canadense;
- b. Harmonização de regulamentos e normas entre o Canadá e os Estados Unidos;
- c. A melhoria da competitividade em todos os pontos da cadeia de valor da horticultura através de alianças estratégicas;
- d. Desenvolvimento de uma estratégia de marketing para garantir ações aumentou para produtos hortícolas canadenses em ambos os mercados doméstico e internacional.

Suas estratégias estão ligadas em Energia e Meio Ambiente; Questões de produtos frescos; Horticultura para a saúde; Trabalho; Marketing; Água. Estes esforços liderados pela indústria permitirão que o setor da horticultura responda às exigências dos consumidores, manter-se competitiva, e se tornar mais rentável, ao mesmo tempo, fazer contribuições positivas para a economia canadense e as comunidades locais, dos quais os produtores agrícolas são a espinha dorsal (AGR, 2016h).

Indústria Avícola

A indústria avícola canadense está distribuída de acordo com a concentração

populacional de cada região. Devido às condições climáticas, as aves são quase que totalmente produzidas em granjas particulares. Com um sistema altamente eficiente e mecanizado, uma pessoa consegue administrar uma granja com capacidade de produção de mais de 1 milhão de dúzias de ovos por ano. Para o abate de aves, uma só pessoa consegue manipular 350 000 frangos por ano, que vão produzir 640 toneladas de carne (COBANOGLU et al., 2014).

A indústria avícola do Canadá inclui a produção de ovos de galinha, peru, processados e ovos de incubação de frangos de corte. A cadeia de valor de aves inclui insumos (ração, produtos de saúde animal, equipamentos), processamento primário, processamento adicional, classificação e processamento de ovos, incubatórios e distribuição (serviço de alimentação e varejo) (AGR, 2016i).

O objetivo da *Poultry Sustainability Value Chain Roundtable* (PSVCRT) é fornecer um fórum para ação colaborativa da indústria e do governo. As principais áreas de enfoque são: i) confiança pública; ii) segurança alimentar; iii) uso antimicrobiano e resistência; iv) cuidados com animais; v) pesquisa e inovação; iv) preferências de consumo (AGR, 2016i).

Indústria Pulse

O termo "*pulse*" refere-se a leguminosas de grão tais como grão de bico, feijões secos, ervilhas secas e lentilhas. A *Pulse Industry Roundtable* (PIRT) compartilha informações e busca melhorar a colaboração em toda a cadeia de valor, bem como encontra maneiras de melhorar a competitividade global e a lucratividade (AGR, 2016j).

Objetivos principais são: i) criar uma compreensão compartilhada dos principais desafios e oportunidades do mercado que enfrentam o setor de impulsos e abordar as lacunas de informação. ii) examinar e abordar os obstáculos à competitividade e à inovação; iii) alavancar oportunidades para promover a conscientização sobre os benefícios das culturas de "*pulse*"; iv) consultar, compartilhar e promover a colaboração em toda a cadeia de valor (AGR, 2016j).

Sua estratégia está relacionada com: Agregação de Valor; Inteligência Competitiva; Pesquisa Colaborativa; Desenvolvimento de Mercado. Sua ação vem do desenvolvimento de uma ferramenta de inventário comum (ou seja, banco de dados simples) para acompanhar a investigação do passado e ajudar a orientar futuros projetos, uma matriz de prioridades de

investigação, bem como a criação de um mapa ativo para explorar a capacidade atual e identificar as eventuais lacunas (AGR, 2016j).

Em maio de 2010, o PIRT realizou a sua reunião inaugural em que os membros concordaram que o tempo *Roundtable* iria ajudar a aumentar a colaboração em toda a cadeia de valor e maximizar ações domésticas para o aumento da competitividade e rentabilidade global. Para este fim, o principal foco da *roundtable* é aumentar o uso de pulsos canadenses e ingredientes à base de pulso em produtos alimentares de consumo.

Milho

O *Iowa Corn Growers Association (ICGA)* traz um conselho de 12 membros, o qual é eleito por pares com dois representantes da indústria para liderar a associação sobre políticas e regulamentos estabelecidos pelos membros, direcionam os fundos coletados através do programa de um centavo de checagem de milho em Iowa (ICGA, 2016).

Prioridades legislativas estado/federal do ICGA incluem: biotecnologia, conservação, meio ambiente, etanol, conta da fazenda, pecuária, pesquisa, impostos, comércio, transporte e agricultura de valor agregado.

Serve como a voz coletiva dos produtores de milho de Iowa, fazendo *lobby* em questões agrícolas nos níveis estadual e federal. A organização faz *lobby* para proteger os direitos de mais de 8.000 membros de produtores de milho. *Lobby* e legislativo esforços do ICGA são financiados através de dólares adesão. Eles têm como alvo questões cotidianas que afetam diretamente o milho e os produtores de subsistência e trabalha para construir relacionamentos com empresas e indústrias. Através de todos estes esforços, o ICGA está avançando indústria de milho de Iowa, fornecendo os produtores de milho, com uma voz em Iowa, Washington DC, e em todo o mundo (ICGA, 2016).

Em 28 de julho de 2015 - A *Grains Council* dos EUA (USGC) equipe comércio de repórteres coreanos e escritores visitou Iowa como parte de uma jornada de aprendizagem para os Estados Unidos para obter informações detalhadas sobre biotecnologia no milho e outras culturas.

Óleo de Palma

Na área de atuação de óleo de palma destaca-se a *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)*, uma organização sem fins lucrativos que reúne *stakeholders* dos 7 setores da indústria

de óleo de palma: produtores, processadores ou comerciantes de óleo de palma, fabricantes de bens de consumo, varejistas, bancos / investidores e organizações não-governamentais (ONGs) ambientais e sociais, para desenvolver e implementar padrões globais para o óleo de palma sustentável (RSPO, 2016).

A RSPO tem mais de 3.000 membros em todo o mundo que representam todos os links ao longo da cadeia de fornecimento de óleo de palma. Eles se comprometeram a produzir, fornecer e / ou usar óleo de palma sustentável certificado pela RSPO.

Surgiu em abril de 2004, tem sede em Kuala Lumpur, Malásia, possui como objetivos: avançar a produção, aquisição, financiamento e uso de produtos sustentáveis de óleo de palma; desenvolver, implementar, verificar, garantir e rever periodicamente os padrões globais credíveis para toda a cadeia de óleo de palma sustentável de abastecimento; monitorar e avaliar os impactos econômicos, ambientais e sociais do consumo de óleo de palma sustentável no mercado; envolver e comprometer todas as partes interessadas em toda a cadeia de abastecimento, incluindo governos e consumidores (RSPO, 2016).

A RSPO desenvolveu um conjunto de critérios ambientais e sociais que as empresas devem cumprir para produzir o *Certified Sustainable Palm Oil* (CSPO). Quando aplicados adequadamente, esses critérios podem ajudar a minimizar o impacto negativo do cultivo de óleo de palma no meio ambiente e nas comunidades das regiões produtoras de óleo de palma (RSPO, 2016).

E para isso foram realizados fóruns e reuniões com a missão de desenvolverem seus objetivos. Locais realizados: *Yang Di-Pertuan Besar Of Negeri Sembilan's Birthday*, sábado, 20 de julho de 2013 em Kuala Lumpur; *Yang Di-Pertuan Besar Of Negeri Sembilan's Birthday* sexta-feira, 19 de julho de 2013 em Kuala Lumpur (RSPO, 2016).

Em suma a *roundtable* visa monitorar os impactos econômicos, ambientais e sociais na produção de óleo. Busca envolver e comprometer todas os *stakeholder* incluindo governo e consumidores.

Pescados

A *Seafood Value Chain Roundtable (SVCRT)* foi formada em junho de 2003, sua criação partiu do objetivo de manter uma vantagem competitiva e promover o crescimento do setor. Inclui pesca de pequena escala e industriais de água salgada sobre o Atlântico, Pacífico e costas

do Ártico e a pesca de água doce, como as dos Grandes Lagos. Produtos do mar canadenses incluem tanto selvagens e de criação (aquicultura) unidades populacionais de peixes. O Canadá tem uma reputação internacional de longa data para a prestação de frutos do mar de alta qualidade e possui uma das pescarias comerciais mais valiosas do mundo (AGR, 2016k).

SCVRT reúne líderes de toda a indústria de frutos do mar - de varejo, serviços de alimentação, processamento, colheita, associações comerciais e muito mais. Concentra-se em três prioridades: melhorar a imagem de frutos do mar do Canadá, melhorando a capacidade da indústria para competir e incentivando governo integrado resposta aos problemas enfrentados pela indústria. Para abordar essas prioridades, a *roundtable* desenvolveu uma estratégia de longo prazo em torno das questões-chave do marketing estratégico e posicionamento da indústria, *benchmarking* e de competitividade, e frutos do mar recursos humanos do setor (AGR, 2016k).

A *Aquaculture Stewardship Council* (ASC) é uma organização sem fins lucrativos fundada na Holanda em 2010. Tem como objetivo liderar o programa de certificação e rotulagem global para frutos do mar e pescados com responsabilidades de criação, ou seja, seu papel principal é gerir os padrões globais de aquicultura responsável, que foram desenvolvidas pela WWF através de diálogos entre *stakeholders* (ASC, 2016).

ASC trabalha com produtores, processadores de fruto do mar, empresas de varejo, cientistas, grupos de conservação e consumidores visando sempre contribuir para transformar os mercados de frutos do mar para a sustentabilidade (ASC, 2016).

Produtos Orgânicos

A demanda dos consumidores por alimentos orgânicos e processados aumentou dramaticamente nos últimos anos. Como resultado, o mercado orgânico do Canadá está florescendo. Qualquer produto agrícola rotulado como orgânico deve estar em conformidade com os padrões orgânicos canadenses (AGR, 2016l).

Nisto em dezembro de 2006, a *Organics Value Chain Roundtable* (OVCRT) foi implementada para construir um entendimento compartilhado da posição competitiva do setor orgânico canadense e criar um consenso sobre a forma de melhorar o seu desempenho e a rentabilidade. Os membros representam múltiplas *commodities* e uma ampla seção transversal da cadeia de valor orgânico canadense, incluindo produtores, processadores, distribuidores,

varejistas, serviços de alimentação e exportadores, bem como representantes do governo provincial e federal (AGR, 2016l).

Sua estratégia está ligada com visibilidade e notoriedade do setor biológico canadense; desenvolver uma estratégia para melhorar a visibilidade e notoriedade do setor; capacidade, escala e profundidade financeira; aumentar a quota orgânico das vendas domésticas de varejo; ciência, inovação e formação; integrar as lacunas de regulamentação, barreiras técnicas, e / ou outros problemas que afetam a competitividade de uma mercadoria específica (AGR, 2016l).

Membros da *roundtable* elaboraram um plano estratégico de cinco anos, que se concentra em quatro áreas prioritárias: aumento da capacidade canadense orgânica, desenvolvimento de mercado, regulamentos e Inovação Tecnológica. As prioridades estratégicas irão fornecer o roteiro para o trabalho do OVCRT ao longo dos próximos cinco anos.

Sementes

A indústria de sementes canadense emprega mais de 14.000 canadenses que trabalham em diversos segmentos da indústria: melhoramento de plantas e de pesquisa, produção de sementes, processamento de sementes e apoio à produção, vendas e comercialização de sementes.

A *Seed Sector Value Chain Roundtable* (SSVCRT) consiste de criadores de plantas, produtores de sementes, condicionadores de sementes, distribuidores, exportadores, varejistas e, finalmente, os agricultores, que são os usuários finais. A *roundtable* proporciona um diálogo entre o governo e os membros da indústria (AGR, 2016m).

Objetivos principais são: i) identificar questões e oportunidades ao longo da cadeia de valor; ii) compartilhar uma variedade de perspectivas diferentes; iii) permitir a ação colaborativa da indústria / governo / agricultor; iv) fornecer conselhos sobre questões regulatórias, de pesquisa e políticas (AGR, 2016m).

As questões identificadas para a *Roundtable* vão atender às necessidades de todos os segmentos da indústria de sementes de culturas de grãos de plantas ornamentais e de impacto todos os elos da cadeia de valor agrícola, seja de âmbito nacional e beneficiar de uma abordagem de parceria. O trabalho seria feito em colaboração entre a indústria, sob a liderança do *Canadian Seed*

Growers' Association (CSGA) e a *Canadian Seed Trade Association (CSTA)*, e o Governo do Canadá, liderada por AAFC.

4.2 Apresentar as ações e normas das *roundtables* identificadas no agronegócio brasileiro

Das *commodities* brasileiras mais exportados destacam-se: a soja, a carne bovina, o açúcar em bruto, a celulose e o cacau. Nas áreas em que os produtos mais exportados encontram-se, estão as seguintes *roundtables*: *Roundtable on Responsible Soy Association (RTRS)*; *Beef Value Chain Roundtable (BVCRT)*, *Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB)* e Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS); BONSUCRO; *Textile Exchange* e *Better Cotton Initiative*; *Roundtable for a sustainable cocoa economy* e *World Cocoa Foundation (WCF)*, que serão apresentadas a seguir, conforme o *ranking* de exportações brasileiras do produto com maior quantidade exportada para o de menor quantidade exportada.

Algodão Orgânico

Na área de atuação de algodão orgânico destaca-se a *Textile Exchange* e a *Better Cotton Initiative (BCI)*.

Fundada como *Organic Exchange* em 2002, a *Textile Exchange* é uma organização global sem fins lucrativos que trabalha em estreita colaboração com todos os setores da rede de fornecimento têxtil. A *Textile Exchange* identifica e compartilha as melhores práticas em agricultura, materiais, processamento, rastreabilidade e produtos em fim de vida, a fim de criar impactos positivos na água, no solo, no ar, nos animais e na população humana criada em todo o mundo pela indústria têxtil. Os membros incluem 210 empresas e organizações de mais de 25 países (TEXTILE EXCHANGE, 2016).

A *Textile Exchange* fornece o conhecimento e as ferramentas de que o setor precisa para fazer melhorias significativas em três áreas principais: Fibra e Materiais, Integridade e Padrões e Rede de Suprimentos. Desenvolvemos vários padrões importantes do setor, incluindo o Padrão de Conteúdo Orgânico, o Padrão de Baixo Responsável, o Padrão de Lã Responsável, o Padrão de Reclamação Reciclado e o Padrão Global de Reciclado (TEXTILE EXCHANGE, 2016).

A *Textil Exchange* expandiu-se de um foco exclusivamente em algodão orgânico em 2010 para incluir outras fibras sustentáveis, como *lyocell* (uma fibra sintética forte feita de celulose reconstituída, usada em carpetes e em roupas quando misturada com outras fibras) e

poliéster reciclado, para promover uma abordagem de portfólio para marcas e varejistas adotarem em um nível estratégico. Embora o nome da organização tenha mudado para refletir a missão expandida, a *Textile Exchange* continua a ter um forte foco na expansão do uso de fibras orgânicas como uma solução voltada para o mercado para combater a pobreza, a biodiversidade e a segurança alimentar (TEXTILE EXCHANGE, 2016).

A *Better Cotton Initiative* fundada em 2005, com sede em Genebra na Suíça existe para melhorar a produção mundial de algodão para as pessoas que a produzem, melhor para o ambiente em que ela cresce e melhor para o futuro do setor. A BCI pretende transformar a produção de algodão em todo o mundo, desenvolvendo o *Better Cotton* como uma commodity *mainstream* sustentável (BCI, 2016).

Para alcançar essa missão, a BCI trabalha com uma gama diversificada de partes interessadas em toda a cadeia de suprimento de algodão para promover melhorias mensuráveis e contínuas para o meio ambiente, as comunidades agrícolas e as economias das áreas produtoras de algodão (BCI, 2016).

Os quatro objetivos específicos da BCI são (BCI, 2016):

1. Reduzir o impacto ambiental da produção de algodão;
2. Melhorar os meios de subsistência e o desenvolvimento econômico em áreas de produção de algodão;
3. Melhore o compromisso e o fluxo da *Better Cotton* em toda a cadeia de suprimentos;
4. Garantir a credibilidade e sustentabilidade da *Better Cotton Initiative*.

Em suma as duas *Roundtables* visam monitorar os impactos econômicos, ambientais e sociais tanto de algodão. Envolver e comprometer todas as partes interessadas incluindo governo e consumidores.

Cacau:

Na área de atuação da cadeia produtiva de cacau destacam-se as seguintes *roundtables*: *Roundtable for a sustainable cocoa economy (RSCE)*, que reside em Londres e a *World Cocoa Foundation (WCF)*, que reside em Washington, D.C.

A RSCE foi fundada em 2007, com prioridades iguais e diálogos que visam um bem comum. Foca em desenvolver e capacitar agricultores a fazerem escolhas que ajudem a agricultura em si, em comunidades relacionadas ao cacau, garantindo então um suprimento sustentável de cacau de qualidade que beneficia tanto o produtor como o usuário, tendo sempre em mente os três pilares do desenvolvimento sustentável que são – ambiental econômico e social (RSCE, 2016).

Um ponto a se averiguar é que os intervenientes são: fazendeiros de cacau, corporativas, comerciantes, exportadores, processadores, os próprios fabricantes de chocolate, organizações governamentais, não governamentais e instituições financeiras (RSCE, 2016).

Já a *World Cocoa Foundation* (WCF), fundada em 2000, é uma organização internacional que representa mais de 100 empresas associadas em toda a cadeia de valor do cacau. Estão comprometidos com a criação de uma economia de cacau sustentável, colocando os agricultores primeiro - promover a administração agrícola, ambiental e reforço do desenvolvimento de cacau em comunidades (WCF, 2016).

A WCF promove uma economia de cacau sustentável através do desenvolvimento econômico, social e gestão ambiental em comunidades de cultivo de cacau. Está ajudando a alcançar a sustentabilidade do cacau, apoiando as comunidades de cacau, educação, programas de campo e de pesquisa científica (WCF, 2016).

Cana de Açúcar:

A BONSUCRO nasceu em 2008 da *Better Sugarcane Initiative* uma organização *multistakeholders* sem fins lucrativos dedicada a reduzir os impactos ambientais e sociais da produção de cana-de-açúcar que liga seu nome a um produto, processo ou serviço através do desenvolvimento de um padrão e programa de certificação para transformar a indústria da cana (BONSUCRO, 2016).

É o primeiro padrão global métrica para a cana, o qual permite demonstrar por meio de impactos mensuráveis que a empresa apoia os direitos humanos e está preocupada em implementar práticas ambientalmente corretas. A BONSUCRO promove a sustentabilidade do setor sucroalcooleiro através de um esquema de certificação métrica baseada e apoiando a melhoria contínua para os membros (BONSUCRO, 2016).

Atesta práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva e possibilita a exportação de derivados de cana-de-açúcar para países da Ásia e da União Europeia. Assegura ainda o cumprimento da legislação, o respeito aos direitos humanos e trabalhistas, a garantia da sustentabilidade na produção, a preservação da biodiversidade, dos serviços do ecossistema, além da produtividade e da melhoria contínua dos processos de produção.

Seus principais objetivos são: i) definir princípios, critérios, indicadores e padrões para a produção de cana-de-açúcar com base em desempenho; ii) promover melhorias mensuráveis nos impactos econômicos, ambientais e sociais da produção de cana e processamento; iii) desenvolver um sistema de certificação que permita aos produtores, compradores e outros envolvidos nos negócios de açúcar e etanol obter produtos derivados da cana que tenham sido produzidos de acordo com os critérios acordados, críveis, transparentes e mensuráveis. (L.R., 2018)

A certificação é concedida à usina de açúcar e etanol, mas a avaliação é baseada em auditoria da usina e da área agrícola fornecedora de cana. Os operadores econômicos “pós-porteira” da usina, como portos, armazéns e *traders*, podem ser certificados também pelo Padrão BONSUCRO de Cadeia de Custódia. (L.R., 2018)

Carne Bovina:

Há três *roundtables* que atuam com a carne bovina, são elas: *Beef Value Chain Roundtable (BVCRT)*, *Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB)* e Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS).

Em seus objetivos, ambas possuem pontos em comuns, bastante relevantes, visam facilitar um diálogo comum, debater e formular, de maneira transparente a fim de contribuir para uma pecuária socialmente justa e sustentável, que em detrimento de seu desenvolvimento consigam alcançar uma economia correta e viável para melhorar a competitividade da indústria (BVCRT destaca-se nesse ponto), com troca de ações, informações, resoluções de problemas técnicos. Vale ressaltar que as três possuem uma visão altamente sustentável, reconhecem que a indústria global da carne bovina tem um papel importante na vida das pessoas e comunidades que produzem e consomem carne bovina; o bem-estar dos animais, a gestão dos recursos naturais, e assim respondem à demanda crescente da população mundial por proteína animal de forma eficiente (AGR, 2016n; GRSB, 2016; GTPS, 2016).

A *Beef Value Chain Roundtable*, criada em janeiro de 2003, promove ações colaborativas da indústria e do governo para garantir uma vantagem competitiva duradoura para o Canadá nos mercados doméstico e internacional. Além disso, promove a eficiência por meio da inovação e da pesquisa, apoiada por um forte marco regulatório para enfrentar desafios como a resistência trabalhista e antimicrobiana (AGR, 2016n).

Já a GTPS foi idealizada em 2007, mas começou efetivamente a funcionar a partir de 2009, é formado por representantes de diferentes segmentos que integram a cadeia de valor da pecuária bovina no Brasil. Participam representantes das indústrias e de organizações do setor, produtores e suas associações, varejistas, fornecedores de insumos, bancos, organizações da sociedade civil, centros de pesquisa e universidades. Em suas ações periodicamente realizam reuniões de conselho e *workshops* sobre os desafios da sustentabilidade na pecuária (GTPS, 2016; SIJBRANDIJ, 2017).

No que se refere à GRSB não há no site oficial da *roundtable* informações sobre a data de fundação, ela define a carne sustentável como um produto socialmente responsável, ambientalmente saudável e economicamente viável que prioriza o Planeta (princípios relevantes: Recursos Naturais, Eficiência e Inovação, Pessoas e Comunidade); Pessoas (princípios relevantes: Pessoas e Comunidade e Alimentação); Animais (princípio relevante: Saúde e Bem-Estar Animal); e Progresso (princípios relevantes: Recursos Naturais, Pessoas e Comunidade, Saúde e Bem-Estar Animal, Alimentação, Eficiência e Inovação) (GRSB, 2016).

O GRSB visa facilitar um diálogo global para promover a melhoria contínua da sustentabilidade da cadeia de valor global de carne bovina por identificar, avaliar, permitindo maior adoção, líder da produção atual nas práticas da cadeia de suprimentos, política e tecnologia; apoio a iniciativas orientada para a ações, regionais e locais *multistakeholders*. Focada em produzir resultados mensuráveis, garantindo a adaptação local. Abordar questões de alta prioridade relacionados à sustentabilidade, compartilhando localmente informação e apoio, baseada na ciência projetos-piloto. Proporcionar um fórum e oportunidades para o engajamento construtivo, troca de informações e resolução de problemas técnicos. GRSB é o único fórum global dedicada a conectar uma rede de lideranças locais, regionais e globais na indústria de carne, com uma visão e uma missão comum (GRSB, 2016).

As organizações têm seus escritórios sedes nos Estados Unidos, Holanda (GRSB), Canadá (BVCRT) e Brasil (GTPS), sendo plataformas de estratégia e representantes de

diferentes segmentos, como participantes varejistas, agências ambientais, fornecedores de insumos, bancos, organizações da sociedade civil e outros com um grande interesse na indústria (GRSB, 2013). Em ações e eventos ambos realizam conferências – reuniões de conselhos – e *workshops* sobre o desafio da sustentabilidade na pecuária.

Analisando as datas de fundação percebe-se que a busca por melhorias está em ritmo crescente na cadeia produtiva de carne bovina e notou-se em virtude dessa necessidade o desenvolvimento do processo participativo entre esses *stakeholders*.

Soja:

Roundtable on Responsible Soy Association (RTRS) é uma iniciativa multilateral que visa facilitar um diálogo global sobre a produção de soja, obter consenso entre os principais *stakeholders* e os atores ligados à indústria da soja, servir como um Fórum para desenvolver e incentivar um padrão de sustentabilidade para a produção, processamento, comercialização e uso da soja, funcionar como um fórum reconhecido internacionalmente para o monitoramento da produção global da soja em termos de sustentabilidade, mobilizar diversos setores interessados em participar do processo da associação (RTRS, 2016).

Seus afiliados incluem os principais representantes da cadeia de valor da soja e membros da sociedade civil do mundo inteiro. De acordo com a filosofia da RTRS, os atores das diferentes áreas e com interesses diversos têm direitos iguais e se reúnem em torno de um objetivo comum, garantindo assim o diálogo e a tomada de decisão por consenso (RTRS, 2016).

Graças à está dinâmica, foi criado o Padrão RTRS de Produção Responsável da Soja, aplicável mundialmente e que garante uma produção de soja ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. Este inclui requisitos para interromper a conversão de áreas com alto valor de conservação, para promover melhores práticas de gestão, para garantir condições justas de trabalho e respeitar reivindicações de posse da terra (RTRS, 2016).

Ser membro da RTRS significa ter um impacto e uma participação ativa no processo, iniciado há alguns anos e que visa uma mudança de paradigma em relação às empresas responsáveis pela soja. Por isso, todos os *stakeholders* da cadeia de valor, bem como membros da sociedade civil, são envolvidos e tomam decisões conjuntas que permitem a produção de uma soja ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável (RTRS, 2016).

4.3 Comparar as *roundtables* de carne bovina através das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997)

O quadro 7 traz a compilação das repostas da questão 1, do questionário (vide Apêndice A e *Appendix B*), das três *roundtables* identificadas como responsáveis por carne bovina:

- Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável → GTPS
- Beef Value Chain Roundtable → BVCRT
- Global Roundtable for Sustainable Beef → GRSB

Quadro 7 - Compilação das repostas da questão 1.

Lista de <i>Stakeholders</i>	São <i>stakeholders</i>					
	GTPS		BVCRT		GRSB	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Clientes	X		X		X	
Fornecedores	X		X		X	
Produtores Integrados	X		X		X	
Prestadores de Serviço Terceirizados	X		*	*	X	
Instituições Financeiras	X		*	*		X
Diretores	X		X		X	
Gerentes	X		X		X	
Acionistas	X		*	*		X
Funcionários	X		X		X	
Governo	X			X	X	
Agência Reguladora Ambiental	X		X		X	
Ministério Público	X			X	X	
ONGs Ambientalistas	X		X		X	
ONGs Florestais	X		X		X	
Movimentos Sociais	X		X		X	
Comunidade local	X			X		X
Comunidade Científica	X		X		X	
Mídia	X		X		X	
Sindicatos	X		X		X	

Fonte: Baseado nos dados coletados.

*Não se aplica

Pode ser observado que das três *roundtables* a GTPS foi a única que preencheu todos os campos propostos como *stakeholders*, enquanto a BVCRT não tem participação do Governo, do Ministério Público e da comunidade local. Já a GRSB não possui relação com instituições financeiras, acionistas e comunidade local.

Os quadros 8, 9 e 10 trazem as respostas da questão 2 (vide Apêndice A e *Appendix B*) para GTPS, BVCRT e GRSB, respectivamente.

Quadro 8 - Repostas da questão 2 – GTPS.

Lista de <i>Stakeholders</i> (GTPS)	Natureza da Relação		Grau de Influência/ Importância para a organização				
	Cooperação (+)	Ameaça (-)	1	2	3	4	5
Clientes		X					X
Fornecedores		X					X
Produtores Integrados		X				X	
Prestadores de Serviço Terceirizados		X				X	
Instituições Financeiras		X			X		
Diretores	X				X		
Gerentes	X				X		
Acionistas	X				X		
Funcionários	X				X		
Associação de Empresas Florestais		X				X	
Governo	X				X		
Agência Reguladora Ambiental		X				X	
Ministério Público	X				X		
ONGs Ambientalistas		X				X	
ONGs Florestais		X				X	
Movimentos Sociais		X			X		
Comunidade local		X			X		
Comunidade Científica	X				X		
Mídia	X			X			
Sindicatos		X			X		

Fonte: Baseado nos dados coletados.

De acordo com o quadro 8 os *stakeholders* que possuem maior grau de influência são clientes, fornecedores, produtores integrados, prestadores de serviços terceirizados, associação de empresas florestais, agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais, sendo a natureza da relação dada como ameaça, enquanto os diretores, gerentes, acionistas, funcionários, governo, ministério público, comunidade científica e mídia podem ser classificados como de natureza cooperativa.

Quadro 9 - Repostas da questão 2 – BVCRT.

Lista de <i>Stakeholders</i> (BVCRT)	Natureza da Relação		Grau de Influência/ Importância para a organização				
	Cooperação (+)	Ameaça (-)	1	2	3	4	5
Clientes		X					X
Fornecedores		X					X
Produtores Integrados		X				X	

Continua

Conclusão

Prestadores de Serviço Terceirizados	*	*	*	*	*	*	*
Instituições Financeiras	*	*	*	*	*	*	*
Diretores	X				X		
Gerentes	X				X		
Acionistas	*	*	*	*	*	*	*
Funcionários	X				X		
Associação de Empresas Florestais		X				X	
Governo	X						X
Agência Reguladora Ambiental		X				X	
Ministério Público	X						X
ONGs Ambientalistas		X				X	
ONGs Florestais		X				X	
Movimentos Sociais		X			X		
Comunidade local		X			X		
Comunidade Científica	X			X			
Mídia		X	X				
Sindicatos		X		X			

Fonte: Baseado nos dados coletados.

*Não se aplica

De acordo com o quadro 9 os *stakeholders* que possuem maior grau de influência são clientes, fornecedores, produtores integrados, associação de empresas florestais, agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais, sendo classificados como ameaça. Entre os de maior grau de influência o ministério público e governo são classificados como de natureza cooperativa, por serem os fundadores da *roundtable*.

Quadro 10 - Repostas da questão 2 – GRSB.

Lista de Stakeholders (GRSB)	Natureza da Relação		Grau de Influência/ Importância para a organização				
	Cooperação (+)	Ameaça (-)	1	2	3	4	5
Clientes		X					X
Fornecedores		X					X
Produtores Integrados		X				X	
Prestadores de Serviço Terceirizados	X				X		
Instituições Financeiras	X		X				
Diretores	X				X		
Gerentes	X				X		
Acionistas	X			X			
Funcionários	X				X		
Associação de Empresas Florestais		X				X	

Continua

Conclusão

Governo	X		X				
Agência Reguladora Ambiental		X				X	
Ministério Público	X		X				
ONGs Ambientalistas		X				X	
ONGs Florestais		X				X	
Movimentos Sociais		X			X		
Comunidade local		X			X		
Comunidade Científica	X			X			
Mídia		X	X				
Sindicatos		X		X			

Fonte: Baseado nos dados coletados.

*Não se aplica

De acordo com o quadro 10 os stakeholders que possuem maior grau de influência são clientes, fornecedores, produtores integrados, associação de empresas florestais, agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais são classificados como ameaças. Os prestadores de serviços terceirizados, prestadores de serviços terceirizados, instituições financeiras, diretores, gerentes, acionistas, funcionários, governo, ministério público e comunidade científica, possuem natureza de relação cooperativa.

Quadro 11 - Comparação entre os graus de Poder, Legitimidade e Urgência – GTPS.

Lista de Stakeholders - GTPS	Médias do Grau de Poder (GP)	Médias do Grau de Legitimidade (GL)	Médias do Grau de Urgência (GU)
Clientes	5	4	4,5
Fornecedores	5	3	4,5
Produtores Integrados	3	3,5	3,5
Prestadores de Serviço Terceirizados	4	3,5	4
Instituições Financeiras	3	3	3
Diretores	5	4	5
Gerentes	4	4	3,5
Acionistas	5	4	4,5
Funcionários	3	3,5	2,5
Associação de Empresas Florestais	3	3,5	2,5
Governo	2	2,5	1,5
Agência Reguladora Ambiental	3	3,5	2,5
Ministério Público	2	2,5	2,5
ONGs Ambientalistas	3	3,5	2,5
ONGs Florestais	3	3,5	2,5
Movimentos Sociais	3	3	1,5
Comunidade local	3	3	1,5
Comunidade Científica	2	2,5	1
Mídia	2	1	2,5

Continua

	Conclusão		
Sindicatos	3	2,5	2,5
Desvio padrão das dimensões avaliadas - σ	1,03	0,73	1,14
MDP = a média geral dos dados $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$	0,97		
MDA = média geral das dimensões poder, legitimidade e urgência	3,13		
PC = Ponto de criticidade $K = \mu + \sigma$, ou seja, $K = (MDP + MDA)$	4,09		

Fonte: Baseado nos dados coletados.

Os quadros 11, 12 e 13 trazem a compilação das respostas das questões 3, 4 e 5 do questionário classificando os graus de Poder, Legitimidade e Urgência dos *stakeholders*.

Para este estudo, a constante de criticidade encontrada foi de 4,09, e fazendo-se a comparação entre os atributos poder, legitimidade e urgência, foram obtidos dois grupos de stakeholders os perigosos e irrelevantes. Os perigosos foram os que tiveram os atributos poder e urgência acima da constante K, e foi composto pelos clientes, fornecedores, diretores e acionistas. O restante foi classificado como não *stakeholder*, e considerado de relevância nula (tabela 5).

Quadro 12 - Comparação entre os graus de Poder, Legitimidade e Urgência – BVCRT.

Lista de <i>Stakeholders</i> - BVCRT	Médias do Grau de Poder (GP)	Médias do Grau de Legitimidade (GL)	Médias do Grau de Urgência (GU)
Clientes	5	5	4,5
Fornecedores	5	4,5	4,5
Produtores Integrados	4	3,5	4
Prestadores de Serviço Terceirizados	*	*	*
Instituições Financeiras	*	*	*
Diretores	3	4,5	3,5
Gerentes	3	2,5	3
Acionistas	*	*	*
Funcionários	3	3,5	2,5
Associação de Empresas Florestais	4	3,5	2,5
Governo	5	5	3
Agência Reguladora Ambiental	4	3,5	2,5
Ministério Público	5	5	3,5
ONGs Ambientalistas	4	3,5	2,5
ONGs Florestais	4	3,5	2,5
Movimentos Sociais	3	3,5	3,5
Comunidade local	3	3,5	3,5
Comunidade Científica	2	3	1
Mídia	1	1,5	2,5
Sindicatos	2	3	3
Desvio padrão das dimensões avaliadas - σ	1,18	0,93	0,86

Continua

Conclusão

MDP = a média geral dos dados $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$	0,99
MDA = média geral das dimensões poder, legitimidade e urgência	2,90
PC = Ponto de criticidade $K = \mu + \sigma$, ou seja, $K = (MDP + MDA)$	3,89

Fonte: Baseado nos dados coletados.

*Não se aplica

Para este estudo, a constante de criticidade encontrada foi de 3,89, e fazendo-se a comparação entre os atributos poder, legitimidade e urgência, foram obtidos cinco grupos de *stakeholders* os dormentes, discricionários, perigosos, dominantes e definitivos. Os dormentes tiveram o atributo poder acima da constante K, foram associação de empresas florestais, agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais. Os discricionários os quais tiveram o atributo legalidade acima da constante K, foram os diretores. Os perigosos foram os que tiveram os atributos poder e urgência acima da constante K, e foi composto pelos produtores integrados. Os dominantes que tiveram os atributos poder e legalidade acima da constante K, foram governo e ministério público. Os definitivos que tiveram todos os atributos acima da constante K, foram clientes, fornecedores, prestadores de serviço terceirizados, instituições financeiras e acionistas. O restante foi classificado como não *stakeholder*, e considerado de relevância nula (tabela 5).

Quadro 13 - Comparação entre os graus de Poder, Legitimidade e Urgência – GRSB.

Lista de <i>Stakeholders</i> - GRSB	Médias do Grau de Poder (GP)	Médias do Grau de Legitimidade (GL)	Médias do Grau de Urgência (GU)
Clientes	5	4,5	5
Fornecedores	5	4	4
Produtores Integrados	4	4	3,5
Prestadores de Serviço Terceirizados	3	2,5	3
Instituições Financeiras	1	1,5	1
Diretores	3	3,5	4
Gerentes	3	3,5	3,5
Acionistas	2	1	1
Funcionários	3	2,5	2,5
Associação de Empresas Florestais	4	3,5	2,5
Governo	1	2,5	1,5
Agência Reguladora Ambiental	4	5	2,5
Ministério Público	1	2,5	1,5
ONGs Ambientalistas	4	5	2,5
ONGs Florestais	4	5	2,5
Movimentos Sociais	3	3,5	2,5
Comunidade local	3	3,5	2,5

Continua

	Conclusão		
Comunidade Científica	2	3	1
Mídia	1	1,5	1,5
Sindicatos	2	2	2,5
Desvio padrão das dimensões avaliadas - σ	1,29	1,20	1,09
MDP = a média geral dos dados $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$	1,19		
MDA = média geral das dimensões poder, legitimidade e urgência	2,88		
PC = Ponto de criticidade $K = \mu + \sigma$, ou seja, $K = (MDP + MDA)$	4,07		

Fonte: Baseado nos dados coletados.

Para este estudo, a constante de criticidade encontrada foi de 4,07, e fazendo-se a comparação entre os atributos poder, legitimidade e urgência, foram obtidos três grupos de *stakeholders* os dormentes, discricionários e definitivos. Os dormentes os quais tiveram o atributo poder acima da constante K foram os fornecedores. Os discricionários os quais tiveram o atributo legalidade acima da constante K foram agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais. Os definitivos que tiveram todos os atributos acima da constante K, foram os clientes. O restante foi classificado como não *stakeholder* e considerado de relevância nula (tabela 5).

4.3.1 Categorização dos *stakeholders* das *roundtables* de carne bovina, valendo-se das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”.

Outra maneira de representar a classificação dos *stakeholders* pode ser observada na figura 6.

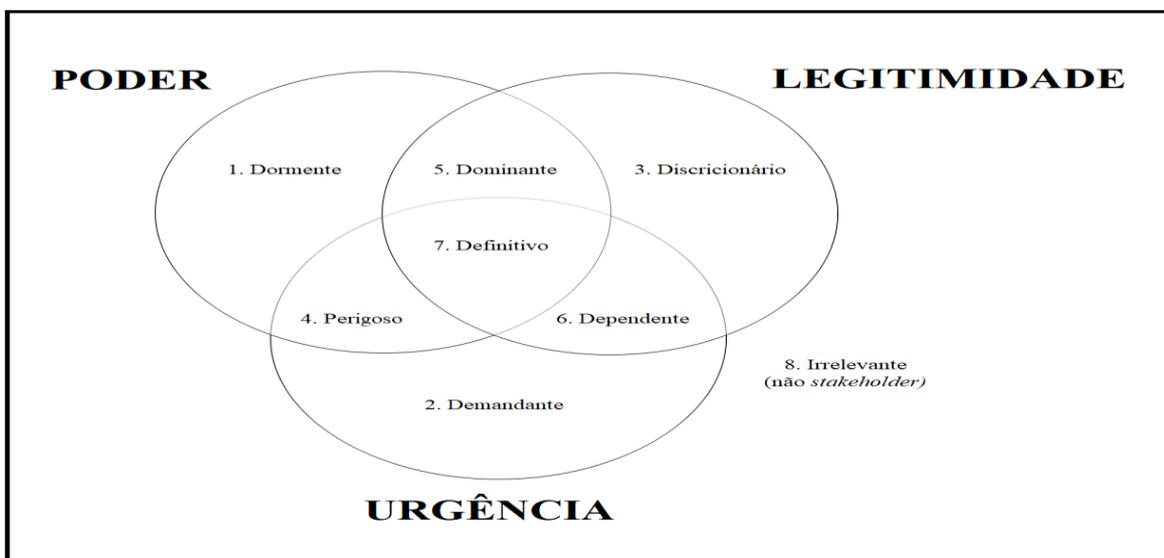


Figura 6 - Representação da classificação dos *stakeholders* de acordo com a classificação quanto à saliência.

Fonte: Adaptado Costa (2014)

A classificação dos *stakeholders* por saliência, serve como ferramenta para auxiliar os processos de diálogos, e assim observar quais *stakeholders* se sobressaem nos diálogos; ou seja, saber quem possui maior influência sobre as decisões tomadas por todos. Provavelmente, as organizações que possuem maior relevância, terão maiores chances de impor suas vontades, e de terem suas barreiras solucionadas como maior agilidade. (COSTA, 2014)

Entender quem são os *stakeholders* e como os diálogos funcionam, auxilia no processo de manter contratos e acordos, a longo prazo, com o mínimo de especulação e de oportunismo. Levando em consideração o conceito de Buber (1970) no qual o diálogo centra-se implicitamente na ética. Isto é, para uma relação de diálogo existir, as partes devem praticar a comunicação uns com os outros, com o objetivo de um relacionamento. Comunicação não deve ser um meio para um fim, mas sim, como Kant sugeriu, a comunicação deve ser um fim em si mesmo. (BUBER, 1970)

Quanto a GTPS, os clientes, fornecedores, diretores e acionistas foram classificados como *stakeholder* perigosos, por terem, atributos, o poder e a urgência. O atributo poder está relacionado aos recursos: coercitivos (restrições, violência e força física), recursos utilitários (tecnologia, recursos financeiros, conhecimento, matérias primas), e a urgência que é a tolerância em relação aos atrasos das reivindicações. Estes, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), possuem um comportamento mais coercitivo e perigoso, e prevê um comportamento mais preventivo. Normalmente nos estudos sobre saliência dos *stakeholders*, essa classificação é atribuída às ONGs. Além disso, a existência do *stakeholder* perigoso pode representar um perigo literalmente.

Neste estudo, os demais *stakeholders* não demonstraram possuir atributos ou forças relevantes para serem classificados de outro modo. Este fato deve ser questionado, devido à importância desses segmentos, dentro da cadeia da pecuária bovina de corte.

A representatividade das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” para GTPS estão expressas nas figuras (7-9) a seguir.

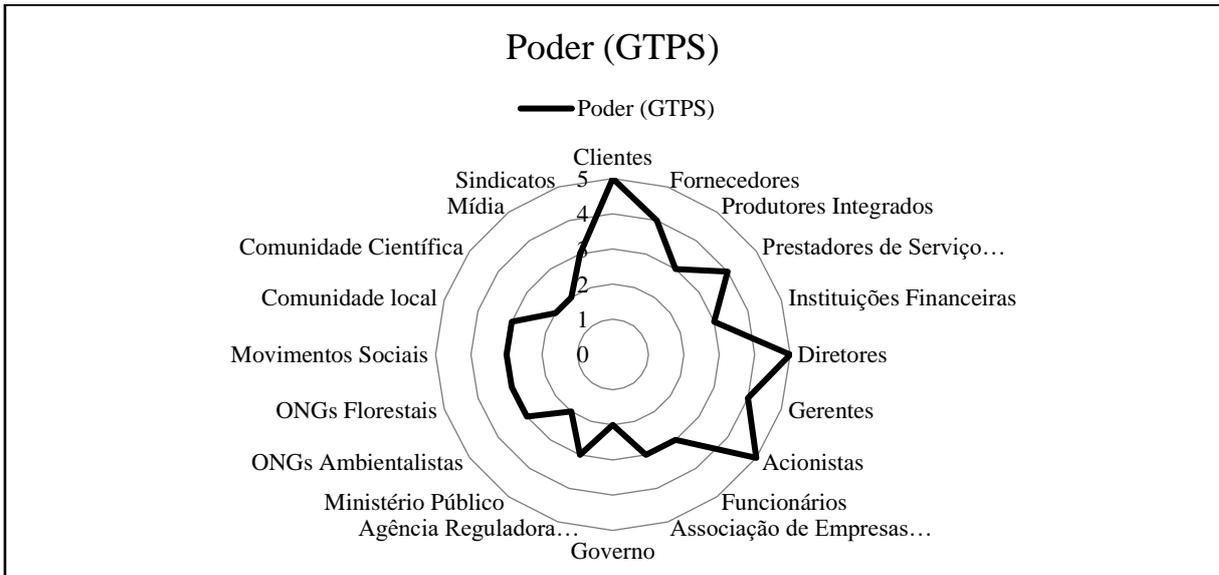


Figura 7 - Representação da variável Poder para GTPS.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 4,09 (quadro 11) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é seu o Poder na tomada de decisões.

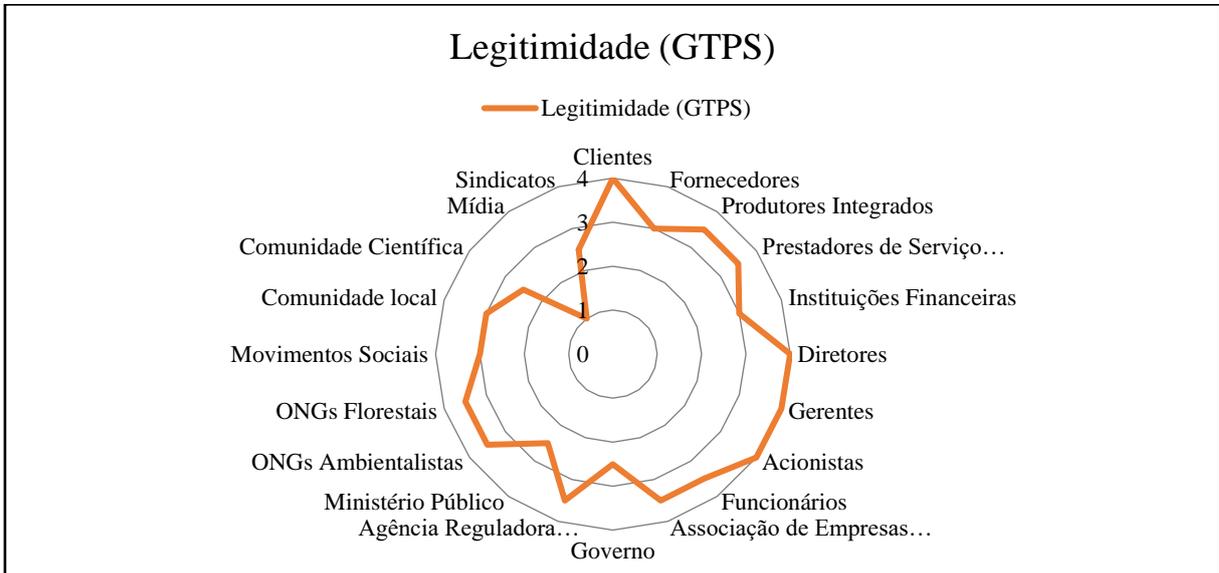


Figura 8 - Representação da variável Legitimidade para GTPS.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 4,09 (quadro 11) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é a Legitimidade das suas pretensões.



Figura 9 - Representação da variável Urgência para GTPS.

Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 4,09 (quadro 11) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é a sua Urgência em ser atendido.

Com relação a BVCRT, a associação de empresas florestais, agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais foram classificados como dormentes, de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), pois possuem apenas um atributo, neste caso, o poder.

O poder, isolado, não possui relevância para a gestão dos *stakeholders*; o poder só terá autoridade - poder legítimo - por meio da legitimidade, que é exercida através da urgência; ou seja, o poder só possui autoridade se tiver legitimidade, que pode ser exercida por meio da urgência. Portanto, para ser um *stakeholder* legítimo, é necessário que se possuam os três atributos. (ROBERTO, 2006)

Os classificados como discricionários foram os diretores, pois possuem apenas o atributo legitimidade, não possuem o poder de influência sobre os outros agentes e nem o atributo de urgência das reivindicações. O *stakeholder* discricionário está na categoria latente e possui baixa relevância (tabela 5) (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os perigosos foram os produtores integrados, possuem apenas dois atributos o poder e a urgência. Já os dominantes foram governo e ministério público, possuem também apenas dois atributos o poder e a legitimidade. Ambos estão na categoria expectante e possuem relevância moderada (tabela 5).

Os definitivos foram clientes, fornecedores, prestadores de serviço terceirizados, instituições financeiras e acionistas possuem os três atributos. O *stakeholder* definitivo está na categoria definitiva e possui alta relevância (tabela 5). O restante foi classificado como não *stakeholder*, na categoria residual e considerado de relevância nula (tabela 5).

A representatividade das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” para BCRVT estão expressas nas figuras (10-12) a seguir:

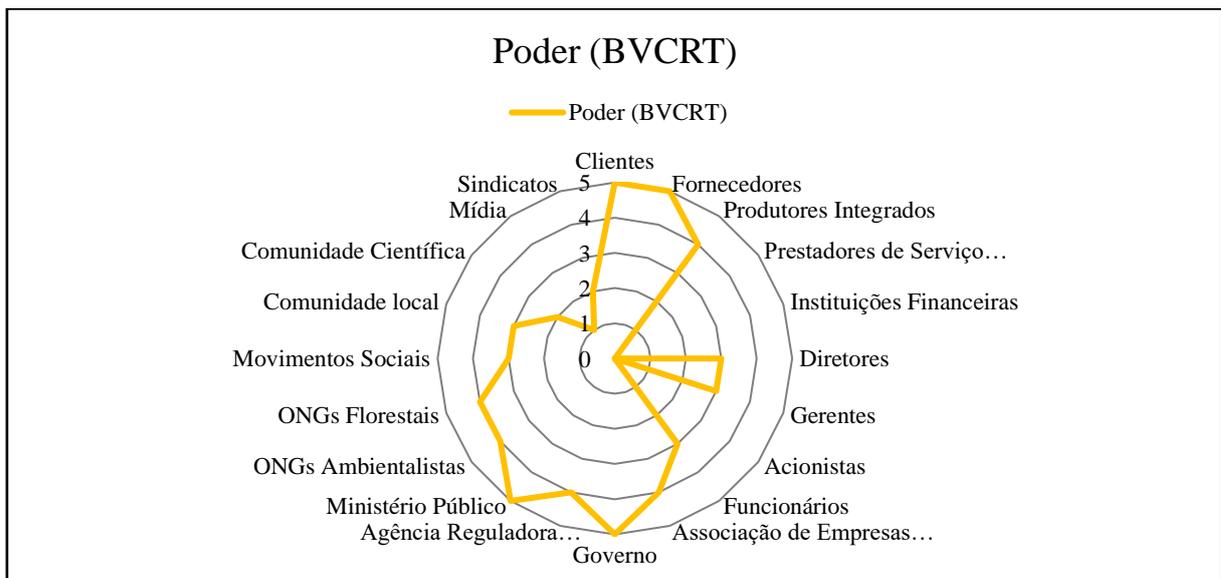


Figura 10 - Representação da variável Poder para BVCRT.

Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 3,89 (quadro 12) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é o seu Poder na tomada de decisões.

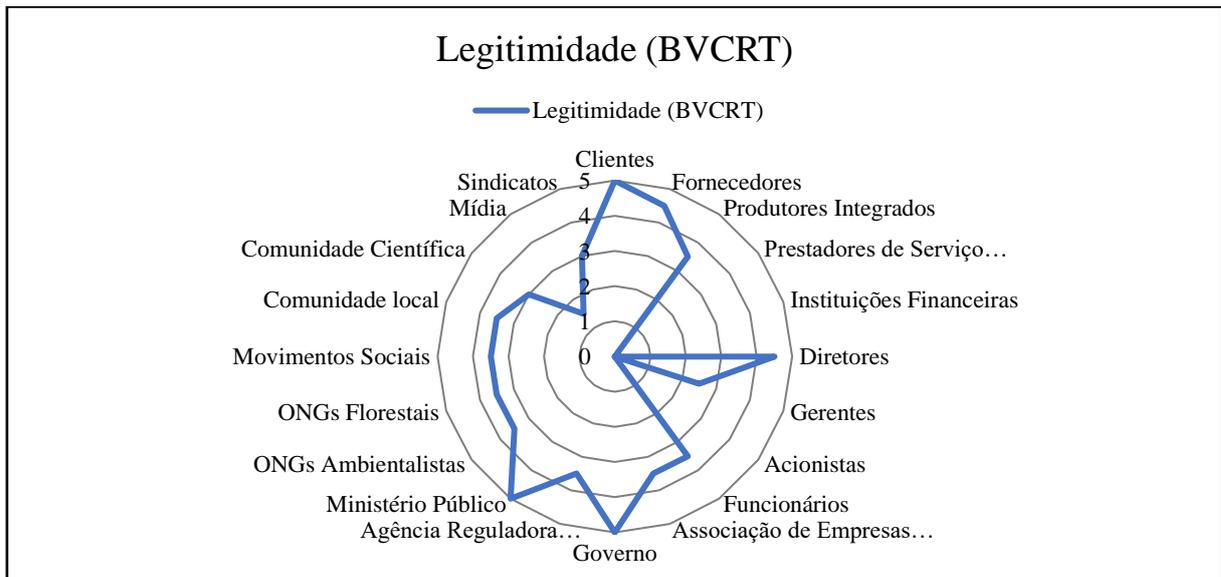


Figura 11 - Representação da variável Legitimidade para BVCRT.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 3,89 (quadro 12) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é a Legitimidade das suas pretensões.

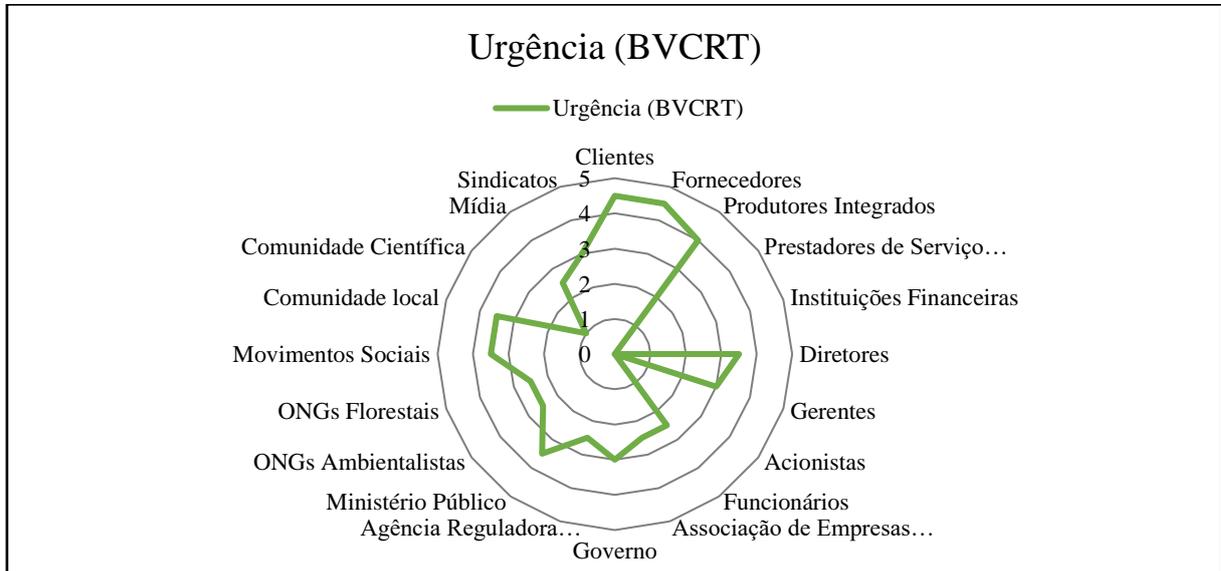


Figura 12 - Representação da variável Urgência para BVCRT.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 3,89 (quadro 12) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é a sua Urgência em ser atendido.

Já a GRSB os *stakeholders* classificados como dormentes foram os fornecedores, pois possuem apenas um atributo, neste caso, o poder. O *stakeholder* dormente está na categoria latente e possui baixa relevância (tabela 5).

Os discricionários possuem apenas o atributo legitimidade foram agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas e ongs florestais. O *stakeholder* discricionário está na categoria latente e possui baixa relevância (tabela 5).

Os clientes foram classificados como definitivos possuem os três atributos. O *stakeholder* definitivo está na categoria definitiva e possui alta relevância (tabela 5). O restante foi classificado como não *stakeholder* e considerado de relevância nula (tabela 5).

A representatividade das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” para as *roundtables* estão expressas nas figuras (13-15) a seguir:

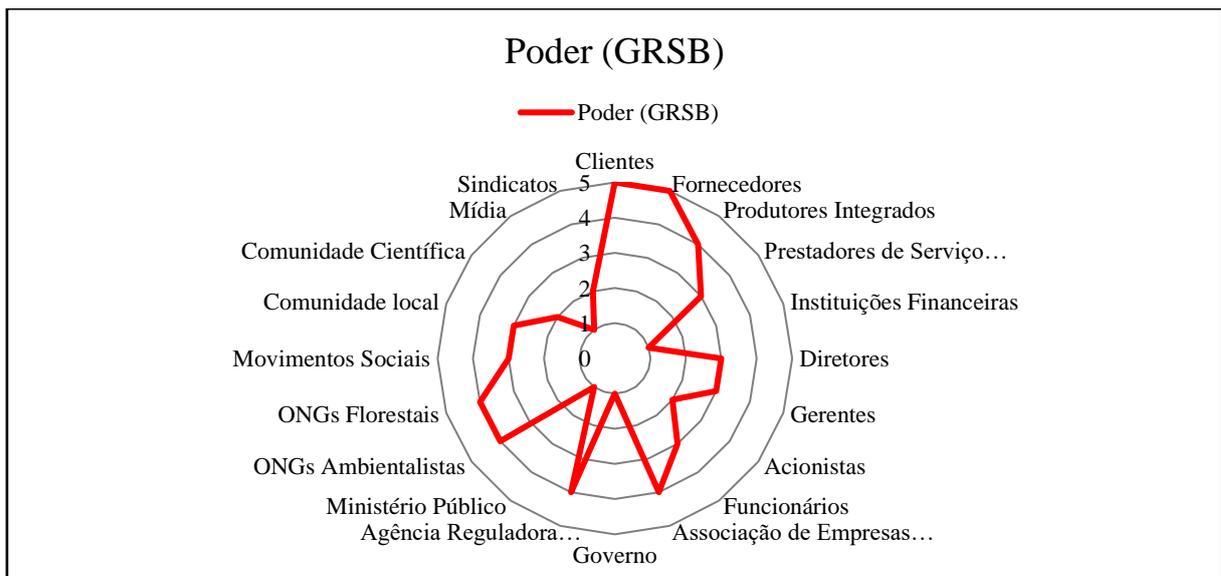


Figura 13 - Representação da variável Poder para GRSB.

Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 2,88 (quadro 13) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é o seu Poder na tomada de decisões.

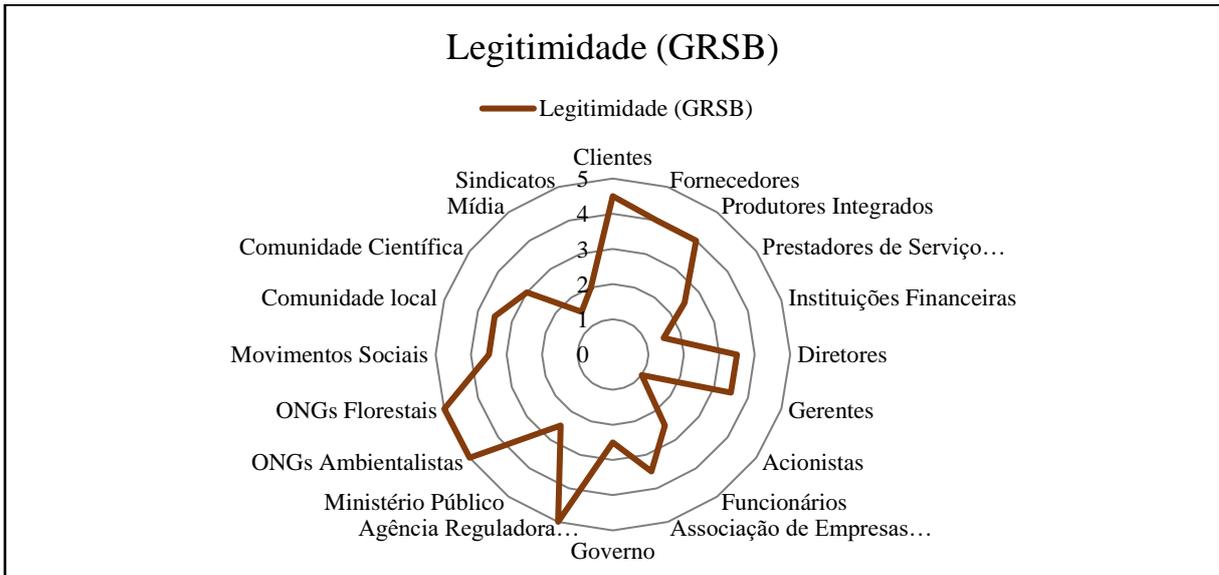


Figura 14 - Representação da variável Legitimidade para GRSB.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 2,88 (quadro 13) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é a Legitimidade das suas pretensões.



Figura 15 - Representação da variável Urgência para GRSB.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Observando o ponto de criticidade 2,88 (quadro 13) é possível visualizar os *stakeholders* que tem maior influência na *roundtable*, ou seja, quanto mais distante do centro, maior é a sua Urgência em ser atendido.

Resumidamente a representatividade das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” para as *roundtables* estão expressas na figura 16.

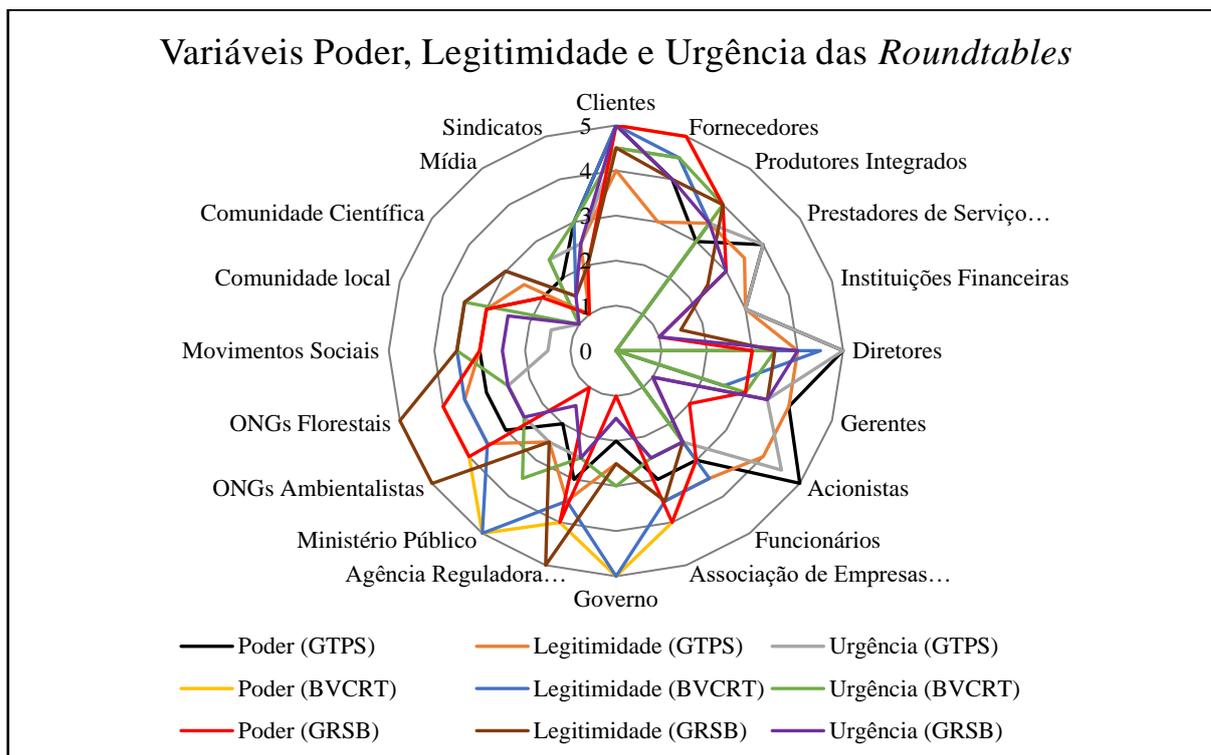


Figura 16 - Representação das variáveis Poder, Legitimidade e Urgência nas *roundtables*.
Fonte: Baseado em Gregório (2017)

Reconhece-se que as *roundtables* possuem comportamentos similares quando analisadas através da ótica dos Diálogos entre *Stakeholders* por meio das variáveis: Poder, Legitimidade e Urgência trabalhadas pelos autores Mitchell, Agle e Wood (1997). Segundo eles, a ideia de identificar de forma abrangente os tipos de *stakeholders* faz com que os gestores se desenvolvam com a capacidade de reconhecer e responder eficazmente a uma disparidade.

Cissna e Anderson, (1998) referem-se ao diálogo como uma qualidade de relacionamentos, não importa quão breve um encontro seja entre duas ou mais pessoas. Eles propõem que o diálogo seja uma maneira de pensar sobre as associações humanas que sublinham as suas qualidades dialógicas. Esta maneira de pensar inclui atitudes, fala e consequências de reunião e contextos. O diálogo, neste sentido, concentra-se nas relações e esforça-se para a mutualidade. Contudo, mutualidade não deve ser deduzida à igualdade. (CISSNA; ANDERSON, 1998)

Cissna e Anderson, (1998) salientam que nenhuma relação apresenta completa igualdade. Kent e Taylor (2002) também ressaltam que a desigualdade pode estar presente no diálogo. Nos três casos, existem *stakeholders* que apesar de fazerem parte das *roundtables* e estas, teoricamente trabalharem com todos os participantes, sendo considerados pares, ou ainda,

conversam em condições de igualdade, mostram-se desiguais, isto pode ser comprovado quando observamos as relações de poder na figura 16.

Analisando a figura 16 os *stakeholders* menos expressivos são os movimentos sociais, comunidades local e científica, mídia e sindicatos, no caso da BVCRT temos ainda as prestadoras de serviços terceirizados, instituições financeiras e acionistas que não entraram na avaliação.

A análise dos dados coletados também deve levar em consideração os respondentes da pesquisa, isto é, pode haver um viés nas respostas, uma vez que o questionário foi respondido por pessoas em cargos diferentes dentro das *roundtables*, assim sendo os *stakeholders* tidos como mais fracos devem ser melhor analisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo salientar as principais observações da pesquisa realizada a respeito do questionamento: analisar as características das *roundtables* do agronegócio mundial e nacional, por meio da abordagem dos Diálogos entre *Stakeholders* e das publicações científicas; a fim de conduzir à pesquisa, buscou-se analisar a Teoria dos *Stakeholders* e a Teorias de Diálogos entre *Stakeholders*, retornando aos problemas e objetivos do estudo para proporcionar melhor entendimento dos resultados encontrados, incluindo também, os pontos relevantes que emergiram com o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, são apresentadas as sugestões para pesquisas futuras, além das limitações derivadas da pesquisa e dos resultados.

Pode-se concluir que as *roundtables* encontradas possuem características em comum (poder, legitimidade e urgência). Percebeu-se que a Ciência Baseada em Diálogos com *Stakeholders* é mais expressiva em virtude de sua amplitude construtiva, isto é, permite uma harmonia entre aprendizagem, trocas de experiências e opiniões, que são partes integrantes no processo de construção dos diálogos.

Os diálogos remetem às necessidades e especificações dos *stakeholders* e não envolvem apenas o público, mas àqueles que possuem o poder e àqueles que o carecem e são empregados por diferentes razões. As seleções dos participantes e procedimentos de trabalho significam as razões específicas para os diálogos de *stakeholders*.

Como resultado da pesquisa bibliométrica foram retornadas 67 publicações, 06 publicações estavam vinculadas em ambas as bases (CAPES/MEC e SCOPUS), desse modo, a busca resultou em um total de 61 artigos inéditos em ambas as bases; dos artigos retornados, somente 31 tratavam especificamente sobre *Roundtables* apresentadas na presente dissertação.

Foram reconhecidas no decorrer do estudo 26 *roundtables*, destas, 09 operam com as principais commodities brasileiras (soja, carne bovina, açúcar em bruto, celulose, cacau) representando aproximadamente 35% do total das *roundtables* encontradas. As outras 17 *roundtables* (65%) têm suas cadeias de atuação voltadas para: Alimentos Funcionais; Alimentos Processados; Apicultura; Biomassa e Biomaterial; Bioprodutos; Carne Caprina; Carne Suína; Culturas Especiais; Grãos; Horticultura; Milho; Pescados; Produtos Orgânicos; Sementes.

Destas 26 *roundtables*, uma tem sede em Kuala Lumpur, duas na Holanda, duas no Reino Unido, duas na Suíça, uma na Argentina, uma no Brasil, quinze no Canadá e três nos Estados Unidos. Não foram encontradas *roundtables* sediadas na, África, Oceania e Antártida.

A análise dos *stakeholders*, por meio das saliências, tem por objetivo operacional utilizar as informações disponíveis como ferramentas para implantação de medidas eficazes para o alcance da sustentabilidade. Sendo assim, é preciso analisar a saliência dos *stakeholders* que possuem mais relevância nas relações.

A classificação dos *stakeholders* por saliência serve como ferramenta para auxiliar os processos de diálogos, e assim observar quais *stakeholders* se sobressaem nos diálogos; ou seja, saber quem possui maior influência sobre as decisões tomadas por todos.

Entender quem são os *stakeholders* é um auxílio no processo de manter contratos e acordos, a longo prazo, com o mínimo de especulação e de oportunismo, característica básica dos comportamentos que levaram aos principais problemas ambientais, sociais e econômicos.

Respondendo à pergunta proposta na introdução “De que forma os Diálogos entre os *Stakeholders* têm influenciado no desenvolvimento das *Roundtables* mundiais?” Quando analisadas através da ótica dos Diálogos entre *Stakeholders* por meio das variáveis: Poder, Legitimidade e Urgência trabalhadas pelos autores Mitchell, Agle e Wood (1997) as *roundtables* da cadeia de carne bovina Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), *Beef Value Chain Roundtable* (BVCRT) e *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB) estudadas possuem comportamentos similares.

A identificação dos tipos de *stakeholders* (dormente, demandante, discricionário, perigoso, dominante, dependente, definitivo, irrelevante) preparam os gestores dando-lhes a capacidade de reconhecer e responder eficazmente as defasagens.

As *roundtables* em teoria trabalham com todos os participantes considerados pares, ou ainda, que eles conversam em condições de igualdade, contudo, ao analisarmos as relações de poder, legitimidade e urgência dentro das três *roundtables* GTPS, BVCRT e GRSB, vemos que as mesmas variam de acordo com o *stakeholder* corroborando com a teoria de Cissna e Anderson (1998) e Kent e Taylor (2002) os quais afirmam que a desigualdade pode estar presente nos diálogos.

Na GTPS, os *stakeholders* que mais influenciam a variável “poder” são os clientes, diretores e acionistas, já à variável “legitimidade” os *stakeholders* que menos influenciam são a comunidade científica, mídia e sindicatos; a variável “urgência” é a mais equilibrada.

Na BVCRT, os *stakeholders* que mais influenciam a variável “poder” são os clientes, fornecedores, governo, ministério público, já para a variável “legitimidade” e a variável “urgência” os *stakeholders* que menos influenciam são instituições financeiras, acionistas, comunidade científica, mídia e sindicatos.

Na GRSB, os *stakeholders* que mais influenciam a variável “poder” são os clientes e os fornecedores, para a variável “legitimidade” os *stakeholders* que mais influenciam são agência reguladora ambiental, ongs ambientalistas, ongs florestais, já para a variável “urgência” o que mais influenciam são os clientes.

Sob a ótica da Teoria de Diálogo entre *Stakeholders* aqueles que possuem as variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência” devem tentar manter os mesmos níveis de influência, já àqueles que aparecem como não *stakeholders* devem procurar se envolver de modo mais significativo, seja nas reuniões, ou nas ações desenvolvidas junto a *roundtable*.

No caso dos sindicatos deve ser estudado individualmente, pois as *roundtables* são formadas por *stakeholders* variados, por exemplo, empresas de diferentes segmentos nos quais há a atuação deles.

Sugere-se para estudos futuros a avaliação das implicações caso os não *stakeholders* encontrados na pesquisa passassem a possuir uma, duas ou três das variáveis abordadas, bem como as análises das demais *roundtables*, sob a ótica de Diálogo entre *Stakeholders* por meio das variáveis “poder”, “legitimidade” e “urgência”.

A principal limitação encontrada no decorrer do trabalho foi a falta de estudos acadêmicos disponíveis que desenvolvem o método, especificamente no quesito: caracterização de *roundtables*, bem como a obtenção de dados secundários como seus históricos de origem e suas especificações. Portanto, há uma ampla oportunidade de pesquisa a ser desenvolvida relacionado ao tema discorrido, favorecendo os futuros trabalhos.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. et al. **Marketing Research**. 7. ed. New York: Wiley, 2001.

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 507–525, 1999.

AGR. **Food Processing Industry Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/food-processing/?id=1385742632592>>. Acesso em: 22 jun. 2016a.

AGR. **Bee Health Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/bee-health/?id=1409832956249>>. Acesso em: 18 out. 2016b.

AGR. **Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/industrial-bioproducts/?id=1385568234264>>. Acesso em: 18 out. 2016c.

AGR. **Sheep Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/sheep/?id=1385758986961>>. Acesso em: 22 jun. 2016d.

AGR. **Pork Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/pork/?id=1385740744721>>. Acesso em: 22 jun. 2016e.

AGR. **Special Crops Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/special-crops/?id=1385995694580>>. Acesso em: 24 jun. 2016f.

AGR. **Grains Roundtable**. Disponível em: <<http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/gra-eng.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2016g.

AGR. **Horticulture Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/horticulture/?id=1385585397604>>. Acesso em: 24 jun. 2016h.

AGR. **Poultry Sustainability Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/poultry/?id=1492806638190>>. Acesso em: 22 jun. 2016i.

AGR. **Pulse Industry Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/pulse/?id=1385733134280>>. Acesso em: 22 jun. 2016j.

AGR. **Seafood Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/seafood/?id=1385755866700>>. Acesso em: 22 jun. 2016k.

AGR. **Organics Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/organics/?id=1385666883750>>. Acesso em: 22 jun. 2016l.

AGR. **Seed Sector Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/seed/?id=1385757253931>>. Acesso em: 22 jun. 2016m.

AGR. **Beef Value Chain Roundtable**. Disponível em: <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/beef/?id=1385491900787>>. Acesso em: 20 jun. 2016n.

AGUDO-VALIENTE, J. M.; GARCÉS-AYERBE, C.; SALVADOR-FIGUERAS, M. Corporate social performance and stakeholder dialogue management. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 1, p. 13–31, 2015.

ALMEIDA, G. S.; FILHO, J. F.; MARTINS, H. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - XXIV**, p. 1–19, 2000.

ASC. **Aquaculture Stewardship Council**. Disponível em: <<https://www.asc-aqua.org/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

AUSTIN, J. E. **Parcerias, fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

AZEVEDO, D. B. **Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios**

na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do Instituto do Agronegócio Responsável - ARES. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

AZEVEDO, D. B. et al. **Caracterização das roundtables relacionadas ao agronegócio mundial e nacional por meio da abordagem diálogos entre stakeholders**. Santa Maria: 2017Disponível em: <<http://icongresso.itarget.com.br/useradm/anais/?clt=ser.7&lng=P>>

BÄRLUND, I.; CARTER, T. R. **Integrated global change scenarios: Surveying user needs in Finland**Global Environmental Change, 2002.

BCI. **Better Cotton Initiative**. Disponível em: <<https://bettercotton.org/about-bci/>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

BECKETT, R.; JONKER, J. AccountAbility 1000: a new social standard for building sustainability. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 1/2, p. 36–42, 2002.

BOHM, D. On dialogue. p. 19, 2013.

BONSUCRO. **Bonsucro**. Disponível em: <<http://bonsucro.com/site/about/general-faqs/?lang=pt>>. Acesso em: 18 out. 2016.

BRASSETT, J.; RICHARDSON, B.; SMITH, W. Experimentalist Governance, Deliberation and Democracy: A case study of primary commodity roundtables. **Unpublished mimeo, Warwick University**, p. 1–33, 2010.

BRINK, P. TEN (ED.). **Voluntary environmental agreements: process, practice and future use**. 1. ed. Sheffield: Routledge, 2002.

BROOKS, L. The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. **Business and Society**, v. 33, p. 82–131, 1994.

BUBER, M. **I and thou**. New York: Martino Publishing, 1970.

BUSINESSDICTIONARY.COM. **BusinessDictionary.com**. Disponível em: <<http://www.businessdictionary.com/definition/roundtable.html>>.

CAMBRIDGE DICTIONARY. **Cambridge Dictionary**. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/round-table>>.

CANADIAN HONEY COUNCIL. **Canadian Honey Council**. Disponível em: <<http://honeycouncil.ca/canadian-bee-health-roundtable/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

- CARMO, V. O uso de questionários em trabalhos científicos. p. 14, 2013.
- CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, p. 39–48, 1991.
- CASTRO, N. R.; SWART, J. Building a roundtable for a sustainable hazelnut supply chain. **Journal of Cleaner Production**, v. 168, p. 1398–1412, 2017.
- CISSNA, K. N.; ANDERSON, R. Theorizing about Dialogic Moments: The Buber-Rogers Position and Postmodern Themes. **Communication Theory**, v. 8, n. 1, p. 63–104, fev. 1998.
- CNA. **Panorama do Agro**. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>>.
- COBANOGLU, F. et al. Comparing the profitability of organic and conventional broiler production. **Revista Brasileira de Ciência Avícola**, v. 16, n. 1, p. 89–95, 2014.
- COLLINS, J.; HUSSEN, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONAB. Acompanhamento da safra brasileira de grãos. **Monitoramento agrícola- Safra 2017**, v. 5, n. 7, p. 1–98, 2018.
- COSTA, R. S. **Brasília-df junho/2014**. [s.l.] UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.: s.n.].
- DABOUB, A. J.; CALTON, J. M. Stakeholder learning dialogues: How to preserve ethical responsibility in networks. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 1–2, p. 85–98, 2002.
- DAWKINS, C. E. The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder Engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 2, p. 283–295, 2014.
- DE LA VEGA-LEINERT, A. C. et al. A stakeholder dialogue on European vulnerability. **Regional Environmental Change**, v. 8, n. 3, p. 109–124, 2008.
- DE MELO, P. T. N. B.; RÉGIS, H. P. Stakeholders Relevantes no Perfil dos Gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife. **ROC - Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 1–28, 2012.

DOH, J.P.; GUAY, T. R. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. **The Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 47, 2006.

DUARTE, B. S. **Cenário do agronegócio mundial**. Disponível em: <<http://www.udop.com.br/index.php?item=noticias&cod=1147323>>.

EESLEY, C.; LENOX, M. J. Firm responses to secondary stakeholder action. **Strategic Management Journal**, 2006.

ELGERT, L. Certified discourse? The politics of developing soy certification standards. **Geoforum**, v. 43, n. 2, p. 295–304, 2012.

ELIAS, S. A.-A. **RELAÇÕES ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL DA CADEIA DE CELULOSE E SEUS STAKEHOLDERS**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

ETZIONI, A. **Modern Organizations. Foundations of modern sociology series**, 1964.

EUROPEAN CLIMATE FORUM. What is dangerous climate change? Initial Results of a Symposium on Key Vulnerable Regions Climate Change and Article 2 of the UNFCCC. **Symposium A Quarterly Journal In Modern Foreign Literatures**, n. December, p. 39 ST-What is dangerous climate change? Initial, 2004.

FACTOR, A. Stakeholders influences in developing a sustainability culture withing the UK biotechnology sector. In: JÖRG ANDRIOF et al. (Eds.). . **Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003. p. 70–82.

FARIA, J. M. B. A. DE et al. Indicadores da Agropecuária. **Conab**, v. XXVI, n. 03, p. 01–114, 2018.

FINEMAN, S.; CLARKE, K. Green stakeholders: Industry interpretations and response. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 6, p. 715–730, 1996.

FOOD RESEARCH AND ACTION CENTER. News release. p. 1–2, 2004.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. [s.l: s.n.]. v. 1

GAO, S.; ZHANG, J. A comparative study of stakeholder's engagement approaches in social

auditing. In: ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. (Eds.). . **Perspectives on corporate citizenship**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001. p. 239–255.

GAO, S.; ZHANG, J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 722–740, 2006.

GARCÍA-LÓPEZ, G. A.; ARIZPE, N. Participatory processes in the soy conflicts in Paraguay and Argentina. **Ecological Economics**, v. 70, n. 2, p. 196–206, 2010.

GARRETT, R. D. et al. Assessing the potential additionality of certification by the Round table on Responsible Soybeans and the Roundtable on Sustainable Palm Oil. **Environmental Research Letters**, v. 11, n. 4, 2016.

GIBSON, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n. 3, p. 245–257, 2000.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness** *American Journal of Sociology*, 1985.

GRAY, B.; STITES, J. **Sustainability through partnerships: Capitalizing on Collaboration** *Network for Business Sustainability*. [s.l: s.n.].

GREGÓRIO, L. D. S. **DIÁLOGOS ENTRE STAKEHOLDERS : UM OLHAR SOBRE A CÂMARA SETORIAL DA CARNE BOVINA BRASILEIRA**. [s.l.] Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2017.

GREGÓRIO, L. S.; AZEVEDO, D. B. **Desenvolvimento científico sobre diálogos sustentáveis entre stakeholders: indicadores bibliométricos de produção científica a partir da Web of Science e Scopus (2000-2016)**. Engema. *Anais...* São Paulo: FEAUSP, 2016

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.

GRSB. **Global Roundtable for Sustainable Beef**. Disponível em: <<https://grsbeef.org/>>. Acesso em: 1 mar. 2016.

GTPS. **Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável**. Disponível em: <<http://gtps.org.br/>>.

HEMMATI, M. et al. **Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond Deadlock and Conflict**. [s.l: s.n.].

ICGA. **Iowa Corn Growers Association**. Disponível em: <<https://www.iowacorn.org/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. Collaborative policymaking: Governance through dialogue. In: **Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society**. [s.l.: s.n.]. v. 9780521823p. 33–59.

JAEGER, C. C. A note on domains of discourse. Logical know-how or integrated environmental modelling. **PIK Report**, v. 86, p. 57, 2003.

JOHANNESSEN, R. L. **Ethics in Human Communication**. [s.l.] Waveland Press, 1990.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Building dialogic relationships through the world wide web. **Public Relations Review**, v. 24, n. 3, p. 321–334, 1998.

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

KOPPELL, J. G. S. Global governance organizations: Legitimacy and authority in conflict. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 177–203, 2008.

L.R. **Bonsucro - Programa de certificação para transformar a indústria da cana**. Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/Certificacao/Bonsucro-certificacao-para-transformar-a-industria-da-cana/>>.

LEMONS, M. C.; MOREHOUSE, B. J. The co-production of science and policy in integrated climate assessments. **Global Environmental Change**, v. 15, n. 1, p. 57–68, 2005.

LUYET, V. et al. **A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects** **Journal of Environmental Management**, 2012.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 134–140, 1998.

MAINARDES, E. et al. Um novo modelo de classificação de stakeholders. **Encontro de Estudos em Estratégia**, p. 1–13, 2011.

MAPA. **Indicadores**. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/index.htm>>.

MAPA. **Evolução anual da balança comercial brasileira e do agronegócio - 1997 a 2017 - (em US\$ bilhões)**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>.

MAPA. **A agropecuária brasileira contribui para o fortalecimento da nossa economia**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/agromais/agropecuaria-brasileira.html>>.

MARTINS, H. F.; FONTES FILHO, J. ¿En quién se pone el foco? Identificando “Stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, v. 15, n. 15, p. 1–18, 1999.

MCNAMEE, S.; GERGEN, K. J. **Relational responsibility: resources for sustainable dialogue**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1999.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE**, v. 160, n. 3, p. 345–376, 2004.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

NEVES, M. F. **Perspectivas para o agronegócio neste 2018**. Disponível em: <<http://jornal.usp.br/artigos/perspectivas-para-o-agronegocio-neste-2018/>>.

PARASURAMAN, A. **Marketing Research**. 1. ed. [s.l.] Addison Wesley Publishing Company, 1986.

PESQUEIRA, L.; GLASBERGEN, P. Playing the politics of scale: Oxfam’s intervention in the Roundtable on Sustainable Palm Oil. **Geoforum**, v. 45, p. 296–304, 2013.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. [s.l.: s.n.].

PHILLIPS, R. Stakeholder Legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 01, p. 25–41, 2003.

PONTE, S. “Roundtabling” sustainability: Lessons from the biofuel industry. **Geoforum**, 2014.

PONTE, S.; CHEYNS, E. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. **Global Networks**, v. 13, n. 4, p. 459–477, 2013.

REIN, M.; STOTT, L. Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships

in southern Africa. **Journal of Business Ethics**, 2009.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. [s.l.] Atlas, 1999.

ROUNDTABLE, B. H. Canada's Efforts Supporting Bee Health. p. 1–6, 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.

RSB. **Roundtable on Sustainable Biomaterials**. Disponível em: <<https://rsb.org/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

RSCE. **Round Table on a Sustainable World Cocoa Economy**. Disponível em: <https://www.icco.org/sites/www.roundtablecocoa.org/showpage19ab.html?accra_meeting%3E>. Acesso em: 31 mar. 2016.

RSPO. **Roundtable on Sustainable Palm Oil**. Disponível em: <<https://rspo.org/about>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

RTRS. **ROUND TABLE ON RESPONSIBLE SOY ASSOCIATION**. Disponível em: <<http://www.responsiblesoy.org/about-rtrs/about-us/?lang=pt>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

SANDLER, T. **Global collective action**. [s.l.] Cambridge: University of Southern California, 2004.

SANTOS, P. DA S. **Diálogos entre Stakeholders do Setor Sucroenergético: Uma análise do ambiente institucional com vistas aos fatores sociais e ambientais**. [s.l.: s.n.].

SARDINHA, I. D.; CRAVEIRO, D.; MILHEIRAS, S. A sustainability framework for redevelopment of rural brownfields: Stakeholder participation at SÃO DOMINGOS mine, Portugal. **Journal of Cleaner Production**, 2013.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração – Conceitos Fundamentais**. 12–2005. ed. [s.l.] Livros Téc. e Cient. Editora, 2005.

SCHOUTEN, G.; GLASBERGEN, P. Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil. **Ecological Economics**, v. 70, n. 11, p. 1891–1899, 2011.

SCHOUTEN, G.; GLASBERGEN, P. Private multi-stakeholder governance in the agricultural market place: An analysis of legitimization processes of the roundtables on sustainable palm

oil and responsible soy. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. SPECIALISSUEB, p. 63–88, 2012.

SCHOUTEN, G.; LEROY, P.; GLASBERGEN, P. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: The Roundtables on Responsible Soy and Sustainable Palm Oil. **Ecological Economics**, v. 83, p. 42–50, 2012.

SIJBRANDIJ, P. **Pecuária sustentável: o desafio da construção entre as partes**. Disponível em: <<http://gtps.org.br/pecuaria-sustentavel-o-desafio-da-construcao-entre-as-partes/>>.

STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (EDS.). **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1. ed. [s.l.] Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.

SUCHMAN, M. C. MANAGING LEGITIMACY: STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TEXTILE EXCHANGE. **Textile Exchange**. Disponível em: <<https://textileexchange.org/about-us/>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

THEUNISSEN, P.; WAN NOORDIN, W. N. Revisiting the concept “dialogue” in public relations. **Public Relations Review**, v. 38, n. 1, p. 5–13, 2012.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. [s.l.] F. Alves, 1975.

TURCOTTE, M. F.; PASQUERO, J. The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 37, n. 4, p. 447–464, 2001.

VAN HUIJSTEE, M. M.; FRANCKEN, M.; LEROY, P. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. **Environmental Sciences**, 2007.

WADDOCK, S. Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship. In: ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. (Ed.). . **Perspectives on corporate citizenship**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001. p. 25–38.

WANG, H. Stakeholder Dialogue as an Institutional Strategy for Sustainable Development in China: The Case of Community Environmental Roundtables. n. August, 2011.

WCF. **Cocoa Value Chain**. Disponível em: <<http://www.worldcocoafoundation.org/about-cocoa/cocoa-value-chain>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

WELP, M. et al. Science-based stakeholder dialogues: Theories and tools. **Global**

Environmental Change, v. 16, n. 2, p. 170–181, 2006.

WERHANE, P. H. **Moral imagination and management decision making**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1999.

WINN, M. I. Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology. **Business & Society**, v. 40, n. 2, p. 133–166, 2001.

APÊNDICE A

Questionário aplicado junto as *Roundtables*



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário foi adaptado de Elias (2008) e faz parte da dissertação de mestrado intitulada:

Diálogos entre *Stakeholders*: O Caso das *Roundtables* relacionadas ao agronegócio mundial.

Stakeholders são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela organização no alcance dos seus objetivos.

Roundtable pode ser definido como uma conferência ou discussão envolvendo vários participantes (*stakeholders*).

Questão 1 – Apresenta-se uma lista de *stakeholders* da *roundtable* com base nos conhecimentos da pesquisadora e do estudo de livros, artigos de periódicos, base de dados, internet, site da *roundtable* e outros materiais disponíveis. Solicita-se que esta lista seja analisada e grupos sejam incluídos/excluídos.

Lista de <i>stakeholders</i>	São <i>stakeholders</i> ?	
	Sim	Não
Clientes		
Fornecedores		
Produtores Integrados		
Prestadores de Serviço Terceirizados		
Instituições Financeiras		
Diretores		
Gerentes		
Acionistas		
Funcionários		
Governo		
Agência Reguladora Ambiental		
Ministério Público		
ONGs Ambientalistas		
ONGs Florestais		

Movimentos Sociais		
Comunidade local		
Comunidade Científica		
Mídia		
Sindicatos		

Questão 2 – A lista a seguir deve ser preenchida para cada um deles, conforme a natureza predominante da relação e o grau de influência.

Orientações: Quando a percepção da relação do *stakeholder* com a *roundtable* for de cooperação, marcar (+), quando a percepção da relação for ameaça, marcar (-). Além disto, marcar 1 (um) para grau de influência/importância muito baixo e 5 (cinco) para grau de influência/importância muito alto.

Lista de Stakeholders	Natureza da Relação		Grau de Influência/ Importância para a organização				
	Cooperação (+)	Ameaça (-)	1	2	3	4	5
Clientes							
Fornecedores							
Produtores Integrados							
Prestadores de Serviço Terceirizados							
Instituições Financeiras							
Diretores							
Gerentes							
Acionistas							
Funcionários							
Associação de Empresas Florestais							
Governo							
Agência Reguladora Ambiental							
Ministério Público							
ONGs Ambientalistas							
ONGs Florestais							
Movimentos Sociais							
Comunidade local							
Comunidade Científica							
Mídia							
Sindicatos							

Questão 3 – Analisar cada *stakeholder* informando o **grau de poder** em relação aos recursos para influenciar a organização. De acordo com as orientações abaixo:

- Deve-se atribuir pesos de 1 (um) a 5 (cinco) para o Grau de Sensibilidade da organização aos diversos recursos, anotando 1 (um) caso não haja qualquer sensibilidade ao recurso (insensível) e 5 (cinco) para sensibilidade extrema (recurso crítico). O grau de

sensibilidade, por ser relacionado exclusivamente ao recurso, será o mesmo para todos os atores.

- Deve-se atribuir valores de 1 (um) a 5 (cinco) para o Grau de Poder dos atores com relação aos recursos, assinalando 1 (um) caso o ator não possua o recurso em análise, e 5 (cinco) quando o possui na quantidade máxima de influência.
- Escalas a serem utilizadas:

Muito baixa 1	Baixa 2	Regular 3	Alta 4	Muito alta 5
-------------------------	-------------------	---------------------	------------------	------------------------

Meios Coercitivos:

- *Força física:* a capacidade do *stakeholder* de gerar ou agir com violência para constranger ou reter.
- *Armas:* a capacidade do *stakeholder* de gerar destruição física.

Meios Utilitários (recursos):

- *Meios materiais e físicos:* o poder de barganha por meio de matéria-prima, equipamentos e instalações.
- *Financeiros:* o poder do *stakeholder* em termos de disponibilidade de crédito e valorização de ativos.
- *Logísticos:* o poder em termos de localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos.
- *Tecnológicos & intelectuais:* o poder em termos de utilização de recursos de conhecimento, marcas e patentes.

Meios Simbólicos:

- *Reconhecimento e Estima:* o poder em termos de reconhecimento e estima.

	Meios Coercitivos		Meios Utilitários (recursos)				Meios Simbólicos
	Força Física	Armas	Materiais e Físicos	Financeiros	Logísticos	Tecnológicos e Intelectuais	Reconhecimento e Estima
Grau de Sensibilidade da organização em relação aos recursos							
Grau de Poder dos <i>stakeholders</i> com relação aos recursos para influenciar a organização							
Fornecedores							
Produtores Integrados							
Prestadores de Serviço Terceirizados							
Instituições Financeiras							
Diretores							

Gerentes							
Acionistas							
Funcionários							
Associação de Empresas Florestais							
Governo							
Agência Reguladora Ambiental							
Ministério Público							
ONGs Ambientalistas							
ONGs Florestais							
Movimentos Sociais							
Comunidade local							
Comunidade Científica							
Mídia							
Sindicatos							

Questão 4 – Com a intenção de avaliar o **clamor por atenção** imediata de cada *stakeholder* relativamente a suas expectativas e demandas solicita-se que sejam analisados dois aspectos:

- Com relação à sensibilidade temporal, pontue 1 (um) para baixa sensibilidade (total aceitação do atraso), e 5 (cinco) para alta sensibilidade (não aceitação de atraso).
- Para a criticalidade, marque 1 (um) para assinalar fatores não críticos (não implicam em perdas) e 5 (cinco) para fatores altamente críticos (implicam perdas).
-

Lista de Stakeholders	Critério de Urgência	
	Sensibilidade temporal	Criticalidade
Clientes		
Fornecedores		
Produtores Integrados		
Prestadores de Serviço Terceirizados		
Instituições Financeiras		
Diretores		
Gerentes		
Acionistas		
Funcionários		
Associação de Empresas Florestais		
Governo		
Agência Reguladora Ambiental		
Ministério Público		
ONGs Ambientalistas		
ONGs Florestais		
Movimentos Sociais		
Comunidade local		

Comunidade Científica		
Mídia		
Sindicatos		

Questão 5 – Com o objetivo de verificar a **legitimidade** das demandas de cada um dos *stakeholders* à organização e à sociedade, solicita-se que pontue de 1 (um) a 5 (cinco). Orientações: 1 (um) significa que as ações do ator são percebidas como indesejáveis, e 5 (cinco) como altamente desejáveis e legítimas.

Níveis de Desejabilidade das Demandas e Ações		
	Para a organização	Para a sociedade
Clientes		
Fornecedores		
Produtores Integrados		
Prestadores de Serviço Terceirizados		
Instituições Financeiras		
Diretores		
Gerentes		
Acionistas		
Funcionários		
Associação de Empresas Florestais		
Governo		
Agência Reguladora Ambiental		
Ministério Público		
ONGs Ambientalistas		
ONGs Florestais		
Movimentos Sociais		
Comunidade local		
Comunidade Científica		
Mídia		
Sindicatos		

APPENDIX B

Questionnaire applied to the Roundtables



Federal Public Service

Ministry of Education



Federal University of Mato Grosso do Sul Foundation

ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

POSTGRADUATE STRICTO SENSU PROGRAM IN ADMINISTRATION

This questionnaire was adapted from (ELIAS, 2008) and it is part of the master thesis titled as:

Dialogues between stakeholders: The Case of Roundtables related to the world agribusiness.

Stakeholders are groups of people or just one individual who can affect or be affected by an organization for achieving one's objectives.

Roundtable can be defined as a conference or speech involving several participants (stakeholders).

Question 1 - A list of stakeholders of a Roundtable is presented based on the researcher's knowledge and on the study of books, periodical articles, database, internet, roundtable's site and others available materials. This list is requested to be analysed and groups to be included or excluded.

Stakeholders List	Are they stakeholders?	
	Yes	No
Clients		
Suppliers		
Integrated Producers		
Outsourced Service Providers		
Financial Institutions		
Directors		
Managers		
Shareholders		
Employees		
Government		
Environmental Regulatory Agency		
Public Ministry		
Environmental NGOs		
Forestry NGOs		

Social Movements		
Local Community		
Scientific Community		
Media		
Syndicates		

Question 2 - The list below must be filled for each one, according to the predominant nature of the relationship and one's influence degree.

Guidance: when the perception of the relationship between the stakeholder and roundtable is about cooperation mark (+), when the perception of the relationship is about threat mark (-).

Furthermore, mark 1 (one) for very low degree of influence and mark 5 (five) in case of very high influence degree.

Stakeholders List	Relationship Nature		Influence Degree / Importance to the organization				
	Cooperation (+)	Threat (-)	1	2	3	4	5
Clients							
Suppliers							
Integrated Producers							
Outsourced Services Providers							
Financial Institutions							
Directors							
Managers							
Shareholders							
Employees							
Association of Forestry Companies							
Government							
Environmental Regulatory Agency							
Public Ministry							
Environmental NGOs							
Forestry NGOs							
Social Movements							
Local Community							
Scientific Community							
Media							
Syndicates							

Question 3 - Analyse each stakeholder informing the **degree of power** over resources that influence the organization. According to the guidance below:

- You must assign ponderosity 1 (one) to 5 (five) according to the sensitivity degree of the organization to the several resources, by marking 1 (one) in case there is not any sensitivity to the resource (insensitive) and 5 (five) to extreme sensitivity to the resource (critical resource). The sensitivity degree, for being exclusively related to the resource must be the same for every actor.
- You must assign value 1 (one) to 5 (five) for Ponderosity Degree of the actors related to the resources by marking 1 (one) in case the actor does not have any resource in analysis and 5 (five) in case the actor has it in highest level of influence.
- Scales to be used:

Very low	Low	Regular	High	Very high
1	2	3	4	5

Coercive Means:

- *Physical Strength*: the stakeholder’s ability to generate or act with violence in order to constrain or retain.
- *Weapons*: the stakeholder’s ability to generate physical destruction.

Utility Means (Resources):

- *Material and physical means*: the bargaining power through raw material, equipments and installations.
- *Financial*: the stakeholder’s power in terms of credit availability and valuation of assets.
- *Logistic*: the power in terms of location, distribution, product flows and inputs.
- *Technological an intellectual*: it is the power in terms of knowledge resources use, brands and patents.

Symbolic Means:

- *Recognition and Esteem*: it is the power in terms of recognition and esteem.

	Coercive means		Utilities means (resources)				Symbolic means
	Physical Strength	Weapons	Material and physical	Financial	Logistic	Technological and Intellectual	Recognition and Esteem
Sensitivity degree of the organization related to the resources							
Stakeholders’ degree of power over resources that influence the organization							
Suppliers							
Integrated Producers							

Outsourced Service Providers							
Financial Institutions							
Directors							
Managers							
Shareholders							
Employees							
Association of Forestry Companies							
Government							
Environmental Regulatory Agency							
Public Ministry							
NGOs							
Environmentalists							
Forestry NGOs							
Social Movements							
Local Community							
Scientific Community							
Media							
Syndicates							

Question 4 - Two aspects are requested to be analysed as an intention to evaluate the immediate **clamor for attention** of each stakeholder related to one's expectations and needs:

- In relation to the temporal sensitivity mark 1 (one) to low sensitivity (total acceptance to the delay) and 5 (five) to high sensitivity (non-acceptance to the delay).
- In relation to the criticism mark 1 (one) to analyse uncritical factors (do not imply in losses) and 5 (five) to analyse highly critical factors (imply in losses).

Stakeholders List	Emergency Criteria	
	Temporal Sensitivity	Criticism
Clients		
Suppliers		
Integrated Producers		
Outsourced Service Providers		
Financial Institutions		
Directors		
Managers		
Shareholders		
Employees		
Association of Forestry Companies		
Government		
Environmental Regulatory Agency		
Public Ministry		

Environmental NGOs		
Forestry NGOs		
Social Movements		
Local Community		
Scientific Community		
Media		
Syndicates		

Question 5 - It is requested to punctuate 1 (one) to 5 (five) in order to verify the **legitimacy** of each stakeholders' demands for the organization and the society. Guidance: 1 (one) means that the actor's actions are perceived as unpleasant and 5 (five) as too pleasant and legitimate.

Levels of Desirability of Demands and Actions		
	For the organization	For the society
Clients		
Suppliers		
Integrated Producers		
Outsourced Service Providers		
Financial Institutions		
Directors		
Managers		
Shareholders		
Employees		
Association of Forestry Companies		
Government		
Environmental Regulatory Agency		
Public Ministry		
Environmental NGOs		
Forestry NGOs		
Social Movements		
Local Community		
Scientific Community		
Media		
Syndicates		