



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**

MILENE OVANDO FERNANDES

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DO
ALGODÃO ORGÂNICO**

CAMPO GRANDE –MS

2021

MILENE OVANDO FERNANDES

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DO
ALGODÃO ORGÂNICO**

Dissertação aprovada pela banca de defesa do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, na área de concentração Gestão do Agronegócio, linha de pesquisa Agronegócio e seus Aspectos Socioambientais, da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Denise Barros de Azevedo

CAMPO GRANDE – MS

2021

FICHA BIBLIOGRÁFICA

FERNANDES, Milene Ovando. **Diálogos entre *Stakeholders*: O caso da cadeia produtiva do algodão orgânico**. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Denise Barros de Azevedo

Defesa: 27 de maio de 2021

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização do autor, exceto citações, desde que citada a fonte.

MILENE OVANDO FERNANDES

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DO
ALGODÃO ORGÂNICO**

Dissertação aprovada pela banca de defesa do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, na área de concentração Gestão do Agronegócio, linha de pesquisa Agronegócio e seus Aspectos Socioambientais, da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Campo Grande, 27 de maio de 2021.

COMISSÃO AVALIADORA

Prof.^a Dr.^a Denise Barros de Azevedo
Orientadora
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof.^a Dr.^a Yasmin Gomes Casagrande
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

CAMPO GRANDE – MS

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS e à Escola de Administração e Negócios - ESAN, por possibilitarem a realização deste trabalho. Da mesma forma, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES por apoiar e garantir os recursos necessários para esta pesquisa.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Denise Barros de Azevedo, por todo o conhecimento transmitido para a construção do trabalho e paciência durante todo o processo. Agradeço por ter me apresentado a Justa Trama, bem como por proporcionar a minha primeira experiência na docência a partir do estágio, a qual trouxe enormes contribuições para meu crescimento profissional e pessoal.

À banca de qualificação e defesa, Prof.^a Dr.^a Yasmin Gomes Casagranda e ao Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto, pelas contribuições iniciais que fizeram o meu projeto evoluir. E também por todos os ensinamentos valiosos e sugestões apresentadas para a pesquisa.

Aos meus pais, Rosangela e Luiz, por todo o suporte desde o início e por sempre incentivarem meus estudos. Agradeço ao Paulo, meu parceiro de vida, por todo apoio e tempo cedido a me ouvir e me aconselhar.

Às minhas parceiras de estudos, Cássia Mendes, Karoline Santos e Vanessa Marques, pela amizade e por todo o esforço em me ajudar, principalmente nos períodos difíceis quando entramos juntas nesse mundo novo da pesquisa científica. E também, a todos os meus colegas de classe, pela troca de opiniões e pela leveza que trouxeram ao percurso.

A todos os professores que tive a oportunidade de participar das disciplinas durante a pós-graduação. Por todos os conhecimentos obtidos nas aulas, a partir de reflexões e discussões, que foram valiosas para a elaboração desta pesquisa, e para a formação de meu pensamento crítico.

Por fim, agradeço à Justa Trama e a cada um dos entrevistados, por compartilharem suas experiências e doarem um pouco de seu tempo, mesmo no momento difícil da pandemia. Suas participações foram imprescindíveis para a concretização da pesquisa. Minha gratidão por confiarem neste trabalho.

“As grandes conquistas da humanidade foram obtidas conversando, e as grandes falhas pela falta de diálogo.”

Stephen Hawking

RESUMO

As cadeias produtivas estão se transformando juntamente com as demandas por novas formas de produção que promovam práticas sustentáveis. Dentre elas, está a produção orgânica que evita a utilização de defensivos agrícolas e colabora na manutenção dos ecossistemas e no desenvolvimento socioeconômico dos trabalhadores das cadeias. Porém, eles são submetidos a alguns desafios impostos por suas atividades e condições de trabalho. Com o intuito de buscar a mitigação de problemas da cadeia, os diálogos entre *stakeholders* é uma importante abordagem, que se realizada de forma correta traz inúmeros benefícios para as cadeias. Assim, o objetivo da pesquisa é analisar os diálogos entre *stakeholders* da cadeia produtiva do algodão orgânico, a partir do estudo de caso da cooperativa Justa Trama. Essa cadeia faz parte do setor têxtil orgânico e é formado por associações e cooperativas que compõem os elos de produção, localizados em diversas regiões brasileiras. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e a coleta de dados primária ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas com um *stakeholder* de cada elo de produção da Justa Trama. A análise de dados foi realizada a partir da análise de conteúdo por categorias e verificação da aderência das características dos diálogos com os Dez Pré-requisitos para um Diálogo entre *Stakeholders* Eficaz propostos por Kaptein e Tulder (2003). Como resultado foi concluído que a Justa Trama promove seus diálogos a partir de assembleias, reuniões e grupos de *WhatsApp*. Os diálogos apresentam características que os tornam eficazes. Ainda, colaboram para o surgimento do aprendizado entre os *stakeholders* e transparência na cadeia produtiva e com isso impulsionam a resolução de problemas. Foi concluído também que os diálogos proporcionam benefícios sociais, econômicos e ambientais para seus *stakeholders*, assim, geram incentivos para a continuidade dos diálogos na cadeia.

Palavras-chave: Diálogos entre *Stakeholders*. Cadeia Produtiva. Agricultura Orgânica. Setor Têxtil Orgânico.

ABSTRACT

The production chains are changing along with the demands for new forms of production that promote sustainable practices. Among them, there is organic production that avoids the use of pesticides and contributes to the maintenance of ecosystems and the socioeconomic development of workers in the chains. However, they are subordinate to some challenges imposed by their activities and working conditions. In order to seek the mitigation of chain problems, the stakeholder dialogue is an important approach, which if carried out correctly brings numerous benefits to the chains. Thus, the objective of the research is to analyze the stakeholder dialogues in the organic cotton production chain, based on the case study of the cooperative Justa Trama. This chain is part of the organic textile sector and is made up of associations and cooperatives that make up the production links, located in several Brazilian regions. The research has a qualitative approach and the primary data collection occurred from semi-structured interviews with a stakeholder from each link of production of Justa Trama. Data analysis was based on content category analysis and verification of the adherence of the characteristics of the dialogues with the Ten Preconditions for an Effective Stakeholder Dialogue proposed by Kaptein and Tulder (2003). As a result, it was concluded that Justa Trama promotes its dialogues from assemblies, meetings and WhatsApp groups. The dialogues had characteristics that make them effective. In addition, they contribute to the emergence of learning among stakeholders and transparency in the production chain, and consequently, they drive problem solving. It was also concluded that the dialogues provide social, economic and environmental benefits to its stakeholders, thus, generate incentives for the continuity of the dialogues in the chain.

Keywords: Stakeholder Dialogues. Productive chain. Organic agriculture. Organic Textile Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A visão de produção da firma.....	40
Figura 2 – Mapa da Firma.....	41
Figura 3 – Aplicação do selo SISORG em rótulos e embalagens.....	46
Figura 4 – Indústria de têxteis de algodão.....	52
Figura 5 – Entenda a cadeia produtiva da Justa Trama.....	55
Figura 6 – A cadeia produtiva da Justa Trama.....	70
Figura 7 – Os <i>stakeholders</i> da cadeia produtiva conforme percepção dos respondentes.....	81
Figura 8 – Estrutura de suporte aos elos da Justa Trama.....	83
Figura 9 – Mapeamento dos <i>stakeholders</i> da Justa Trama.....	86
Figura 10 – Principais assuntos tratados em assembleias e reuniões da Justa Trama.....	89
Figura 11 – Instrumentos utilizados pela Justa Trama para dialogar com seus <i>stakeholders</i> ...	91
Figura 12 – As contribuições dos diálogos entre os <i>stakeholders</i> da Justa Trama.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diálogos baseados na ciência em comparação com políticas, governança e diálogos corporativos.....	32
Quadro 2 – Dez pré-requisitos para um diálogo entre <i>stakeholders</i> eficaz.....	33
Quadro 3 – Descrição da agricultura orgânica como um novo paradigma.....	44
Quadro 4 – Elaboração do roteiro de entrevista a partir do referencial teórico.....	59
Quadro 5 – Dados das seis entrevistas realizadas com os elos em ordem cronológica.....	61
Quadro 6 – Identificação dos <i>stakeholders</i> entrevistados.....	62
Quadro 7 – Técnica de análise qualitativa por categorias.....	64
Quadro 8 – Matriz de Amarração.....	65
Quadro 9 – As atividades dos elos da cadeia produtiva da Justa Trama.....	69
Quadro 10 – Pagamentos e repasses financeiros dos elos da Justa Trama.....	72
Quadro 11 – Consequências da pandemia de COVID-19 nos elos da Justa Trama.....	75
Quadro 12 – Mecanismos formais utilizados pela Justa Trama para promover os diálogos entre <i>stakeholders</i>	88
Quadro 13 – Os dez pré-requisitos para um diálogo entre <i>stakeholders</i> eficaz aplicados aos diálogos da Justa Trama.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRAPA – Associação Brasileira dos Produtores de Algodão
- ABC – Agência Brasileira de Cooperação
- ADEC – Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá
- AEFAF – Associação da Escola Família Agrícola da Fronteira
- Coopertêxtil – Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas
- Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
- FIBL – *Research Institute of Organic Agriculture*
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IFOAM – *International Federation of Organic Agriculture Movements*
- ISO – *International Organization for Standardization*
- MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
- OCS – Organização de Controle Social
- ONG – Organização Não Governamental
- OPAC – Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
- SAG – Sistemas Agroindustriais
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
- SPG – Sistema Participativo de Garantia
- SISORG – Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica
- TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação
- Univens – Cooperativa Unidas Venceremos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	24
2.2 DIÁLOGOS ENTRE <i>STAKEHOLDERS</i>	27
2.2.1 Tipos de Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	29
2.2.2 Dez pré-requisitos para um diálogo entre <i>stakeholders</i> eficaz propostos por Kaptein e Tulder (2003).....	32
2.3 CADEIA PRODUTIVA	34
2.3.1 Análise de <i>filière</i> e cadeia agroindustrial	34
2.3.2 Coordenação em cadeias produtivas	37
2.3.3 Cadeias produtivas organizadas em redes.....	38
2.3.4 Influência dos <i>stakeholders</i> em cadeias produtivas	40
3 AGRICULTURA ORGÂNICA.....	43
3.1 CERTIFICAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS.....	44
3.1.1 Certificação por Auditoria.....	46
3.1.2 Sistemas Participativos de Garantia (SPG).....	47
3.1.3 Controle Social na Venda Direta.....	47
3.2 O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS NA AGRICULTURA ORGÂNICA	48
3.3 O ALGODÃO ORGÂNICO.....	49
3.3.1 O Setor têxtil orgânico	50
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: A JUSTA TRAMA	54
4.2.1 Associação de Desenvolvimento Cultural e Educacional (ADEC)	56
4.2.2 Associação da Escola Família Agrícola da Fronteira (AEFAF)	56
4.2.3 Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (Coopertêxtil).....	56
4.2.4 Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (Univens).....	57
4.2.5 Cooperativa Açai.....	57

4.2.6 Inovarte.....	57
4.3 COLETA DE DADOS.....	58
4.3.1 O roteiro de entrevistas	58
4.3.2 As entrevistas realizadas	60
4.3.3 Identificação dos <i>stakeholders</i> das organizações entrevistadas	62
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	63
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA JUSTA TRAMA.....	66
5.1.1 Repasses financeiros	71
5.1.2 A pandemia de COVID-19 e os elos da cadeia produtiva.....	73
5.1.3 Para além da pandemia: os desafios da cadeia produtiva da Justa Trama	76
5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DA JUSTA TRAMA	78
5.2.1 Os <i>stakeholders</i> da Justa Trama a partir da percepção dos entrevistados	78
5.2.2 Associados e cooperados como <i>stakeholders</i> -chave da Justa Trama.....	81
5.2.3 Mapeamento dos <i>stakeholders</i> da Justa Trama	83
5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS DIÁLOGOS ENTRE <i>STAKEHOLDERS</i> DA CADEIA PRODUTIVA DA JUSTA TRAMA	86
5.3.1 A participação dos <i>stakeholders</i> nos diálogos da Justa Trama	86
5.3.2 Diálogos como solução de conflitos.....	89
5.3.3 Os instrumentos utilizados pela Justa Trama para dialogar com seus <i>stakeholders</i>	91
5.4 OS DEZ PRÉ-REQUISITOS PARA UM DIÁLOGO ENTRE <i>STAKEHOLDERS</i> EFICAZ PROPOSTOS POR KAPTEIN E TULDER (2003) APLICADOS AOS DIÁLOGOS DA JUSTA TRAMA.....	92
5.5 CONTRIBUIÇÕES DOS DIÁLOGOS ENTRE <i>STAKEHOLDERS</i> NA CADEIA PRODUTIVA DA JUSTA TRAMA	98
5.5.1 Os aprendizados proporcionados pelos diálogos da cadeia produtiva	98
5.5.2 A transparência criada ao dialogar	99
5.5.3 Os diálogos na mitigação dos problemas da cadeia produtiva.....	100
5.5.4 A promoção de benefícios sociais, econômicos e ambientais a partir dos diálogos na Justa Trama	102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A	120

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do agronegócio no Brasil se transformou juntamente com a atividade das cadeias produtivas. O processo produtivo passou a exigir uma contínua reflexão sobre os elementos que sustentam a produção, para que ela consiga atender às demandas atuais e, simultaneamente, preservar a das futuras gerações (GUEDES et al., 2014).

Neste sentido, Sachs (2002) afirma que a necessidade de crescimento econômico a qualquer custo, a partir da exploração indiscriminada de recursos naturais, tem gerado preocupações às gerações posteriores. Isto torna a mudança de hábitos, as quais aliam o desenvolvimento social ao natural a partir da preservação da biodiversidade, essencial para a qualidade de vida em sociedade (SACHS, 2002).

A pandemia da COVID-19 também provocou questionamentos sobre como a produção capitalista ocorre de maneira desenfreada, e muitas vezes desrespeitando o meio ambiente. Assim, as formas de produção atuais são colocadas à mesa e a necessidade de uma transição para formas mais agroecológicas de produção vem se tornando urgente (SILVA; DE DAVID, 2021).

Para Silva e De David (2021), um dos maiores responsáveis pela crise sanitária promovida pela pandemia é a crise ecológica, que a antecede. Conforme com os autores, os problemas ambientais já conhecidos, como o aquecimento global, desmatamento, extinção dos animais e contaminação do solo, são alguns dos componentes desta crise.

Assim, Batalha e Silva (2012) vêm defendendo que a pesquisa agrícola está buscando o desenvolvimento de sistemas que aumentem ou mantenham a produtividade, sem comprometer a sustentabilidade. O que possibilitou o surgimento de formas alternativas de produção agrícola em todos os continentes que promovem o desenvolvimento sustentável.

Dentre as práticas mais recentes estão o plantio direto, o qual busca a redução dos impactos da agricultura e máquinas agrícolas sobre o solo, e os sistemas agroflorestais, os quais integram o cultivo agrícola, criação de animais e espécies arbóreas, simultaneamente, no mesmo espaço. Mas também, há formas de produção que existem há muitos anos e que vêm se consolidando no mercado, devido à crescente demanda de técnicas de manejo que visam o bem-estar social e ambiental (TERRAZZAN; VALARINI, 2009), como a agricultura orgânica.

A agricultura orgânica evita a adoção de práticas que utilizam fertilizantes, pesticidas e organismos geneticamente modificados, objetivando minimizar os danos ao ecossistema, com a manutenção da qualidade do solo, água, ar e dos seres vivos que neles habitam (NAIR, 2015).

Ainda, essa forma de plantio assume um importante papel no desenvolvimento socioeconômico dos produtores agrícolas, especialmente os pequenos e médios, que promovem a produtividade verde no setor agrícola (PARTAP; SAEED, 2010).

O órgão responsável pela certificação mundial de orgânicos é a IFOAM – *International Federation of Organic Agriculture Movements*. A federação apresenta o conjunto de práticas essenciais para o cultivo de orgânicos, além de promover ações que fortalecem a agricultura orgânica pelo mundo, principalmente como fonte de melhoria de vida de pequenos agricultores em países subdesenvolvidos.

Conforme a IFOAM (2016), a agricultura orgânica é baseada nos princípios de saúde, ecologia, justiça e cuidado, e colaboram para a saúde dos solos, da água, do trabalhador, do consumidor, bem como impacta positivamente as mudanças climáticas e garantem o bem-estar animal.

Além da IFOAM, os países possuem autonomia de criar suas próprias normas que caracterizam a atividade orgânica, não se distanciando do que é proposto pela federação. No Brasil, a Lei n°. 10.831 de 23 de dezembro de 2003, dispõe sobre a agricultura orgânica, e define a prática da seguinte maneira:

Art. 1º Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente (BRASIL, 2003).

O texto da Lei n°. 10.831/03, está em congruência com os princípios estabelecidos pela federação internacional IFOAM, e ambos possuem o propósito de alcançar o desenvolvimento sustentável. A preocupação com aspectos ambientais e sociais, consistem em um dos pilares da agricultura orgânica no mundo (AZEVEDO et al., 2014). Portanto, ela é muito mais que reduzir impactos ambientais, atua como ferramenta para garantir o equilíbrio ambiental, social e econômico, a partir do desenvolvimento local.

Mesmo conhecendo os atributos de qualidade para o meio ambiente nos processos produtivos, o grande apelo ao consumo de orgânicos ainda está na preservação da saúde, devido a eliminação de agentes nocivos, principalmente de produtos alimentícios (SEBRAE, 2019). O

mercado de orgânicos ainda está em ascensão no Brasil. Em 2018, houve um faturamento de R\$ 4 bilhões, o que representa um aumento de 20% em relação ao ano anterior (BRASIL, 2019).

Diferentes formas de produção orgânicas existem além dos hortifrutigranjeiros, comumente conhecidos. Dentro das variações das práticas agrícolas, está o cultivo do algodão orgânico, que vem promovendo a melhoria de condições de vida de diversos produtores (FERRAZ, 2018).

Conforme relatório da Textile Exchange (2019), o território total de plantações de algodão orgânico certificado no mundo cresceu 56% entre 2016 e 2017, e há 44.394 hectares em transição. Ainda conforme o relatório, com 930 produtores certificados, o Brasil é o segundo país que mais produz algodão orgânico da América Latina, porém ainda representa apenas 0,01% da produção mundial. O país possui área certificada de 619 hectares e 318 hectares em transição do algodão convencional para o orgânico.

De acordo com a FAO (2015), o algodão orgânico é um modo de produção que sustenta a saúde do solo, ecossistemas e pessoas, a partir de processos ecológicos que se adaptam a condições locais onde é plantado. Esse sistema produtivo engloba uma abordagem holística de toda cadeia, seguindo os moldes da sustentabilidade ambiental para agregar valor ecológico à produção (FAO, 2015).

Dentre as vantagens da produção do algodão orgânico, está a manutenção do ecossistema e criação de oportunidade de inserção no mercado a pequenos produtores e a diminuição de riscos ao trabalhador, devido às fibras serem livres de resíduos químicos, tais como fertilizantes e corantes sintéticos, no caso da indústria têxtil (OLIVEIRA; OLIVEIRA-FILHO, 2014).

Conforme pesquisa do Sebrae (2018) com produtores de orgânicos do país, dentre todos os setores, 68% está na produção rural, e do total de entrevistados, 69% estão inseridos em cooperativas e associações e 24% estão inseridos no setor agroindustrial. A atividade na produção agrícola orgânica no Brasil, é realizada majoritariamente pela agricultura familiar. Assim, a gestão da propriedade é compartilhada entre os familiares e a atividade produtiva agropecuária consiste na principal fonte de renda da família (MAPA, 2019).

Muitos dos trabalhadores da cadeia produtiva do algodão orgânico estão inseridos em associações ou cooperativas devido aos benefícios que agregam a seus cooperados. As organizações de produtores ou cooperativas colaboram na inserção dos produtores no mercado e facilitam o acesso a insumos e financiamento, os quais são capazes de criar economias de escala e reduzir seus custos (SILVA, 2005).

Os *stakeholders* da cadeia produtiva do algodão orgânico são constituídos, em sua maioria, por agricultores, cooperativas, associações, comerciantes, certificadoras, ONGs, descaroçadores e fabricantes (FAO, 2015). Ou seja, esses são os indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelas ações de uma organização ou grupo de organizações, conforme definição de Freeman (1984).

Ainda conforme Freeman (1984), é responsabilidade da organização a gestão das atividades para que elas possam beneficiar todos os *stakeholders*, independente do poder que possuem. E isso envolve processos rotineiros que tenham a participação de seus *stakeholders* em processos decisórios e estratégicos. Assim, a grande relevância está na ação colaborativa (FREEMAN, 1984).

Por outro lado, Frooman (1999) argumentou que a Teoria dos *Stakeholders* muitas vezes foca apenas na perspectiva da empresa e não nas consequências de suas ações para os *stakeholders*. O autor argumenta que esta abordagem dá ênfase nos indivíduos dos relacionamentos, não nos relacionamentos em si (FROOMAN, 1999).

Dessa forma, houve a necessidade de outras abordagens teóricas analisarem os *stakeholders* a partir de seus relacionamentos. Diante das diferentes comunidades, culturas e interesses distintos que englobam os *stakeholders* em uma cadeia produtiva agrícola, conforme apontado por Johansen e Nielsen (2011), a diversidade deve ser utilizada estrategicamente como meio para se comunicar e com isso mitigar os possíveis conflitos existentes entre os elos a partir do diálogo entre *stakeholders*.

Conforme Elkington (1998), o diálogo entre *stakeholders* consiste em uma comunicação bidirecional, onde as demandas são levantadas e também respondidas. Nesse sentido, Gao e Zhang (2006) atestam que somente através de um diálogo genuíno com as partes, os conflitos podem ser resolvidos ou antecipados.

O Brasil está entre os países da América Latina que possuem planos nacionais para a promoção da produção orgânica baseada no diálogo multi-*stakeholder* e consulta pública (FLORES, 2019). Isso demonstra a relevância de se tratar sobre o tema em um âmbito global e nacional, porém, dentro das cadeias, a comunicação também deve ser intensa por se tratar de um setor caracterizado por uma alta especificidade e realizado por pequenos produtos.

Assim, as cadeias produtivas com ênfase na comunicação e autogestão possuem benefícios ao alinhar as demandas de todos os elos. A cooperativa Central Justa Trama, possui uma cadeia produtiva que integra os processos desde o plantio do algodão orgânico à comercialização de peças confeccionadas a partir dele.

A Justa Trama é formada por associações e cooperativas, que compõem cada um dos elos de produção têxtil orgânico. As etapas de produção ocorrem em diferentes estados do Brasil e incluem: plantio do algodão e beneficiamento (CE e MS), fiação e tecelagem (MG) e confecção e artesanato (RS e RO).

Conforme FAO e ABC (2017), a Justa Trama possui como um dos princípios o diálogo aberto com as cooperativas que integram a cadeia, e realizam acordos a fim de colaborar com o bem-estar dos trabalhadores. Com o intuito de se aproximar com uma cadeia produtiva real, a cooperativa será o cenário da presente pesquisa.

Diante da necessidade de estudar os diálogos existentes em cadeias produtivas que se construa no propósito minimizar as adversidades nos elos do processo produtivo, a dissertação pretende verificar de que forma os diálogos entre *stakeholders* se comportam na cadeia produtiva do algodão orgânico, bem como suas contribuições, a partir de estudo de caso da cadeia produtiva da cooperativa Justa Trama.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na produção de orgânicos, os trabalhadores podem enfrentar desafios devido às práticas menos formais de governança que costumam prevalecer em cadeias produtivas de pequeno porte e em sua maioria, a agricultura familiar (MACHADO FILHO, 2015). Os obstáculos enfrentados podem impedir que a prática da agricultura ocorra corretamente e de forma intensiva.

Com a pandemia da COVID-19, medidas protecionistas foram adotadas pelos governos, e comprometeram muitas cadeias produtivas de inúmeros setores, que incluem, por exemplo, o setor automobilístico, energético, a educação, o turismo, e também a agricultura (NAYAK, et al., 2020).

Para Zhang et al. (2020), no setor agrícola, as cadeias são consideradas suscetíveis às epidemias e pandemias, devido à sua complexidade, que envolve inúmeros atores e processos, como produtores, insumos, processamento, transporte, entre outros. Isto pode ser desencadeado por problemas de mão-de-obra, e na logística e abastecimento, bem como sua relação com o pânico social a partir da pandemia, desequilibrando a demanda (ZHANG et al., 2020).

Ainda, conforme Siche (2020), a segurança alimentar também é influenciada pelas restrições de mobilidade impostas e a diminuição do poder de compra. E o cenário se torna pior com o avanço da doença, principalmente para os pequenos agricultores que necessitam introduzir seus produtos no mercado.

Além dos problemas da pandemia, a partir da análise de dados do IBGE 2009, Barbosa e Sousa (2012) observaram que o nível de escolaridade influencia na menor adoção da prática da certificação, destacando a importância da assistência técnica no processo de transição. Por outro lado, a maior parcela dos produtores da pesquisa (75,2%) não recebeu nenhuma orientação de pessoas capacitadas, tornando-os suscetíveis às adversidades que poderiam ocorrer (BARBOSA; SOUSA, 2012).

Em Oelofse et al. (2010), um comparativo com os agricultores orgânicos da China e Brasil, indica que os produtores brasileiros consideram que a falta de mão-de-obra é um fator de alta relevância dentre os desafios da produção e que há fatores que os impedem de se tornarem orgânicos. Em relação aos produtores convencionais, muitos sabem o que é a agricultura orgânica, mas possuem um declínio na transição pelas dificuldades técnicas que, muitas vezes, a produção orgânica possui (OELOFSE et al., 2010).

Conforme dados da pesquisa do Sebrae (2018) realizada com produtores rurais orgânicos do Brasil, os principais gargalos enfrentados pelos agricultores são a falta de insumos apropriados para a produção, como: sementes, fertilizantes naturais e máquinas, acesso à comercialização, falta de assistência técnica, problemas na logística, e altos custos e demora nos processos de certificação.

Em contrapartida, a certificação dos produtos orgânicos é importante para controlar se os requisitos estão sendo cumpridos, porém podem não impulsionar a utilização de melhores práticas e podem até excluir os produtores em crescimento que utilizam as boas práticas conforme os princípios da agricultura orgânica, mas que não possuem a certificação (IFOAM, 2016).

Outra questão apontada por Ferraz (2018) que afeta a agricultura orgânica, é a questão climática. A região do semiárido é a principal produtora de algodão orgânico no país, e os agricultores sofrem com as secas constantes, o que faz com que muitos produtores desistam e optem por outras formas de cultivo, em busca de oportunidade de renda em outras áreas (FERRAZ, 2018).

Em conformidade com a IFOAM (2016), diversos *stakeholders* esperam mudanças na produção orgânica que a tornem sustentável de verdade e não apenas fomentem um nicho de mercado elitizado, mas que considerem todos pequenos produtores envolvidos. Assim, uma forma de suporte aos trabalhadores de toda a cadeia produtiva, são as associações e cooperativas.

O trabalho de Barrett (2008) aponta a relevância de estimular os trabalhadores a se organizarem, com o intuito de reduzir seus custos operacionais, contribuir para o acesso às tecnologias e ao conhecimento especializado, e conseqüentemente, facilitar a entrada dos pequenos agricultores no mercado.

O grande papel dessas cooperativas é garantir um suporte técnico, assistência para a certificação e marketing, que facilitam o acesso dos trabalhadores no mercado de orgânicos (OELOFSE et al., 2010).

Borges et al. (2015) afirmam que a agricultura contemporânea é constantemente vista como aquela formada por grandes corporações do agronegócio. Porém, a atividade agrícola formada por pequenas unidades de produção inseridas em diferentes localidades, representa uma nova forma de promover o desenvolvimento sustentável e distribuição de renda nas comunidades, com a introdução de formas alternativas de plantio (BORGES et al., 2015).

Nesse contexto, a Justa Trama aparece como uma possível solução conforme seu propósito de integrar produtores cooperados em uma cadeia produtiva. Porém, para essas cadeias produtivas funcionarem, é necessário um processo de comunicação que possibilite uma visão sistêmica do processo, bem como as necessidades de cada *stakeholder*.

Dentre informações apontadas por integrantes da Justa Trama em material elaborado pela FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura) e ABC (Agência Brasileira de Cooperação) sobre a cadeia de valor do algodão orgânico na América Latina, o pagamento justo pelos produtos são proporcionados a partir de diálogos e gestão democrática com os elos da cadeia, sem interferência de agentes externos (FAO; ABC, 2017).

Isto demonstra a relevância de diálogos nessas cadeias produtivas. Welp et al. (2006) afirmam que um dos pilares dos diálogos é o respeito mútuo entre as partes e que toda opinião recebida tem valor. Ainda, classificam como um processo de aprendizagem social no qual as interações de pequenos grupos são evidenciadas (WELP, et al. 2006).

Dessa forma, para que os problemas sejam resolvidos ou minimizados, é necessário um processo de diálogo entre os elos da cadeia produtiva, e uma das formas de realizar a aproximação com eles, é considerá-los diante dos desafios que se manifestam (KAPTEIN; TULDER, 2003).

Conforme Stoll-Kleemann e Welp (2006), no diálogo entre *stakeholders* há um processo de troca de pontos de vista e reflexão dos valores de cada um, e a abordagem é comumente utilizada na gestão corporativa, na formulação de políticas, no gerenciamento de recursos naturais e em avaliações integradas.

Diante desse cenário, o diálogo entre *stakeholders* em cadeias produtivas colabora na mitigação de problemas existentes, pois ele possui a capacidade de formular políticas públicas diante da vontade coletiva e facilitar a implementação de medidas internas considerando os afetados por ela (OELS, 2006).

Porém, para esses benefícios serem alcançados, os diálogos precisam ser eficazes ao que se propõem. Assim, Kaptein e Tulder (2003) apresentaram uma relação de Dez Pré-Requisitos para um Diálogo entre *Stakeholders* Eficaz, os quais as organizações necessitam cumprir ao dialogar, para obterem êxito e garantir vantagens para seus *stakeholders*.

Como uma forma de validar os diálogos descritos nessa pesquisa, esse apoio na literatura apresentado por Kaptein e Tulder (2003), ajuda na compreensão de como a Justa Trama dialoga com seus *stakeholders*, e como os diálogos podem colaborar na resolução de problemas da cadeia produtiva do algodão orgânico.

O estudo pretende compreender as práticas que promovem os diálogos entre *stakeholders*, bem como suas contribuições para os elos da cadeia produtiva estudada. Portanto, a pesquisa tem por propósito responder o seguinte questionamento: Como são caracterizados os diálogos entre *stakeholders* nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico da cooperativa Justa Trama?

1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa, o presente estudo dispõe do propósito de responder à questão apresentada. Para isso, são definidos objetivos a serem alcançados.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar os diálogos entre *stakeholders* nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico.

1.2.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral da pesquisa, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as etapas de produção da cadeia produtiva e os *stakeholders* da cooperativa Justa Trama;
- b) Descrever os processos de diálogos entre os elos da cadeia produtiva estudada;

- c) Avaliar os diálogos da Justa Trama a partir dos dez pré-requisitos para um diálogo entre *stakeholders* eficaz, propostos por Kaptein e Tulder (2003);
- d) Evidenciar as contribuições dos diálogos nas atividades da cadeia produtiva do algodão orgânico;

1.3 JUSTIFICATIVA

Os *stakeholders*, sejam de organizações modernas ou não, desejam ser enxergados nas ações de uma organização, não mais apenas ouvidos. Assim, conforme Elkington (1998) a interação proporcionada pelos diálogos é capaz de aumentar a confiança dos *stakeholders* ao considerá-los nos processos decisórios de uma organização.

Uma grande contribuição dos diálogos, é que as organizações refletem as visões e expectativas da sociedade (WELP et al., 2006). Além disso, permitem que tanto a organização, quanto seus *stakeholders* tenham uma melhor compreensão sobre os interesses e dilemas uma da outra (KAPTEIN; TULDER, 2003).

Desta maneira, a abordagem está relacionada a importância de se construir uma comunicação genuína para o alcance da sustentabilidade ambiental, social e econômica das organizações (HEMMATI, 2002; STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006). A abordagem também demonstra ser relevante em um momento de pandemia, onde a resolução de problemas é essencial para as organizações.

Os diálogos também possibilitam a introdução de ações que colaboram para a mitigação de impactos ambientais em organizações do agronegócio (AZEVEDO, et al., 2012). Assim, o estudo da agricultura orgânica é relevante para o fortalecimento da prática que colabora com a manutenção da qualidade do solo, água, ar e dos seres vivos que neles habitam (NAIR, 2015).

A produção orgânica consiste em uma prática que está consoante com os princípios do desenvolvimento sustentável. Ela é considerada uma forma de alcançá-lo, a partir da implementação de soluções sustentáveis que são responsáveis pela mitigação da fome e o aumento da segurança alimentar (FLORES, 2019). Ademais, o mercado doméstico de orgânicos junto com o forte componente social, proporciona oportunidade de negócios e benefícios para os pequenos produtores e para o setor privado (FLORES, 2019).

O plantio orgânico é mais que uma forma de cultivo, é uma estratégia de desenvolvimento. Ela se fundamenta não apenas em um melhor manejo do solo, mas no fomento da utilização de insumos locais. Além disso, proporciona um maior valor agregado às cadeias juntamente com uma comercialização mais justa (FAO, 2003).

Conforme IFOAM (2016), as formas sustentáveis de agricultura podem contribuir com soluções para muitos problemas do mundo. Elas fornecem soluções globais para a questão da fome, desigualdade, consumo de energia, mudanças climáticas, poluição, perda de biodiversidade e esgotamento de recursos naturais.

Além disso, o algodão orgânico cultivado consiste em um insumo importante para produção orgânica do país, principalmente para novas cadeias têxteis sustentáveis que estão crescendo. A cooperativa Justa Trama, busca a inclusão dos trabalhadores em uma cadeia relevante para a produção de vestuários e acessórios sustentáveis, colabora para o desenvolvimento da agricultura familiar nos elos de produção agrícola e fortalece laços de cooperativismo e associativismo (FAO; ABC, 2017).

Assim, a análise de como os diálogos entre os *stakeholders* dessa cadeia produtiva orgânica ocorrem e suas implicações, colabora para o fortalecimento deste tipo de produção no Brasil. Ainda, o estudo busca promover a normalização de práticas como os diálogos, tanto em cadeias menores, quanto em Sistemas Agroindustriais (SAG). Ademais, o estudo pretende evidenciar a relevância da agricultura orgânica, para a manutenção dos ecossistemas, assim como da saúde e bem-estar de trabalhadores envolvidos nos processos.

Outra questão que justifica a relevância da pesquisa é que há poucos trabalhos que tratam do estudo de diálogos entre *stakeholders* em cadeias sustentáveis do agronegócio, formada por diversas organizações de forma horizontal, como a Justa Trama. Diante disso, o estudo buscou preencher e ajudar a construir o conhecimento no tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico consiste na apresentação das abordagens teóricas presentes na literatura, as quais contribuem para a compreensão das discussões que permeiam a pesquisa. Essa seção está dividida em: Teoria dos *Stakeholders*, Diálogos entre *Stakeholders* e Cadeia Produtiva.

2.1 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O termo “*stakeholder*” surgiu da variação da palavra comumente utilizada para representar os agentes importantes na estrutura de uma organização, os “*stockholders*”, ou em livre tradução para a língua portuguesa, os acionistas. Segundo Goodpaster (1991), a nova nomenclatura adicionou o prefixo “*stake*”, que confere a relevância das partes que possuem um “interesse” na tomada de decisão das organizações modernas. Assim, a terminologia para representar as partes interessadas conhecida hoje, foi implementada nos estudos organizacionais.

Os *stakeholders* possuem uma clássica definição proposta por Freeman (1984) como indivíduos ou grupos, os quais podem afetar ou são afetados pela realização dos objetivos de uma organização. Da mesma forma, Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* como grupos que possuem interesses nas atividades de uma empresa e dispõem de propósitos comuns.

Clarkson (1995) também contribuiu com a teoria ao apresentar duas ramificações de *stakeholders* que compreendem os *stakeholders* primários e secundários. Os primeiros correspondem aos atores que estão mais envolvidos com as operações da organização, e os quais ela necessita para sobreviver, como: funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, entre outros. Além destes, há os chamados “*stakeholders* públicos”, os quais referem-se aos governos, mercados e comunidades, os quais também possuem grande relevância na tomada de decisão (CLARKSON, 1995).

Os *stakeholders* secundários são definidos por Clarkson (1995) como o grupo que possui influência e é influenciado pela corporação, mas não é um agente essencial em suas atividades, por exemplo, a mídia. Ademais, esses *stakeholders* podem ir contra políticas que beneficiam uma organização em prol de seus próprios *stakeholders* primários (CLARKSON, 1995). Essa visão demonstra a complexidade dos estudos sobre os *stakeholders*, que envolve diversas dimensões de sua influência.

Freeman e Reed (1983) ramificaram o conceito de *stakeholders* para uma compreensão maior de sua utilidade e trouxeram o sentido amplo que identifica os *stakeholders* como a

definição clássica de Freeman (1894), e incluem os grupos de interesses públicos, agências governamentais, grupos de protesto, associações comerciais, entre outros. Ademais, assim como Clarkson (1995), os autores apontam a existência do sentido restrito, o qual refere-se aos *stakeholders* como grupos ou indivíduos que a organização necessita para sobreviver e exemplificam como os funcionários, fornecedores, agências governamentais-chave e algumas instituições financeiras (FREEMAN; REED, 1983).

A Teoria dos *Stakeholders* faz parte da literatura de gestão e atribui um novo olhar aos relacionamentos da organização. Para Freeman (1984) e Freeman e Reed (1983), da óptica da estratégia corporativa, a teoria deve seguir o sentido amplo, a partir do princípio que a organização é definida pelos seus relacionamentos com diversos grupos e indivíduos, os *stakeholders*. Ainda, é função da gestão a realização de práticas que garantam benefícios para todos os grupos, independentemente de sua posição na hierarquia da organização (FREEMAN, 1984).

Grolin (1998), classifica o estudo dos *stakeholders* como uma obrigação das empresas em atender as necessidades dos indivíduos com seus mecanismos organizacionais de forma concreta e considera os clientes, trabalhadores e a comunidade local onde a empresa está instalada, como *stakeholders* com alta relevância.

Donaldson e Preston (1995) discorrem que a Teoria dos *Stakeholders* descreve a empresa como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possui valor intrínseco. Ou seja, cada grupo de *stakeholders* merece consideração por si só e não apenas pelos benefícios que proporcionam a outros grupos interessados, como os acionistas.

Ainda conforme Donaldson e Preston (1995, p. 70), para conhecer a relevância de se utilizar a teoria na vida real de uma empresa, é essencial conhecer os propósitos de sua utilização. Assim, a importância de se conhecer os “Três Aspectos da Teoria dos *Stakeholders*” faz com que gestores saibam como utilizar o arcabouço que a teoria oferece e consistem em:

- a) Aspecto Descritivo – A teoria é utilizada para descrever e explicar as características e comportamento corporativo, por exemplo, a forma a qual o gestor pensa sobre o gerenciamento da empresa e como ele o faz.
- b) Aspecto Instrumental – Trata da aplicabilidade da teoria nas corporações. Muitas empresas a partir de seus estudos para desenvolver uma estratégia, vêm na aplicação da Teoria dos *Stakeholders* um importante passo para conhecer as pessoas que possuem interesse nos negócios.

- c) Aspecto Normativo – Decorre da utilização da teoria para identificação das diretrizes morais e filosóficas da empresa, englobando sua cultura organizacional.

Ayuso et al. (2006) indicam que os principais aspectos que levam as organizações a entenderem seus *stakeholders*, são o instrumental e o normativo. Os descritivos são mais considerados para a visualização do cenário do ponto de vista da empresa. Para os autores, o aspecto instrumental diz respeito a como a organização gerencia os interesses dos *stakeholders*, enquanto o aspecto normativo está relacionado a questões éticas ao considerar os *stakeholders* da firma (AYUSO et al.; 2006).

Visto isso, observam-se argumentos favoráveis à Teoria dos *Stakeholders*, por contribuir para uma postura administrativa mais estratégica e proporcionar a geração de inúmeros benefícios para a empresa (BOAVENTURA et al., 2014).

Por outro lado, Frooman (1999, p. 193) aponta a importância de reconhecer que os *stakeholders* divergem em seus propósitos e que “a Teoria dos *Stakeholders* trata do gerenciamento de conflitos potenciais decorrentes de interesses divergentes”. Pela visão do autor, a teoria salienta os indivíduos do relacionamento e suas questões, afastando o foco da teoria no relacionamento existente entre as partes (FROOMAN, 1999).

Frooman (1999) ainda argumenta que a percepção dos relacionamentos que Freeman atribui à Teoria dos *Stakeholders* a torna unidirecional, com a evidência do ponto de vista da empresa. Para o autor, isso se torna um problema, pois as ações de uma organização também dependem de como os *stakeholders* irão reagir. Por isso, para a teoria ser eficiente em sua função, ela tem de dispor de um olhar inverso e explicar como os *stakeholders* se articulam para ter seus objetivos atendidos para organização (FROOMAN, 1999).

Freeman e Philips (2002) argumentam que a abordagem deve ser vista de forma holística devido a riqueza de teorias que se encontram dentro dela e que fazem parte do constructo teórico da Teoria dos *Stakeholders*. Porém, é fundamental a compreensão de seu objetivo em auxiliar na gestão, e de sua relevância em coordenar e lapidar os relacionamentos existentes que influenciam o alcance de metas organizacionais (FREEMAN; PHILIPS, 2002; FREEMAN, 1984).

Neste sentido, a comunicação é uma determinante para uma gestão com êxito dos *stakeholders*. Para Crane e Livesey (2003) a pressão por uma interação mais proativa e regular com esses agentes fez com que as organizações se tornassem responsáveis por incluir os *stakeholders* em processos decisórios, a partir de diálogos e parcerias. Isto implica em uma

compreensão mais profunda de seus pontos de vista, para determinar os métodos apropriados ao lidar com os inúmeros *stakeholders* (CRANE; LIVESEY, 2003).

2.2 DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*

O vocábulo “diálogo” é definido no dicionário como “1. Fala alternada entre duas ou mais pessoas; conversação. 2. Troca ou discussão de ideias, opiniões, etc.” (FERREIRA, 2001, p. 254). Esta definição demonstra a evidente necessidade do envolvimento de mais de um indivíduo, para que os diálogos ocorram. No entanto, as pessoas possuem conhecimentos, interesses e objetivos divergentes que devem sempre ser ponderados.

Diante das diferentes percepções, é comum relacionar os diálogos às discussões. Bohm (2013), faz a distinção entre essas duas interações, caracterizando as discussões como um processo competitivo, no qual pontos de vista diferentes são apresentados a fim de se encontrar um vencedor da argumentação, como num jogo. Nas discussões, a relação é de perde-ganha, e não pode haver mais de um vencedor (BOHM, 2013).

Por outro lado, Bohm (2013) enfoca que nos diálogos, não há uma disputa com um vencedor, todos ganham se alguém ganha. Dessa forma, ele caracteriza os diálogos como uma relação de “ganha-ganha” entre as partes, pois mesmo quando algum erro é descoberto por alguém, o benéfico é para todos (BOHM, 2013, p. 7). Alguns autores também nomeiam os diálogos como um processo de tomada de decisão interativa (SUHARJITO; MARIMIN, 2015).

A distinção entre diálogo e discussão é essencial para a compreensão da abordagem de Diálogos entre *Stakeholders*. Conforme apontado por Kaptein e Tulder (2003), nos diálogos entre *stakeholders* as opiniões são compartilhadas e os interesses e expectativas são discutidos. Ainda, o diálogo se difere de um debate com os *stakeholders*, pois o primeiro refere-se a uma prática construtiva, com mútua consideração aos problemas de cada um, a fim de encontrar uma solução satisfatória para todas as partes envolvidas (KAPTEIN; TULDER, 2003).

No trabalho de Stoll-Kleemann e Welp (2006) foram destacadas três vantagens na utilização dos diálogos, dentre elas estão a relevância atribuída à participação dos atores nos processos decisórios pois os assuntos afetam suas vidas; eficácia na tomada de decisão devido ao maior envolvimento dos *stakeholders*, pois há mais chances de mudanças serem aceitas por todos; e a diversidade de conhecimento oriundo dos *stakeholders* faz com que se encontrem respostas mais assertivas para os problemas que empresa possa enfrentar.

Uma das grandes contribuições empíricas dos diálogos apontada na literatura, se dá pela pluralidade dos indivíduos. Stoll-Kleemann e Welp (2006) e Suharjito e Marimin (2015)

indicam que as múltiplas visões sobre um tema proporcionam uma transferência de informações entre os *stakeholders*, e isso faz com que novos conhecimentos transitem entre eles. Com as novas perspectivas advindas desse processo, a visualização do cenário que envolve os *stakeholders* é facilitada, por também proporcionar uma visão mais realista dos problemas (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Visto esta questão, Welp et al. (2006) considera os diálogos como um processo de aprendizado social, ao enfatizar as interações que ocorrem entre os pequenos grupos. No mesmo sentido, para Burchell e Cook (2007), os diálogos são uma importante ferramenta para o processo de aprendizado, desenvolvimento da confiança e mudança nos relacionamentos.

Os diálogos são necessários para tornar as discussões dinâmicas, a partir da interação de diferentes perspectivas e, conseqüentemente, proporcionar uma clareza nos assuntos. Porém, a produção de conhecimento não ocorre exclusivamente nas pautas dos diálogos, mas também se dá em outras esferas, como nas instituições informais (BURCHELL; COOK, 2008). Então, os relacionamentos entre os indivíduos também são construídos fora dos processos formais de diálogo.

Crane e Livesey (2003) apontam que como os diferentes grupos de *stakeholders* possuem suas próprias reivindicações e propósitos, pode haver um desafio para o gerenciamento com êxito dos interesses. Parte disso acontece pois, algumas vezes a confiança interpessoal pode não se estender por toda uma rede de relacionamento, ocasionando a discordância entre os participantes (BURCHELL; COOK, 2008).

No mesmo sentido, Reypens (2016) pontua que a multiplicidade de objetivos e interesses dos *stakeholders* podem afetar a forma que o valor é criado, pois não criam uma sinergia necessária entre eles. Isso faz com que os resultados dos diálogos não sejam entendidos por todos da mesma forma. E conseqüentemente, gera frustrações quando certos grupos ou indivíduos entram com uma expectativa relacionada ao resultado, ao contrário do que o processo pode oferecer (BURCHELL; COOK, 2008).

Devido a isso, é elementar uma abordagem personalizada que considere as peculiaridades de cada *stakeholder* ao se comunicar e, por conseguinte, facilite a compreensão dos posicionamentos da organização (CRANE; LIVESSEY, 2003). Consoante a isso, é fundamental considerar o valor individual que cada *stakeholder* possui no processo (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Os pilares dos diálogos defendidos por Welp et al. (2006), consistem no respeito entre as partes e o valor das opiniões apresentadas. Porém, o entendimento eficaz das concepções

dos agentes também está condicionado a regularidade na participação dos *stakeholders*, isto é, interações duradouras criam uma linguagem universal e confiança recíproca (WELP et al., 2006; BURCHELL; COOK, 2006).

Mesmo com esses problemas no entendimento, o fluxo de informações nos diálogos é livre e percorre todo o sistema, e como consequência da relevância das participações, os *stakeholders* recebem respostas de sua cooperação (WELP et al., 2006). Essas respostas se devem a uma característica-chave dos diálogos, que conforme Gao e Zhang (2001; 2006) e Crane e Livesey (2003), é sua bidirecionalidade. Isso quer dizer que os indivíduos expõem suas opiniões e recebem uma resposta sobre o que foi manifestado.

Ao salientar essa característica, Crane e Livesey (2003) distinguem essa interação em diálogos monológicos e genuínos. O primeiro deles, é considerado pelos autores como uma aplicação superficial do diálogo, comparando-o a um monólogo, onde há uma ineficiente comunicação unidirecional, a qual dá abertura a problemas de manipulação e controle sobre os resultados, reduzindo a confiança do participante. Em contrapartida, os diálogos genuínos são bidirecionais e funcionam como um instrumento que ajusta os interesses existentes e fazem com que os *stakeholders* façam parte das decisões de uma organização (CRANE; LIVESEY, 2003).

Oels (2006) afirma que os diálogos possuem diversos propósitos, assim, a escolha dos participantes e os procedimentos trabalhados, precisam corresponder aos objetivos do diálogo. Portanto, os diálogos são classificados em relação a seus propósitos. São quatro tipos: diálogos baseados na ciência, diálogos políticos, diálogos corporativos e diálogos multi-*stakeholders* para governança, que serão explorados na próxima seção.

2.2.1 Tipos de Diálogos entre *Stakeholders*

Uma das formas de comunicação que constituem a abordagem aqui discutida é o diálogo baseado na ciência. Essa tipologia, conforme Mielke et al. (2016), surgiu da necessidade de incorporar visões não acadêmicas em pesquisas científicas, a partir dos diálogos. Essa forma de interação ocorre pela importância em vincular a investigação científica com outras bases de conhecimentos, considerando os julgamentos de valor dos *stakeholders* (WELP et al., 2006).

Dessa forma, Welp et al. (2006) conceituam este diálogo como um processo comunicativo estruturado pela integração de cientistas e atores importantes para a pesquisa. Assim, os *stakeholders* possuem um significativo papel de identificar importantes questões de

pesquisa do ponto de vista social e científico, e proporcionar uma visão pragmática dos problemas, objetivando resultados que possam ser úteis para a empresa ou comunidade em questão (WELP et al., 2006).

Mielke et al. (2016), como uma forma de auxiliar os cientistas na compreensão das formas de envolvimento com *stakeholders* na ciência, compilaram quatro categorias dentro deste tipo de diálogo, sendo: a) Tipo tecnocrático: que busca melhorar o processo de participação dos *stakeholders*, a partir da ampliação de dados e informações relevantes advindos deles; b) Tipo neoliberal-racional: onde os *stakeholders* defendem seus interesses a partir da pesquisa, e os pesquisadores obtêm dados e conhecimentos necessários; c) Tipo funcionalista: a participação dos *stakeholders* tem o propósito de provocar os cientistas ao envolver questões sociais e trazem essa perspectiva mais intensa para a ciência (WILLKE, 1983 apud MIELKE et al., 2016); d) Tipo democrático: considera o envolvimento dos *stakeholders* que são afetados por questões relacionadas à sustentabilidade e contribuem com suas opiniões e ideias na pesquisa.

Para os cientistas, é relevante conhecer esse conjunto de formas de se utilizar da teoria dos *stakeholders*, a fim de compreender o processo da pesquisa mais profundamente. Em relação à contribuição das pesquisas, os cientistas não podem se comprometer em dar uma previsão do futuro aos *stakeholders*, sejam por questões sociais, ambientais ou econômicas. Para isso, neste diálogo é necessário transferir parte do poder de decisão aos *stakeholders* participantes (VEGA-LEINERT et al., 2008).

Caminhando para o campo das políticas públicas e legislações, estão os diálogos políticos. Esses diálogos possuem a função de aproximar os formuladores de políticas das pesquisas com *stakeholders* (LAVIS, 2009). No início de sua existência, eram relacionados à criação de políticas para o desenvolvimento, e concentradas em questões do âmbito econômico. Porém, com o tempo, foram incorporados assuntos do domínio social, ciência e tecnologia nesses diálogos (BIJKER, 2006).

Em consonância, para Innes e Booher (2003) os diálogos políticos também podem ser aplicados no campo da sustentabilidade social e ambiental, e quando realizados da forma correta, originam políticas e leis. Assim, esses diálogos podem ocorrer de forma institucionalizada, com comitês e agendas bem estruturadas, ou de maneira menos formal, a partir da mídia ou redes pessoais, dentro outros meios (SCHOLTEN et al., 2015).

Oels (2006) discorre sobre a considerável contribuição da utilização dos diálogos políticos para os *stakeholders*. Segundo a autora, essa prática estimula a capacidade de obterem

um pensamento público e senso de pertencimento ao verem seus posicionamentos e anseios promoverem resultados nas unidades políticas da sociedade na qual pertencem (OELS, 2006).

O terceiro tipo de interação são os diálogos multi-*stakeholders* para governança. Para Hemmati (2002) e Poncelet (2001), esses diálogos consistem em iniciativas que impulsionam processos participativos para criação de parcerias e processos decisórios envolvendo vários *stakeholders*, dentre eles entidades governamentais, empresas e ONGs.

Esses diálogos comumente ocorrem para tratar de assuntos inerentes ao desenvolvimento econômico, direitos humanos e questões ambientais no contexto global (CARLON; PAYNE, 2003). Poncelet (2001) destaca essa forma de dialogar, como parcerias ambientais multi-*stakeholder*. Para o autor, essas parcerias consistem em novas ferramentas de envolvimento dos *stakeholders*, que não apenas contribuem nas decisões, mas que também recebem oportunidade de se empoderar no âmbito político, a partir de sua participação (PONCELET, 2001).

Para Conca (2018), os diálogos multi-*stakeholders*, quando institucionalizados, tratam de um processo comunicativo que se sustenta na união deliberada de pontos de vista divergentes e muitas vezes conflitantes. Ademais, esta integração também pode corresponder a um propósito político, ao promover o aprendizado social, o que, conseqüentemente, aumenta a legitimidade das decisões tomadas que constroem a estrutura de governança da organização (CONCA, 2018).

Os diálogos corporativos, o último desta seção, é delineado por Grolin (1998) como um processo no qual as empresas buscam sua legitimidade ao se comunicar diretamente com seus *stakeholders*, em um cenário onde o governo não consegue mais ser eficaz nessa intermediação. Nesses diálogos há um intercâmbio de opiniões em relação a questões éticas de uma organização a partir da consulta com consumidores, fornecedores, associações, ONGs ambientais, dentre outras (WELP et al., 2006).

Huijstee e Glasbergen (2008), apontam que do ponto de vista da gestão estratégica, os diálogos corporativos gerenciam os relacionamentos e podem dar informações sobre o mercado, além de diminuir os riscos de uma má reputação da empresa. Do ponto de vista da sustentabilidade, o processo de diálogo pode possibilitar o aprendizado organizacional a fim de facilitar a mitigação de impactos ambientais e o cumprimento dos objetivos presentes nos relatórios de responsabilidade social (HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008).

Steinmann e Zerfab (1993), compreendem esse tipo de diálogo como uma forma de atribuir uma imagem corporativa positiva, pois ocasionam a discussão sobre os problemas

sociais que são impactados pelas decisões corporativas. Assim, promovem uma rápida resposta aos conflitos existentes e uma solução proativa da organização.

Tendo em vista a vasta conceituação dos diálogos e seus múltiplos usos, o trabalho de Welp et al. (2006) distinguiu os tipos de diálogos existentes para melhor compreensão das particularidades de cada um, e são descritas conforme a Quadro 1. A compilação dos tipos de diálogos se torna relevante no estudo para o entendimento da abrangência da abordagem de diálogos entre *stakeholders*.

Quadro 1 – Diálogos baseados na ciência em comparação com políticas, governança e diálogos corporativos

Tipo de diálogo	Iniciador/coordenador principal	Objetivos	Quem são os stakeholders?
Diálogos baseados na ciência	Pesquisadores, instituições científicas ou respectivas redes	Aprofundar nosso entendimento, combinando bases de conhecimento, verificando a relevância social	Empresas, PME, ONG, decisores políticos, cidadãos
Diálogos políticos	Políticos tomadores de decisão, burocratas	Criar 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 multi- <i>stakeholder</i> para 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).

2.2.2 Dez pré-requisitos para um diálogo entre *stakeholders* eficaz propostos por Kaptein e Tulder (2003)

Kaptein e Tulder (2003) explicitaram a importância de instrumentos que grandes empresas utilizam para aproximar seus *stakeholders* às suas estratégias de sustentabilidade social, ambiental e econômica. Conforme os autores, esses instrumentos, por exemplo, os

relatórios e códigos, são relevantes para informar os *stakeholders* sobre suas ações, entretanto, ainda seria necessário um envolvimento maior com eles, a partir da comunicação.

Ainda, como uma organização não conseguiria corresponder aos desejos de todos os *stakeholders*, é vital que ela ao menos mostre aos *stakeholders* o cuidado que possuem ao lidar com seus interesses. E isso ocorre a partir do processo de diálogos (KAPTEIN; TULDER, 2003).

Muitos cientistas que estudam a teoria dos diálogos entre *stakeholders* empenham-se em tornar a abordagem teórica aplicável e próxima às organizações modernas. Este é o caso do trabalho de Kaptein e Tulder (2003), que propôs a existência de dez pré-requisitos, que devem existir nos diálogos das organizações, para que eles sejam considerados eficazes. O Quadro 2 apresenta esses pré-requisitos, bem como uma síntese do significado de cada um.

Quadro 2 – Dez pré-requisitos para um diálogo entre *stakeholders* eficaz

Pré-requisito	Síntese
1. Conhecer e ser entendido	Os participantes devem ter ciência de seus interesses comuns e se conhecerem.
2. Confiança e confiabilidade	A confiança entre as partes e com o processo de diálogo deve existir para o sucesso do diálogo.
3. Regras claras para o diálogo	É essencial as regras serem claras para todos os participantes e que todos concordem com elas.
4. Uma visão coerente sobre o diálogo	Os assuntos e a escolha dos participantes devem estar em conformidade com o propósito do diálogo.
5. Habilidades de diálogo	São necessárias habilidades específicas para participar do diálogo, bem como comportamentos congruentes com os diálogos.
6. Especialização no assunto	Importante a preparação dos participantes, bem como a compreensão sobre o assunto que é abordado no processo de diálogo.
7. Estrutura clara do diálogo	A função e limitações do diálogo necessitam ser conhecidas pelas partes e tudo deve ser planejado e registrado.
8. Informações válidas como base	É relevante a averiguação prévia de informações levadas pelos <i>stakeholders</i> , devido a facilidade de manipulação para favorecimento próprio.
9. Reuniões consecutivas	Quanto maior a quantidade de reuniões, mais os participantes se entrosam. Essas reuniões também possibilitam <i>feedbacks</i> constantes.
10. Feedback dos resultados	Ideal que os agentes ajam em conjunto com quem representam e comuniquem todos os resultados das reuniões com os mesmos.

Fonte: adaptado de Kaptein e Tulder (2003).

Os códigos e relatórios citados anteriormente possuem a função de dar estrutura aos diálogos, que são executados a partir de reuniões e assembleias. Evidenciando assim, os assuntos essenciais a serem tratados e como a organização trata os direitos e interesses de suas *stakeholders*. Essas questões ocasionam uma agregação de valor a empresas e aos *stakeholders* (KAPTEIN; TULDER, 2003).

Os diálogos entre *stakeholders* não devem ser realizados com a finalidade das organizações apenas dizerem às pessoas que realizam, eles precisam ser reais e efetivos. Os dez pré-requisitos essenciais para a existência de diálogos eficazes verificam se eles cumprem seu papel. Esta é uma forma de aproximar a teoria às relações reais entre os *stakeholders* de uma organização.

De acordo com essa abordagem, os participantes dos diálogos necessitam se conhecer, conhecer os assuntos tratados, sentir confiança ao dialogar e estarem abertos ao diálogo (KAPTEIN; TULDER, 2003). As organizações que promovem esses diálogos devem deixar claro todas as suas regras, seguir corretamente as pautas, realizá-los com maior frequência possível e obter mecanismos que verifiquem a veracidade das informações levantadas em reuniões (KAPTEIN; TULDER, 2003).

2.3 CADEIA PRODUTIVA

A presente pesquisa possui como cenário de análise uma cadeia produtiva. Portanto, esta seção apresenta questões fundamentais que englobam a construção do conceito de cadeias produtivas, bem como suas variações teóricas, com a finalidade de colaborar com o estudo.

2.3.1 Análise de *filière* e cadeia agroindustrial

A análise das cadeias produtivas se originou na escola francesa de economia, com a *analyse de filière*. Uma *filière* é definida por Labonne (1985) como um conjunto de agentes ou grupos de agentes envolvidos na produção até o consumo de um produto agroalimentar, e pelas relações que nele existem.

Ela também pode ser definida como uma sequência de atividades empresariais que se encontram na transformação dos bens desde o estado bruto ao produto acabado, pronto para o consumidor (PEDROZO; HANSEN, 2001).

A análise de *filière*, também chamada de cadeia produtiva, é um dos primeiros arranjos produtivos estudados na gestão agroindustrial. Ela não possui definição única e específica, e apresenta variações a depender do foco de análise.

O economista francês Morvan (1988 apud BATALHA; SILVA, 2012), explicitou alguns elementos que estão relacionados à melhor compreensão das cadeias produtivas:

1. A cadeia produtiva é uma sucessão de operações em transformação, as quais, são interligadas por questões técnicas;
2. A cadeia produtiva é um conjunto de relações comerciais e financeiras situado em todos os elos, a montante e a jusante;
3. A cadeia produtiva é um agrupamento de ações econômicas que garantem que as operações sejam coordenadas.

Baseando-se na visão de análise de *filière*, Batalha e Silva (2012), apontam três macrosegmentos que constituem uma cadeia produtiva: a) comercialização: refere-se às empresas que estão em contato com cliente final da cadeia; b) industrialização: consiste nas empresas que transformam as matérias-primas em produtos finais para o consumidor; c) produção de matérias primas: engloba as organizações responsáveis pelos insumos que possibilitaram a produção de um produto final. Esta visão apresenta uma estrutura básica de cadeia produtiva.

O conceito de *filière* permite uma mesoanálise do conjunto de relações comerciais e financeiras que se prolongam em todo o processo de produção, além da averiguação de fluxos de troca localizados a montante e a jusante neste processo, presentes na comercialização, industrialização e produção de matérias-primas (BATALHA; SILVA, 2012).

Analisar a cadeia produtiva pela visão de *filière*, promove a identificação de elementos que podem ser importantes para a melhoria do desempenho da cadeia, a partir da identificação de nós. Esses nós são os pontos da cadeia que precisam de melhor atenção para o aumento da produtividade e competitividade da cadeia produtiva (PEDROZO; HANSEN, 2001).

Aproximando-se do setor agroindustrial, com o avanço tecnológico e o desenvolvimento dos modos de produção em maior escala, a agricultura não consiste mais em uma forma isolada de produção. Davis e Goldberg (1957) argumentam que a atividade agrícola está integrada à indústria em cadeias agroindustriais, ou seja, possui interligações essenciais para sua existência e comercialização dos produtos advindos do trabalho no campo.

Davis e Goldberg (1957) introduziram o termo “*agribusiness*” pela primeira vez na literatura como uma forma de análise desses sistemas no agronegócio, sendo definido como uma soma de operações que envolvem a produção, distribuição, armazenamento, processamento de suprimentos agrícolas e seus produtos finais. Além disso, a cadeia

agroindustrial engloba um conjunto de agentes que permitem que as atividades sejam realizadas até o consumidor final (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

Conforme Farina e Zylbersztajn (1993), os termos *agribusiness*, agroindústria e Sistemas Agroindustriais (SAGs), são considerados sinônimos ao definir os conjuntos de atividades agropecuárias. Dentro do constructo teórico do agronegócio estão algumas abordagens que são estudadas por diversos autores, como os SAGs, que Zylbersztajn e Giordano (2015) definem como um alicerce para a análise das estruturas contratuais da produção de produtos agrícolas, os chamados arranjos institucionais.

Para Zylbersztajn e Giordano (2015), as maiores contribuições dos estudos de Davis e Goldberg advêm do enfoque dado aos autores ao sistema produtivo, bem como o consumidor final, dando ênfase às relações intersetoriais no setor agrícola e atribuindo destaque aos setores relevantes e suas relações econômicas de interdependência.

Souza et al. (2005) consideram a cadeia produtiva como um conjunto de atividades econômicas que asseguram o andamento das operações e norteiam a valorização dos meios de produção. Ademais, os autores pontuam que a compreensão da cadeia produtiva ocorre a partir da identificação do produto ou serviço final.

Zylbersztajn e Giordano (2015) afirmam que esses sistemas são compostos por quatro elementos fundamentais: os setores produtivos, o ambiente institucional, o ambiente organizacional e as transações entre os elos. A cadeia pode possuir vínculos diretos e/ou indiretos com os diferentes segmentos do ambiente institucional e organizacional (SOUZA, et al., 2005).

Os setores produtivos são relevantes pois proporcionam uma visão das etapas e com isso os pesquisadores conseguem descrevê-la na busca de encontrar as estruturas de mercado, empresas dominantes, padrões de concorrência, entre outros (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

O ambiente institucional, representa a relevância das instituições para a análise da cadeia. Conforme North (1991), as instituições correspondem às regras do jogo e são representadas pelas leis e normas, no âmbito formal, e pelas relações entre os agentes, no campo informal. Nesse sentido, é papel dos agentes produtivos alterarem as regras do jogo. Aí reside a importância de se considerar o ambiente institucional, pois ele influencia as decisões sobre a cadeia (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

O ambiente organizacional é composto por entidades que são a base para o funcionamento do sistema. Elas podem ser constituídas, por exemplo, por associações,

cooperativas, certificadores e instituições de pesquisas, que também possuem poder de influência nos processos da produção agroindustrial (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

O último subsistema corresponde às transações que ocorrem entre os agentes. Elas podem ser realizadas por contratos, mercado ou de forma híbrida, e funcionam como interfaces onde os direitos de propriedade são trocados com a finalidade de gerar valor e reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 2002; ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015). Essas questões serão discutidas no próximo tópico.

2.3.2 Coordenação em cadeias produtivas

As ideias de Coase (1937) foram extremamente relevantes para os estudos de cadeias produtivas ao apresentar uma nova visão das empresas, além daquela que as consideram um indivíduo único e isolado, mas como integrantes de um sistema complexo.

A teoria econômica clássica aponta que as atividades empresariais são coordenadas pelo mecanismo de preços, a partir da mão invisível do mercado, porém, na visão de Coase (1937) as firmas são constituídas por transações que ocorrem em diferentes níveis de produção e possuem custos em negociá-las (COASE, 1937).

O desenvolvimento da Economia dos Custos de Transação (ECT) por Williamson (1981; 1991; 2002) trouxe questões como a incerteza a que as organizações estão sujeitas e os mecanismos para sua minimização. Neste contexto, os contratos surgem como um instrumento de coordenação que reduzem os riscos nas organizações, porém possuem custos ao serem utilizados e esses custos são a chave para a escolha de formas de governança apropriadas (COASE, 1937; WILLIAMSON, 2002).

As estruturas de governança têm por finalidade adaptar os contratos às diferentes situações. Conseqüentemente, seus custos e competências serão distintos, a fim de garantir que a organização alcance seus objetivos econômicos (WILLIAMSON, 1981; 1991). Essas formas de coordenação podem ocorrer por meio de contratos formais, os quais são amparados pela lei, e por acordos informais, protegidos por salvaguardas reputacionais, e englobam o mercado clássico, formas híbridas e integração vertical ou hierarquia (WILLIAMSON, 1981; 1991).

O mercado clássico ou mercado *spot*, é um tipo de coordenação que contempla transações realizadas sem arranjo contratual. Este tipo de mecanismo é eficiente em cenários de competição perfeita, como o mercado de *commodities* (SILVA, 2005).

Nas formas híbridas, a contratação corresponde a um modo intermediário de transação, onde um acordo legal, a partir de contrato, é firmado entre os agentes. Este possui a finalidade

de especificar as atribuições da relação, como preço, tecnologia para produção, compartilhamento de risco, dentre outros (SILVA, 2005). Os contratos são formas de governança que garantem incentivos para a transação ocorrer, e considerando sua incompletude, ele oferece salvaguardas que protegem as partes de comportamento oportunista (CALEMAN, 2015).

Quando uma empresa exerce controle centralizado de sua propriedade em pelo menos dois estágios diferentes de uma cadeia, ela é caracterizada como detentora de integração vertical. Nos Sistemas Agroindustriais (SAGs), é cada vez mais comum a utilização de subcontratação em atividades agrícolas, e essa prática é denominada agricultura por contrato (GRANDORI, 2015).

Farina (1999) afirma que é crescente o reconhecimento de que a escolha de formas de governança impacta significativamente no ambiente competitivo de uma organização. Além de possibilitar a formulação de estratégias e o conhecimento de oportunidades de lucro. No mesmo sentido, Masten, et al. (1991), argumenta que os gestores escolhem alguns arranjos organizacionais com o objetivo de diminuir custos esperados de controlar a transação, enquanto houver um relacionamento contratual.

Em complemento, Moraes (2015) afirma que a existência desses arranjos entre as firmas de diversos elos das cadeias produtivas permitiu a análise de formas eficientes de coordenar a produção. Assim, é pertinente considerar os mecanismos de governança como instrumento para a coordenação de decisões em uma organização. A ECT então, traz uma complementação para o estudo das cadeias produtivas.

2.3.3 Cadeias produtivas organizadas em redes

Com a finalidade de complementar o estudo das abordagens tradicionais de cadeias produtivas, é apresentado nesta seção a organização em redes, que corresponde a forma estrutural que algumas organizações, de pequeno e médio porte, estão se ordenando em busca de seu espaço no mercado. A organização do estudo de caso, insere-se neste tipo de cadeia produtiva.

Segundo Grandori e Soda (1995), a rede interorganizacional possui a função de regular a interdependência transacional entre firmas, sendo essencial na vida econômica de muitas organizações. Além disso, o estudo das redes organizacionais pode ser realizado a partir de diferentes perspectivas, incluindo múltiplas abordagens teóricas (GRANDORI; SODA, 1995).

Para Wegner (2011), as cadeias produtivas convencionais são caracterizadas por uma rede vertical, na qual uma organização focal coordena todo o processo. Por outro lado, as redes horizontais cooperativas excluem a existência de um agente principal e considera que todos os integrantes possuem a mesma relevância na participação em decisões e distribuição de benefícios, o que o autor chama de simetria de poder.

Ainda conforme Wegner (2011), as organizações pertencentes às redes possuem sua individualidade e independência, porém utilizam suas atividades em conjunto como instrumento para alcançarem seus objetivos comuns. Nas redes de empresas, pode-se constituir uma nova identidade que representa o grupo, por exemplo, uma nova marca que representa as atividades em rede (WEGNER et al., 2004).

Para Neves (2015), o processo de analisar uma empresa a partir da visão de que ela é uma rede de relacionamentos também permite a observação da relação da organização com seu conjunto de fornecedores, distribuidores, bem como o ambiente que está inserida. Assim, as vantagens da abordagem em redes apontadas por Neves (2015) são apresentadas a seguir:

- a) A perspectiva em redes examina a empresa como componente de uma rede de negócios, formada por empresas que interagem entre si, não como um membro isolado e principal no processo;
- b) As empresas dependem uma da outra para realizar suas atividades e se aproximar de outras que compõem a rede;
- c) Nenhuma organização é detentora de todos os recursos, tecnologias e habilidades, tudo isso é algo alcançado pelas relações com seus *stakeholders*.

Para Carvalho et al. (2018), a formação de pequenas empresas em redes tem sido uma estratégia organizacional que vem sendo muito utilizada nos últimos anos. Uma grande motivação para isto, é que as redes servem como um mecanismo que assegura a permanência das pequenas firmas no mercado, proporcionando ganho de escala e maior competitividade a elas. Essas características apontam que a organização em redes vem proporcionando o desenvolvimento e fortalecimento de pequenas e médias empresas (CARVALHO et al., 2018).

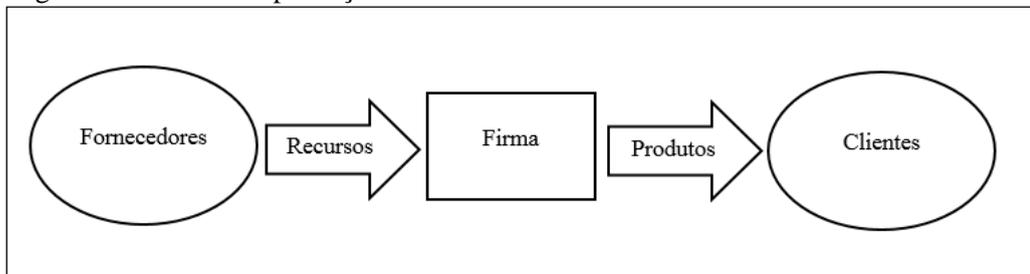
As cadeias produtivas têm demandado uma integração entre todos os elos, de forma a se tornarem cada vez mais competitivas. O desempenho das cadeias ou redes de empresas como uma forma de mensuração de sua competitividade, fez com que a cooperação entre as empresas membro da cadeia produtiva fosse vista como um movimento estratégico dessas organizações (KELLER, 2010).

2.3.4 Influência dos *stakeholders* em cadeias produtivas

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu da necessidade de aprimoramento da perspectiva de produção que os empresários possuíam. No passado, a visão das organizações era simples, e fazer negócios consistia apenas em transformar a matéria-prima em produto para venda (FREEMAN, 1984), conforme apresentado na Figura 1.

Nesta visão, o ponto central é que, como uma estrutura conceitual, o proprietário, gerente ou funcionário, tem apenas a preocupação com a satisfação dos fornecedores e clientes para tornar o negócio bem-sucedido. Ainda, sem considerar todos os outros *stakeholders*, os quais possuem interesses legítimos nas atividades da organização (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Figura 1 – A visão de produção da firma



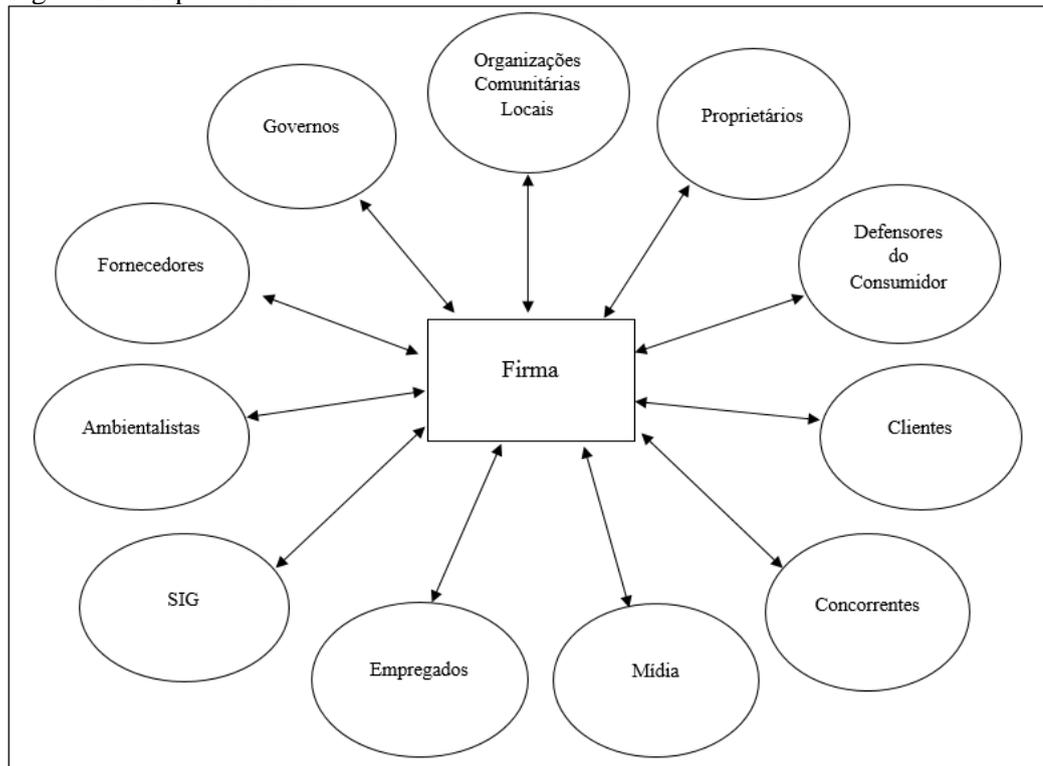
Fonte: Adaptado de Freeman (1984).

Com a nova perspectiva relacionada à cadeia produtiva, Freeman (1984) apresenta o conjunto de *stakeholders* que todas as organizações devem considerar e que são partes essenciais do organismo que compõem a firma. A Figura 2 representa o mapa da firma, um novo panorama apresentado pelo autor, onde há a presença de diversos *stakeholders*, bem como sua relação de troca, que passa a ser bilateral, vide as setas apontando para ambas as direções.

Esta mudança de perspectiva, demonstra que as relações existentes em uma cadeia produtiva, ou qualquer outra forma de organização, vem se tornando mais complexa com o passar dos anos. A atividade agrícola vem se transformando, e mesmo empreendimentos de base familiar estão se profissionalizando e se tornando mais competitivos (NOGUEIRA; ZYLBERSZTAJN, 2015).

Com isso, Zylbersztajn e Nadalini (2007) observam que a produção que envolve agricultores e agroindústrias está exposta a vulnerabilidades, o que exige mecanismos de coordenação, tais como ferramentas de exclusão e solução de disputas. Além disso, adotam diferentes arranjos para coordenar as atividades, como subcontratação de plantio, produção e colheita, ou arrendamento da terra.

Figura 2 – Mapa da Firma



Fonte: adaptado de Freeman (1984).

Nesse caso, os contratos consistem em dispositivos de coordenação utilizados em arranjos complexos entre agricultores e indústrias de processamento, principalmente quando a qualidade do produto necessita da cooperação de todos os integrantes (ZYLBERSZTAJN; NADALINI, 2007).

Soma et al. (2017) consideram que a participação dos *stakeholders* possui a função de aprimorar critérios de governança, quando introduzida como uma estratégia. Como um dos princípios da contratação responsável, o diálogo aberto entre as partes e uma ampla comunicação entre os *stakeholders* garante estabilidade ao acordo formal (PULTRONE; DA SILVA, 2012 apud CALEMAN, 2015).

Outra mudança que aponta para a relevância dos *stakeholders* é a crescente preocupação das organizações com aspectos socioambientais. Considerando Cechin (2015), para haver mudanças nas cadeias produtivas, é necessário realizar transformações desde antes da porteira, até o consumidor, bem como o engajamento da sociedade civil na escolha responsável de organizações que incorporem seus valores éticos, sociais e ambientais. Dessa forma, a tendência é que as empresas gradualmente sofram influência de seus *stakeholders* e estes definem as regras do jogo nos mercados (CECHIN, 2015).

No mesmo sentido, Azevedo e Pedrozo (2010) consideram que a demanda por produtos ambientalmente corretos trouxe mudanças que afetaram legislações ambientais, com o intuito de pressionar por melhorias nos processos produtivos e na agricultura. A pressão aplicada pela sociedade proporcionou a criação de mecanismos que assegurem a sustentabilidade ambiental e social, como certificados ambientais, de reflorestamento, a diminuição de emissão de gás carbônico, bem como o desenvolvimento e valorização da produção orgânica (AZEVEDO; PEDROZO, 2010).

Assim, conforme Soma et al. (2017), a inclusão de *stakeholders* agregam diferentes conhecimentos, que são complementares à ciência e à gestão, os quais resultam numa maior sustentabilidade dos setores. Além disso, ao utilizar ferramentas que incluam os *stakeholders*, as mudanças são mais aceitas e sua legitimidade é aperfeiçoada, o que conseqüentemente, melhora a transparência nas tomadas de decisões das organizações (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006; SOMA et al., 2017).

3 AGRICULTURA ORGÂNICA

Esta seção apresenta os principais pontos que envolvem a agricultura orgânica. Primeiro, considerando o descrito pela IFOAM (2005), a agricultura consiste em uma das atividades fundamentais da humanidade, devido à necessidade das pessoas de se alimentarem diariamente. A história e os valores da sociedade estão incorporados na agricultura. Isso inclui a forma como os povos manejam os solos, a água, as plantas e os animais, de modo a produzir, preparar e distribuir alimentos e outros bens (IFOAM, 2005).

Em conformidade com a significância do cultivo na sociedade, a agricultura orgânica é envolta de características que vão ao encontro da conservação desses valores. Assim, ela é definida pela federação responsável pelas certificações IFOAM (2008), da seguinte forma:

A agricultura orgânica é um sistema de produção que promove a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas. Tem como base os processos ecológicos, biodiversidade e ciclos adaptados às condições locais em alternativa ao uso de insumos com efeitos adversos. A agricultura orgânica combina a tradição, inovação e ciência de modo a ser benéfica para o espaço partilhado, promovendo relacionamentos justos assegurando uma boa qualidade de vida a todos envolvidos.

Também chamada de agricultura agroecológica, sustentável ou ecológica, a agricultura orgânica une o manejo de pragas sem a utilização de pesticidas sintéticos, diversificação de culturas e animais, além de práticas que proporcionam melhoria do solo, que incluem rotação de culturas, processos naturais de reciclagem de nutrientes, adição de adubos verdes e compostagem (BADGLEY et al., 2007; REGANOLD; WACHTER, 2016).

Esta prática sustentável também engloba princípios que fundamentam seu desenvolvimento e guiam a formação de normas e padrões, bem como representam uma manifestação de suas contribuições para o mundo (IFOAM, 2005; MIGLIORINI; WEZEL, 2017). A IFOAM (2005) então, também estabelece princípios para a boa prática da agricultura orgânica, e são apresentadas como:

1. Princípio da saúde: cujo objetivo é preservar a saúde dos solos, das plantas, dos animais e dos seres humanos;
2. Princípio da ecologia: o qual possui a finalidade de basear-se em sistemas e ciclos ecológicos vivos e ser integrados a eles como um organismo único;
3. Princípio da justiça: baseia-se na construção de relacionamentos que garantam justiça quanto ao respeito ao meio ambiente e oportunidade de vida;

4. Princípio da precaução: aponta que a agricultura orgânica deve garantir a saúde e o bem-estar da geração atual e futura e do meio ambiente, agindo de maneira preventiva e responsável.

A agricultura orgânica no Brasil iniciou sua dispersão a partir da década de 70, impulsionada pela revolução verde e o intenso uso de defensivos agrícolas que, após ocorrências de contaminações e doenças, começaram a ser questionados (CONEJERO *et al.*, 2007).

Então, diante das preocupações com os impactos ambientais e com a saúde, a sustentabilidade foi conduzida às formas de plantio tradicionais, abrindo caminhos para o desenvolvimento de novas técnicas que acompanham as demandas atuais. O Quadro 3, faz uma comparação da agricultura convencional com a orgânica, e demonstra a mudança de paradigma existente entre elas.

Quadro 3 – Descrição da agricultura orgânica como um novo paradigma

Agricultura Convencional	Agricultura Orgânica
Dependência	Interdependência
Competição	Comunidade
Dominação da natureza	Harmonia com a natureza
Especialização	Diversidade
Exploração	Restrição

Fonte: Beus e Dunlap (1991 apud Niggli, 2015).

Chander *et al.* (2011), aponta que o termo orgânico se refere aos produtos que passaram por um processo definido por normas de manuseio, processamento e comercialização. Assim, Reganold e Wachter (2016) pontuam que os sistemas de agricultura orgânica podem seguir as diretrizes de certificação ou ir além, criando seus próprios procedimentos que aprimorem as etapas de produção.

Ainda de acordo com Chander *et al.* (2011), qualquer agricultor pode praticar a agricultura orgânica. Porém, seguir os princípios e as diretrizes é essencial para se cultivar de forma correta, quando o objetivo é produzir o alimento para a própria família. Porém, se houver interesse na comercialização dos produtos orgânicos, há um conjunto de padrões que devem ser seguidos para obter uma certificação que garanta a autenticidade de um produto orgânico. E elas são descritas a seguir.

3.1 CERTIFICAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS

A IFOAM considera as normas como a base da constituição do Sistema Orgânico, dessa forma, ela institui as regras e credencia outros órgãos locais a certificarem, orientando agências

privadas e governamentais no estabelecimento de seus próprios padrões de certificação (IFOAM, 2014). Esse instrumento de transparência, garante que as práticas sejam realizadas corretamente a partir da definição dos atributos que um produto ou processo deve ter, e isto, baseado em normas estabelecidas.

A relevância da certificação está na comprovação de que um produto atende aos requisitos descritos nas normas. Como os atributos de um produto orgânico não são visíveis pelos consumidores no momento da compra, o selo assegura que o produtor atendeu a todos os requisitos desde o plantio até a sua comercialização. Isso promove a segurança do produto orgânico.

No Brasil, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é o órgão nacional responsável pela formulação das regras e condições que devem ser executadas por aqueles que querem receber a certificação. As diretrizes do MAPA para certificação são categorizadas em: produção primária vegetal, produção primária animal, extrativismo sustentável, processamento de produtos de origem vegetal e processamento de produtos de origem animal. Dessa forma, a produção deve se adequar às técnicas específicas conforme o tipo de atividade (MAPA, 2020).

A ISO 65/97 é reconhecida pela IFOAM e também assegura a qualidade das certificações no Brasil. A Instrução Normativa nº 19, de 28 de maio de 2009, é responsável pela aprovação dos mecanismos de controle e informação da qualidade dos produtos orgânicos no Brasil, os quais devem ser seguidos por pessoas físicas ou jurídicas que produzam, comercializem, transportem e armazenem produtos orgânicos (MAPA, 2009).

Os produtores estão migrando para a agricultura orgânica certificada com o propósito de obter controle dos métodos produtivos e não depender de recursos que não são renováveis. Além disso, possuem a intenção de alcançar novos mercados, e aumentar sua renda (REGANOLD; WACHTER, 2016). Desta forma, os padrões de certificação estão em constante evolução para acompanhar as mudanças que ocorrem na produção, bem como a importância de se considerar as questões sociais envolvidas na produção orgânica.

Considerando Reganold e Wachter (2016), as certificações garantem que práticas corretas estão sendo empregadas no processo produtivo, e, conseqüentemente, proporcionem a qualidade do solo, bem-estar animal e rotação de culturas. Ainda evitam o emprego de práticas inadequadas, como a utilização de fertilizantes e pesticidas sintéticos, engenharia genética, dentre outras.

Outra questão que envolve a certificação de produtos orgânicos apontada por Conejero et al. (2007) é que ela funciona como um mecanismo para assegurar a qualidade, a fim de atribuir o devido valor ao produto. Isso ocorre pois, no momento da compra, é difícil avaliar se um produto é realmente orgânico. Assim, a certificação entra como um instrumento que mostra a existência de um produto orgânico genuíno para o consumidor.

Diante da relevância das certificações e do perfil da agricultura orgânica no Brasil, o país dispõe de diferentes processos para a concessão de certificados e são explicados nas próximas seções.

3.1.1 Certificação por Auditoria

Conforme Brasil (2020), a certificação por auditoria consiste em avaliações compostas por inspeções e auditorias que ocorrem de forma periódica nas unidades de produção de orgânicos e são realizadas por uma certificadora credenciada pelo MAPA e pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro.

Esta forma de certificação é a mais tradicional pelo mundo. No Brasil, para obter o certificado, todo o processo ocorre por plataforma digital, desde a solicitação à avaliação da certificadora. Porém ocorrem visitas presenciais, e em alguns casos é necessário a coleta de solo para análise (BRASIL, 2020).

Caso alguma unidade produtiva cumpra os requisitos estabelecidos pela legislação, a certificadora concede o selo do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica (SISORG), e está apto a acrescentá-lo na embalagem de seus produtos, que também deve seguir as regras referentes à apresentação do selo. A Figura 3 apresenta o selo SISORG, de acordo com os padrões para sua utilização na embalagem de produtos orgânicos certificados.

Figura 3 – Aplicação do selo SISORG em rótulos e embalagens



Fonte: MAPA (2009).

3.1.2 Sistemas Participativos de Garantia (SPG)

Para Niggli (2015), as cadeias produtivas orgânicas em países em desenvolvimento estão em processo de crescimento, assim, eles utilizam de outras formas de organização, além da certificação por auditoria. Uma forma alternativa de organizar o acesso ao mercado de orgânicos é a partir do Sistema Participativo de Garantia (SPG), o qual é controlado pela comunidade agrícola ou grupo de agricultores.

Em Brasil (2007), conforme cartilha do MAPA, o SPG é formado por membros do sistema, que são constituídos por fornecedores (produtores, distribuidores, comercializadores transportadores e armazenadores), colaboradores (consumidores, organizações públicas e privadas e ONGs), e também pelo Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), constituído pelas certificadoras que possuem a responsabilidade formal pelas atividades realizadas no SPG. Então, o SPG representa uma responsabilidade coletiva, e união dos produtores para que os pequenos agricultores também possam a oportunidade de se certificar.

Para Thomson et al. (2015), a diferença entre a certificação por auditoria e o SPG é que a OPAC é responsável pelo controle da qualidade dos orgânicos de forma participativa e que todos os membros do sistema são responsáveis em conjunto pela garantia do produto. A ISO 65/97, representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), determina que todas as certificações devem ser realizadas por auditoria, excluindo a forma participativa.

Dessa forma, para a legislação brasileira se adequar à norma, incluem as OPACs como o representante jurídico que possuem o mesmo papel de uma certificadora por auditoria, assim, elas também podem garantir o selo SISORG para os produtores (THOMSON, et al., 2015).

Dados da produção orgânica mundial apresentados no relatório da Textile Exchange (2019), apontam uma tendência à certificação participativa no Brasil. Isto porque o total de área destinada ao cultivo do algodão orgânico que utiliza essa certificação, passou de 20% no período avaliado no relatório anterior de 2016/17, para 60% em 2017/18. Este aumento significativo, destaca a relevância do SPG para a produção orgânica nacional.

3.1.3 Controle Social na Venda Direta

Brasil (2008) determina venda direta como aquela que ocorre entre produtor e consumidor final sem a presença de um intermediário. No controle social na venda direta, o produtor necessita participar de algum grupo vinculado à Organização de Controle Social (OCS). A OCS é formada por associações, cooperativas, dentre outros tipos de grupos, e

orientam possuem a função de orientar os agricultores e aprimorar seu comprometimento com a correta produção orgânica (BRASIL, 2008).

As OCSs precisam se registrar em superintendências do MAPA ou em órgão fiscalizador cadastrados. Isto permite que os produtores que realizam os processos de forma adequada seguindo os princípios da agricultura orgânica, não sejam prejudicados pelos agricultores que não possuem cuidado na produção. Para também proteger os direitos dos consumidores que compram esses produtos, é emitida uma Declaração de Cadastro que deve ser apresentada aos clientes no ato da compra, garantindo a procedência da mercadoria (BRASIL, 2008).

3.2 O PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS NA AGRICULTURA ORGÂNICA

Consoante Cunha e Oliveira (2019), a cotonicultura orgânica no Brasil é produzida por cooperativas agrícolas e pequenos produtores inseridos na agricultura familiar, devido a exigência de um processo produtivo mais organizado. Isto pode ser explicado a partir do estudo de Campanhola e Valarini (2001), que apontaram os motivos que tornam a agricultura orgânica uma opção viável aos pequenos produtores:

- a) O sistema de produção orgânica, apesar de necessitar de mais mão-de-obra, apresenta um desempenho econômico melhor, devido aos menores custos efetivos;
- b) Os produtos orgânicos atendem um segmento restrito e seleto, que estão dispostos a pagar um preço maior;
- c) Diversificação da produção orgânica, com o sistema de rotação de culturas que confere ao pequeno agricultor estabilidade de renda durante o ano todo, independente da sazonalidade dos produtos;
- d) Melhor inserção dos pequenos agricultores nas redes nacionais e transnacionais de comercialização de produtos orgânicos, se inseridos em associações e cooperativas. Isso faz com que ações de marketing sejam facilitadas, assim como implantação de selos de qualidade.

Mesmo com os benefícios oriundos do cultivo de orgânicos, muitos produtores e pequenas empresas vem enfrentando desafios. Uma saída apontada por Ferraz (2018) é que eles estão buscando maneiras de solucionar os problemas que podem ocorrer no setor, organizando-se através de associações e cooperativas, e firmando parcerias comunitárias e com ONGs.

Bialoskorski (2015) apresenta as economias cooperativas como intermediárias entre as economias particulares dos cooperados e o mercado, que promovem a integração do produtor a uma cadeia produtiva. Assim, as cooperativas são uma forma de organização essencial para o crescimento de produtores rurais e que possibilita a agregação de valor a seu sistema de produção (BIALOSKORSKI, 2015).

Considerando Olson (2001), as denominadas ações coletivas na literatura, possuem a função de oferecerem benefícios coletivos aos integrantes, associados, entre outros, que possuem interesses comuns. Porém, mesmo que cada integrante tenha seus interesses individuais, a organização se torna uma forma de alcançá-lo a partir do benefício coletivo. Dessa forma, as grandes organizações e associações existem, pois, apenas elas conseguem desempenhar o papel de atender as demandas da sociedade (OLSON, 2001).

Neste sentido, as associações e cooperativas agropecuárias possuem a função de dar suporte aos agricultores. Isso se mostra relevante neste caso, pois o mercado de roupas de algodão orgânico ainda representa um segmento restrito, formado por pessoas com maior poder de compra e estilos de vida condizentes com a filosofia da produção. Devido a isso, os produtores rurais sentem dificuldades em alcançar esse público sozinhos (OLIVEIRA; OLIVEIRA-FILHO, 2014).

3.3 O ALGODÃO ORGÂNICO

A produção de orgânicos geralmente é remetida ao setor alimentício. Porém, o cultivo do algodão orgânico também deve ser considerado ao se tratar deste assunto. Diante de dados do relatório publicado pela Textile Exchange (2019), a produção da fibra de algodão orgânico no mundo manteve o crescimento de 56% em relação à avaliação dos anos de 2015/16 e 2016/17.

Ainda conforme relatório, houve o crescimento de órgãos de certificação voluntários por todo o mundo, o que justifica que do total de 930 produtores certificados no Brasil, 707 são oriundos dos SPGs. A demanda do algodão também vem aumentando devido a presença de compradores como Veja, Justa Trama, *Natural Cotton Color and Organic Cotton Colors*, além do surgimento de empresas que possuem compromisso com a sustentabilidade (TEXTILE EXCHANGE, 2019).

Para Ferrigno e Lizarraga (2009), são muitos os *stakeholders* envolvidos na produção do algodão orgânico, e dentre eles estão: governos, empresas privadas, ONGs, investidores e, principalmente, os agricultores. A diversidade de dimensões que esta produção compreende,

tais como a social, ambiental, econômica, cultural e política torna o setor ainda mais complexo (FERRIGNO; LIZARRAGA, 2009).

Neste contexto, a Textile Exchange, uma organização sem fins lucrativos que atua em nível global, é de grande relevância na articulação das questões que envolvem a produção do algodão orgânico. Ela é responsável pela coleta de dados do setor e pelo estabelecimento de padrões nas cadeias mundiais (FERRAZ, 2018).

O algodão é predominantemente produzido por pequenos agricultores em países em desenvolvimento, como na África, Índia e alguns países na América Latina (FERRIGNO; LIZARRAGA, 2009). Dessa forma, cultivo de algodão orgânico proporciona maior inclusão desses produtores no mercado e melhor qualidade de vida ao afastar o produtor dos riscos de contaminação por uso de agrotóxicos (CUNHA; OLIVEIRA, 2019).

Conforme Oliveira e Oliveira-Filho (2014), a produção do algodão orgânico existe há muitas décadas, porém a técnica ainda está em desenvolvimento e busca seu espaço no mercado. As vantagens da produção do algodão orgânico consistem na diminuição da utilização de agroquímicos e fertilizantes sintéticos que colaboram para a menor exposição dos trabalhadores aos perigos desses elementos tóxicos. Já para a indústria têxtil, o benefício está na ausência de resíduos químicos e corantes sintéticos nas fibras de algodão (OLIVEIRA; OLIVEIRA-FILHO, 2014).

3.3.1 O Setor têxtil orgânico

O Instituto C&A (2018) e Silva (2010), consideram o algodão como um produto primário essencial para a produção de diversas mercadorias comercializadas, e a cultura mais importante entre as fibras destinadas à indústria da moda, a partir da confecção de peças de vestuário.

O setor têxtil compreende uma das cadeias produtivas mais extensas e complexas que existem, desde a produção primária do algodão até o consumidor final (BRASIL, 2007; RETAMIRO et al., 2013). Assim como a cadeia produtiva têxtil convencional, a cadeia orgânica possui as mesmas etapas de produção, dividindo-se em produção, processamento da fibra, fiação, tecelagem, confecção e consumo (RETAMIRO et al., 2013). A grande diferença está na escala em que a produção ocorre, que no processamento do algodão orgânico é menor.

Em conformidade com Guerena e Sullivan (2003), a primeira etapa da cadeia do algodão é o fornecimento de insumos. Nessa fase, as sementes são cultivadas e preparadas para

o cultivo agrícola na próxima etapa. Nesta pesquisa corresponderá à Transação 1, ou T1. Os insumos compreendem os recursos necessários para a produção agrícola (NEVES et al., 2012).

A segunda etapa é a produção agrícola, onde é produzido pluma, línter, caroço e fibrilha. A ABRAPA (2012) considera a pluma como o principal produto primário do algodão, e todas as plumas destinam-se à produção das fibras mais longas. O línter possui fibras curtas utilizadas na produção de algodão hidrófilo, vendido em farmácias. Outro subproduto do processo de beneficiamento é a fibrilha, a qual é utilizada para fabricação de tecidos rústicos usados em decoração e pano de chão (ABRAPA, 2012).

Para se produzir o algodão é necessário um solo fértil, rico em matéria orgânica, fósforo e potássio, e ser livre de ervas daninhas, por isso é essencial o cuidado no manejo com técnicas apropriadas para o tipo de cultivo (BRASIL, 2007).

A produção agrícola é formada por grandes produtores que possuem tecnologias de colheita e também por pequenos produtores que a realizam em menor escala. O cultivo do algodão orgânico em menor escala, é muitas vezes realizado em consórcio ou utilizando a técnica de rotação de cultura que garantem rentabilidade o ano inteiro ao produtor (SOUZA, 2000).

Após a colheita do algodão, ele é beneficiado (T2). Esse processo consiste na reparação da pluma do caroço (sementes) e é realizado pelas algodoceiras com processos mecânicos, que causam danos mínimos à fibra (ABRAPA, 2012). Este processo, também chamado de descaroçamento, é comumente realizado nas próprias fazendas que o colhem, antes de serem encaminhados à próxima fase da produção, a fiação (NEVES et al., 2012).

No caso do algodão convencional, o caroço separado neste processo é encaminhado à indústrias denominadas de “esmagadoras”, as quais processam o caroço de algodão e o transformam em farelo e em óleo refinado e bruto. Este último, serve de matéria-prima para a produção do biodiesel (ABRAPA, 2017).

Avançando na produção, de acordo com Mehler (2013), na etapa de fiação (T3), ocorre a transformação das fibras do algodão em fio. Após isto, os fios são tratados, tingidos ou retorcidos. Em alguns casos, eles podem ser encaminhados diretamente à etapa subsequente, sem passar por esses processos químicos de tingimento (MEHLER, 2013).

Na produção orgânica, o algodão já vem naturalmente colorido desde o nascimento da planta, assim, não é aplicado nenhum tingimento artificial nos fios, o que agrega mais valor ao produto, por não necessitarem de tingimento químico como na forma convencional (CUNHA; OLIVEIRA, 2019).

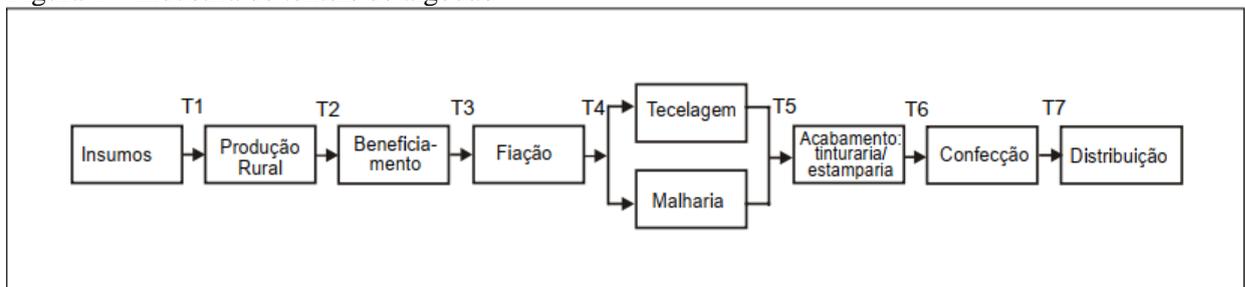
Posteriormente à fiação, os fios são encaminhados à tecelagem e/ou à malharia (T4). Esta etapa corresponde à transformação dos fios em tecidos, onde os fios são entrelaçados em máquinas ou manualmente (tear), a depender do tamanho da produção. A tecelagem de tecidos pesados como o *jeans*, não são comportados por empresas pequenas, pois são considerados *commodities*, e produzidos seguindo um padrão com grandes quantidades (KELLER, 2010). O que diferencia a tecelagem e a malharia, além da técnica empregada, é a geometria dos fios.

Após esses processos, a fase de acabamento (T5) é responsável pelo beneficiamento do tecido cru, de forma química ou mecânica, antes de ir para a confecção. Nesta fase há uma melhora na qualidade do tecido, bem como processos para evitar encolhimento, além de tinturaria ou aplicação de estampas, conforme demandas da confecção (SOUZA, 2000).

O elo de confecção (T6) consiste nos produtos acabados que são destinados ao consumidor final (ABRAPA, 2017). Nesta fase a indústria da moda e/ou costureiras entram em ação para produzir peças de vestuário, acessórios, meias, dentre inúmeros produtos oriundos do algodão.

Após essa etapa, o tecido é comercializado (T7) por diferentes mecanismos, conforme a configuração da cadeia. A Figura 4 apresenta o desenho da indústria de têxteis oriundos do algodão, onde T representa as transações entre os elos.

Figura 4 – Indústria de têxteis de algodão



Fonte: Souza (1998).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentado o conjunto de metodologias que possibilitaram a realização deste trabalho. Para Marconi e Lakatos (2008), a seleção de métodos e técnicas a serem aplicadas em um estudo, devem estar relacionadas com o problema de pesquisa. Assim, todas as ferramentas utilizadas possuem o propósito de, primeiramente, se aproximar do objeto de pesquisa, reunir dados relevantes oriundos deles e compreender cada informação obtida para responder à pergunta de pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o propósito de elucidar as características da pesquisa, a apresentação de sua natureza é fundamental para a compreensão do aporte metodológico utilizado. Assim, diante da necessidade de proximidade com pessoas na busca de informações para a pesquisa, ela é caracterizada como pesquisa de natureza exploratória. Isso ocorre pois ela possui a finalidade de proporcionar uma visão ampla do assunto estudado, além de esclarecer e modificar conceitos e ideias para estudos posteriores (GIL, 2011).

O estudo busca o entendimento de um fenômeno que ocorre nos elos, os diálogos. Para isso, é considerável um contato que busque absorver a perspectiva de determinados indivíduos, com o propósito de construir um arcabouço de informações para responder ao problema de pesquisa. Neste sentido, a abordagem qualitativa é apropriada para conduzir o estudo, devido a sua característica de buscar o entendimento da natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2009).

Richardson (2009) afirma que a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a melhor compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos. Em consonância com esta definição, conhecer a partir dos *stakeholders*-chave como ocorrem os processos de diálogos entre os elos da cadeia, é essencial para a obtenção de importantes informações no processo de pesquisa.

O pesquisador na pesquisa qualitativa possui importante função por ser um agente próximo das pessoas envolvidas na pesquisa. Creswell (2007) define que o papel do pesquisador está em seu envolvimento em uma experiência com os participantes, assim, o investigador consegue identificar seus valores e interesses pessoais a partir da pesquisa.

Diante da abrangência de cadeias produtivas e com o intuito de possibilitar a aproximação do pesquisador com o objeto de pesquisa, o método de estudo de caso se mostrou

apropriado, ao funcionar como um instrumento para proximidade do estudo com situações reais.

Yin (2001) aponta que a relevância dos estudos de caso em pesquisas está na compreensão de fenômenos sociais e organizacionais de forma holística, a partir da investigação de episódios da vida real. Os estudos de caso consistem em uma investigação empírica, para preencher as lacunas existentes na relação fenômeno-contexto, onde o pesquisador não possui controle sobre os acontecimentos, e tenta obter dados para explicar questões relacionadas ao aporte teórico da pesquisa (YIN, 2002).

Os estudos de caso são frequentemente criticados por sua falta de rigor teórico e pouca capacidade de generalização (YIN, 2002). Porém, conforme Gil (2011) esse tipo de pesquisa possui o propósito de apresentar uma perspectiva global de um problema e os fatores que os influenciam, e não caracterizar o comportamento de uma população.

Neves e Caleman (2015) afirmam que essa ferramenta de pesquisa é muito aplicada no campo da ciências sociais e administração para o entendimento de fenômenos organizacionais e individuais. A escolha da organização para o estudo consistiu na necessidade de estudos de formas sustentáveis de agricultura que englobassem diversos produtores em um único organismo.

Com a finalidade de colaborar com o objetivo da pesquisa, foi escolhida a cadeia produtiva da Justa Trama. Conforme Yin (2002), o caso-piloto escolhido possui a função de servir como um laboratório, onde os pesquisadores observam os fenômenos de diversos pontos de vista e funcionam como uma base experimental.

A grande justificativa da escolha desta cadeia se dá por sua originalidade dentro do setor têxtil, envolto pelo processo produtivo de um produto sustentável, considerado novo. Bem como, compreende uma cadeia que contempla diferentes processos de produção, com uma filosofia diferenciada das cadeias tradicionais. A apresentação da organização será realizada na seção seguinte.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: A JUSTA TRAMA

No ano de 1996, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, foi fundada a associação formada por costureiras, a UNIVENS – Cooperativa Unidas Venceremos. Com o intuito de introduzi-las no mercado e proporcionar fonte de renda às trabalhadoras, a ideia de juntar suas forças de trabalho, possibilitaram a abertura para comercialização de seus produtos, garantindo melhores condições de vida de suas cooperadas (AZEVEDO, 2011).

A organização então surgiu com o propósito de trazer pequenos trabalhadores ao mercado e se fortalecerem pela união de seus esforços. Então, novos empreendimentos foram se incorporando à Justa Trama com o objetivo de ganhos mútuos ao promoverem uma cadeia completa que ofereça um produto consciente ao consumidor final.

Assim, a Justa Trama engloba princípios de economia solidária e comércio justo, ao criar um produto que respeite o meio ambiente e as relações humanas (FAO; ABC, 2017). Nesse sentido, a cadeia é alinhada ideologicamente em seus valores de solidariedade, cooperação e autonomia e isso se torna sua razão de ser (METELLO, 2007).

A cadeia produtiva faz parte do setor têxtil orgânico certificado e possui elos em várias regiões do país, promovendo o desenvolvimento local. Cada estado envolvido é responsável por uma atividade da cadeia desde a produção agrícola do algodão orgânico à comercialização de roupas, e ocorrem por meio de trabalhadores associados nas cooperativas e associações integrantes do processo produtivo.

A produção do algodão e seu beneficiamento ocorrem nos estados do Ceará e Mato Grosso do Sul; a fiação e a tecelagem são realizadas em Minas Gerais; a confecção das peças de vestuário e alguns acessórios são desenvolvidos por costureiras e artesãs no Rio Grande do Sul; e os botões das roupas e bijoias são produzidas em Rondônia. A Figura 5 ilustra os elos que compõem a Justa Trama no território brasileiro, em peça publicitária da cadeia produtiva.

Figura 5 – Entenda a cadeia produtiva da cooperativa Justa Trama



Fonte: Mídia Social (Facebook) da Justa Trama (2018).

As próximas subseções apresentarão as associações e cooperativas que fazem parte do processo de produção das roupas de algodão orgânico e acessórios. Nesta pesquisa, os elos da cadeia produtiva são denominados *stakeholders* da Justa Trama.

4.2.1 Associação de Desenvolvimento Cultural e Educacional (ADEC)

O processo produtivo da Justa Trama se inicia no plantio do algodão orgânico. Um dos responsáveis pela matéria-prima das peças de vestuário são os pequenos produtores associados à ADEC – Associação de Desenvolvimento Cultural e Educacional localizada no município de Tauá, no estado do Ceará.

A ADEC é um dos pontos de partida da cadeia produtiva. A produção agrícola é realizada por aproximadamente 50 famílias de agricultores familiares que seguem os princípios da agricultura orgânica, com a utilização de defensivos biológicos e boas práticas de manejo do solo, onde não há a utilização de insumos industriais (FAO; ABC, 2017).

A associação foi formada em 1986 por um grupo de artesãs, que tinham seu sustento a partir da venda dos artesanatos, porém, devido aos desafios na comercialização de seus produtos, a ADEC necessitou mudar a sua atividade principal. A partir disso, o plantio de algodão se tornou sua principal atividade, juntamente ao cultivo de milho, feijão e gergelim (METELLO, 2007; ANDRADA, 2013).

4.2.2 Associação da Escola Família Agrícola da Fronteira (AEFAF)

O segundo elo corresponde ao plantio de algodão orgânico colorido, na cidade de Ponta Porã, em Mato Grosso do Sul. A AEFAF situa-se no assentamento Itamaraty e foi fundada em 2002, por um grupo de camponeses que buscavam uma fonte de renda a partir da agricultura.

Atualmente, a associação é formada por muitos trabalhadores da agricultura familiar, os quais são responsáveis pela plantação do algodão na variedade rubi. Na AEFAF também ocorre o processo de descaroçamento do algodão, que está integrado em seu processo de beneficiamento (FAO; ABC, 2017).

4.2.3 Cooperativa de Produção Têxtil de Pará de Minas (Coopertêxtil)

A Coopertêxtil está localizada em Pará de Minas, Minas Gerais. A cooperativa foi fundada em 1988 por trabalhadores organizados em uma fábrica têxtil após uma empresa do setor ir à falência e utilizarem o espaço, onde iniciaram as atividades.

Este elo da cadeia recebe o algodão da ADEC e AEFAF, e realiza a fiação e tecelagem do algodão orgânico. Nestes processos, o algodão não recebe nenhum tipo de tingimento artificial. A Coopertêxtil opera durante todo o ano e, muitas vezes, em sua capacidade total, pois reservam o algodão por um período até obter a quantidade necessária para os procedimentos (FAO, ABC, 2017).

4.2.4 Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (Univens)

A Univens é a unidade fundadora da Justa Trama. Foi formada em maio de 1996 por um grupo de costureiras em busca de uma oportunidade de trabalho, e está localizada no Bairro Sarandi, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Na cooperativa, muitas costureiras realizam seu trabalho junto à Justa Trama. A Univens recebe o tecido da Coopertêxtil e produz diversas peças de vestuário com o algodão orgânico (RIVA, 2011). Este elo também é responsável pela comercialização das peças em feiras e eventos.

4.2.5 Cooperativa Açai

Com sede em Porto Velho, Rondônia, a Cooperativa Açai é responsável pelo beneficiamento de sementes originárias da Floresta Amazônica para a produção de adornos e botões para as roupas e acessórios fabricados na Justa Trama (METELLO, 2007).

A cooperativa também realiza a comercialização de bonés e bijóias em feiras livres. A porção envolvida com a Justa Trama não representa o total da produção da cooperativa, porém a renda que advém dessa atividade é essencial para a manutenção das atividades da cooperativa de artesãs.

4.2.6 Inovarte

A Inovarte é um grupo de artesãs localizado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O coletivo é responsável pela produção de brinquedos e jogos pedagógicos que são feitos a partir de sobras de tecidos da Univens (FAO; ABC, 2017). Esta é uma forma da cadeia aproveitar todos os insumos da fabricação, colaborando com a sustentabilidade ambiental, que é uma das características da cadeia.

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados na pesquisa qualitativa consiste na definição das fronteiras da pesquisa, e permite a escolha proposital de participantes ou locais que melhor corroboram para o entendimento do problema (CRESWELL, 2007). Assim, ao invés de uma amostra aleatória, os dados coletados vieram de indivíduos pré-definidos, que são os *stakeholders* responsáveis pela gestão de cada elo da Justa Trama.

Conforme Gil (2011), em pesquisas de estudo de caso é fundamental a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados, com o intuito de se complementar e encontrar dados essenciais para o estudo.

Portanto, a coleta consistiu na obtenção de dados secundários a partir da literatura, para a construção do referencial teórico, e elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado. Depois, houve a coleta de dados primários, com o intuito de conhecer o processo produtivo, seus *stakeholders*, funcionamento dos diálogos na cadeia e suas contribuições.

A entrevista é uma ferramenta de investigação que possui a intenção de obter informações do entrevistado sobre o problema a ser compreendido (MARCONI; LAKATOS, 2008). A relevância da entrevista está na interação com o entrevistado e na proximidade com ele, sendo esses elementos dificilmente obtidos a partir de questionários (RICHARDSON, 2009).

Nessa pesquisa, as entrevistas foram semiestruturadas e utilizaram-se das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), para serem realizadas de forma *online*, por vídeo chamada. A condução delas se deu por um roteiro de entrevistas com blocos de perguntas oriundas da literatura. No roteiro, as questões foram pré-definidas e abertas. Porém, conforme respostas, algumas perguntas foram surgindo em algumas entrevistas, com o objetivo de conduzir o entrevistado as respostas mais significativas à pesquisa.

Dentre os fatores considerados para a escolha das entrevistas de forma *online*, está a pandemia de COVID-19, na qual tornou-se essencial evitar aglomerações e contato físico, conforme recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS) no ano de 2020 e, até então, em 2021. Outro motivo são as grandes distâncias territoriais existentes entre os elos. Então, para o bem-estar dos envolvidos na pesquisa, esta foi a forma apropriada.

4.3.1 O roteiro de entrevistas

As perguntas que formam o roteiro de entrevistas da pesquisa estão apresentadas no Anexo I desta dissertação. Sua construção foi fundamentada nas teorias apresentadas no

referencial teórico, com o propósito de ajudar a responder à pergunta de pesquisa: como são caracterizados os diálogos entre *stakeholders* nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico da cooperativa Justa Trama?

Quadro 4 – Elaboração do roteiro de entrevista a partir do referencial teórico

Objetivos Específicos	Abordagens Teóricas	Palavras-Chave	Autores	Bloco de Questões	Questões do roteiro de entrevista
Identificar as etapas da produção e os <i>stakeholders</i> da cadeia produtiva da Justa Trama	Cadeia Produtiva	Operações Transações Processos Sistema	Davis e Goldberg (1957); Farina e Zylbersztajn (1993); Williamson (2002); Zylbersztajn e Giordano (2015)	Bloco I - A Cadeia Produtiva	1-2-3-4-5-6-7
	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Influência Interesses	Freeman e Reed (1983); Freeman (1984); Clarkson (1995); Donaldson e Preston (1995)	Bloco II - Identificação dos <i>Stakeholders</i>	8-9-10-11
Descrever os processos de diálogos existentes entre os elos da cadeia produtiva estudada	Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Participação Envolvimento Comunicação Conflitos Instrumentos	Crane e Livesey (2003); Stoll-Kleemann e Welp (2006); Welp et al. (2006); Oels (2006); Reypens (2016)	Bloco III - Participação nos diálogos	12-13-14-15-16-17-18-19
Avaliar os diálogos da Justa Trama a partir dos dez Pré-Requisitos para um Diálogo entre <i>Stakeholders</i> Eficaz, propostos por Kaptein e Tulder (2003);	Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Eficácia Confiança Habilidade Clareza Frequência Conhecimento <i>Feedback</i>	Kaptein e Tulder (2003)	Bloco IV - Eficácia dos diálogos	20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30
Evidenciar as contribuições dos diálogos nas atividades da cadeia produtiva do algodão orgânico	Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Aprendizado Informação Conhecimento Confiança	Welp et al. (2006); Burchell e Cook (2007); Soma et al. (2017); Conca (2018)	Bloco V - Contribuições	31-32-33-34-35-36-37-38
	Cadeia Produtiva	Benefícios Mudança	Batalha e Silva (2012); Cechin (2015)		

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões do Bloco I – A Cadeia Produtiva, utilizou as abordagens da cadeia produtiva; o Bloco II – Identificação *dos Stakeholders*, foi elaborado a partir da Teoria dos *Stakeholders* e o Bloco III – Participação nos Diálogos, Bloco IV – Eficácia dos diálogos e Bloco V – Contribuições, baseiam-se no aporte teórico dos Diálogos entre *Stakeholders*.

Os blocos de perguntas foram separados por temas e elaborados com a finalidade de responderem aos objetivos do trabalho. Os conjuntos de perguntas, cuja posterior análise resultará no cumprimento de cada um desses objetivos, bem como o suporte da literatura que foi utilizado, é representado no Quadro 4 – Elaboração do roteiro de entrevista a partir do referencial teórico.

Foi realizado o pré-teste do roteiro com os dois primeiros entrevistados, os quais colaboraram para identificação de vieses no roteiro. Dentre as mudanças observadas estão a alteração da ordem de algumas perguntas, para um melhor fluxo nos assuntos. Ademais, houve a exclusão de uma questão considerada redundante. O que justificou isso, foi que os dois primeiros entrevistados responderam a pergunta em questões anteriores. Como não houve necessidade de inclusão de novas perguntas, a coleta com os mesmos não precisou ser refeita.

4.3.2 As entrevistas realizadas

As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro de 2020 a fevereiro de 2021. A ordem das entrevistas foi definida conforme o contato e a disponibilidade do entrevistado. A pandemia fez com que o ritmo de coleta fosse mais lento, pois algumas sedes estavam fechadas, conforme decretos municipais e estaduais. Isso dificultou a agilidade da comunicação entre a pesquisadora e os possíveis entrevistados.

Foram realizadas seis entrevistas, uma em cada elo da Justa Trama. No roteiro de entrevistas foi utilizada uma linguagem simples, e as questões foram reformuladas quando necessário, para melhor compreensão do respondente. Também foi solicitada autorização para gravar as entrevistas em vídeo para sua posterior transcrição. A identidade de cada um será preservada, conforme acordado com cada entrevistado.

A primeira entrevista foi realizada na Cooperativa Açai, no dia 22 de outubro de 2020, com uma artesã da cooperativa, via *Google Meet*. Na ocasião, além de responder às perguntas, a entrevistada também apresentou peças que estava produzindo em seu atelier e as sementes utilizadas na confecção das biojoias. A entrevista teve duração de 1 hora e 03 minutos.

No dia 23 de outubro de 2020, a entrevista ocorreu com a sócia do grupo Inovarte, também via *Google Meet*, com duração de 58 minutos. A próxima entrevista aconteceu no dia

23 de novembro de 2021, com duração de 1 hora e 5 minutos, via *Google Meet*, com uma costureira da Univens, que também auxilia na gestão da cooperativa.

Posteriormente, o assessor da ADEC, foi entrevistado no dia 14 de dezembro de 2020, via *Google Meet*, com duração de 57 minutos. O respondente associado da AEFAF, optou pelo envio das perguntas pelo *WhatsApp* ao invés de entrevista por vídeo, com a justificativa de haver maior facilidade no momento. Sua solicitação foi atendida, as perguntas foram encaminhadas no dia 21 de dezembro de 2020 e respondidas no dia 22 de dezembro de 2020, por mensagem escrita no aplicativo.

Por último, após algumas tentativas de contato com a Coopertêxtil, as perguntas também foram enviadas ao respondente cooperado por *WhatsApp*, de acordo com sua preferência, pois não conseguiria realizá-la por vídeo chamada. As perguntas do roteiro de entrevistas foram enviadas no dia 16 de fevereiro e as respostas foram recebidas no dia 18 de fevereiro de 2021.

O Quadro 5 sintetiza as informações das entrevistas apresentadas nesta seção. Note-se que a data registrada das entrevistas realizadas por envio das questões do roteiro por *WhatsApp*, foi a data de devolução das respostas. O tempo indicado na duração desse tipo de entrevista corresponde ao intervalo de tempo do envio das perguntas ao recebimento das respostas.

Quadro 5 – Dados das seis entrevistas realizadas com os elos em ordem cronológica

Data da Entrevista	Elo da Justa Trama	Instrumento de Coleta	Duração da Entrevista
22/10/2020	Cooperativa Açaí	Entrevista Virtual (via <i>Google Meet</i>)	1h03min
23/10/2020	Inovarte	Entrevista Virtual (via <i>Google Meet</i>)	58min
23/11/2020	Univens	Entrevista Virtual (via <i>Google Meet</i>)	1h05min
14/12/2020	ADEC	Entrevista Virtual (via <i>Google Meet</i>)	57min
22/12/2020	AEFAF	Envio do questionário (via <i>WhatsApp</i>)	Respostas enviadas em 1 dia
18/02/2021	Coopertêxtil	Envio do questionário (via <i>WhatsApp</i>)	Respostas enviadas em 2 dias

Fonte: Dados da pesquisa.

À princípio, as seis entrevistas estavam programadas para ocorrerem por chamada de vídeo, devido a um melhor contato com o respondente. No entanto, como o acesso às TICs varia entre as pessoas e regiões, e a pesquisa depende da disponibilidade de tempo de cada um, houve a flexibilização da forma de coleta que fosse mais conveniente ao respondente. E mesmo

dessa forma, foi dada a abertura para o entrevistado questionar sobre qualquer pergunta que não fora compreendida.

4.3.3 Identificação dos *stakeholders* das organizações entrevistadas

Conforme apontado no tópico da coleta de dados, os participantes da pesquisa são integrantes de cada um dos elos de produção, os quais possuem vivência no processo produtivo e/ou na gestão das associações e cooperativas. Todos os entrevistados, também são pessoas que acompanham toda a relação que possuem com a Cooperativa Central Justa Trama.

Obedecendo a ordem alfabética da organização, no elo da ADEC, o entrevistado foi o assessor da associação, responsável pelo contato com os agricultores e Diretor de Políticas Internas da Justa Trama. Na AEFAF, o entrevistado foi um associado que também faz parte do Conselho Fiscal da Justa Trama. No elo da Cooperativa Açaí, a entrevistada foi uma artesã e Diretora Comercial da Justa Trama.

Na Coopertêxtil, a entrevista ocorreu com um cooperado que também atua na gestão da cooperativa. No elo da Inovarte, uma artesã e também sócia do local, participou da entrevista. A respondente da Univens é uma das costureiras, e que atua também como Diretora Financeira da Justa Trama. O Quadro 6 apresenta as informações de cada entrevista apresentada nesta seção.

Quadro 6 – Identificação dos *stakeholders* entrevistados

Identificação do Entrevistado	Gênero	Elo	Função no Elo	Função na Justa Trama
E1	Feminino	Cooperativa Açaí	Artesã	Diretora Comercial
E2	Feminino	Inovarte	Artesã/Sócia	Não possui/Não informado
E3	Feminino	Univens	Costureira	Diretora Financeira
E4	Masculino	ADEC	Assessor	Diretor de Políticas Internas
E5	Masculino	AEFAF	Associado	Diretor de Conselho Fiscal
E6	Masculino	Coopertêxtil	Cooperado	Não possui/Não informado

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o intuito de facilitar a escrita dos resultados, foi atribuído à cada entrevistado um código de identificação “E”, o qual varia conforme a ordem da coleta de dados, sendo eles: E1

– Cooperativa Açai, E2 – Inovarte, E3 – Univens, E4 – ADEC, E5 – AEFAF e E6 – Coopertêxtil.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para Creswell (2007), a análise de dados é o processo de extração das informações obtidas e é o momento de interpretação. Dessa forma, as entrevistas foram gravadas com autorização e seu conteúdo foi utilizado para as transcrições. As entrevistas foram transcritas à medida que foram ocorrendo. Elas foram redigidas manualmente em documento *Microsoft Word*, para posterior leitura e análise da pesquisadora. Esse processo, conforme Richardson (2009), é necessário para o pesquisador efetuar uma análise preliminar das entrevistas.

Bardin (1977) considera as entrevistas como uma comunicação dual a partir de um diálogo, e se encaixam nos domínios da aplicação da análise de conteúdo. Esta forma de análise consiste em um arcabouço de técnicas, as quais possuem a finalidade de investigar as questões do campo das comunicações (BARDIN, 1977; 2016).

A análise de conteúdo é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e auxilia na interpretação das mensagens adquiridas nas entrevistas e na compreensão de seus significados (MORAES, 1999). Serão analisadas as respostas para a compreensão das características da cadeia, seus *stakeholders* e processos de diálogos que existem na Justa Trama.

Considerando Vergara (2005), a análise de conteúdo procede a realização das entrevistas e suas transcrições. A análise dos dados se inicia em sua descrição analítica, cuja função é descrever o conteúdo das mensagens, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos (BARDIN, 1977). Assim, será necessário a escolha de uma unidade de análise que pode ser uma palavra, expressão ou frase para se seguir a análise (VERGARA, 2005).

Assim, dentre esses métodos inseridos na análise de conteúdo está a análise categorial, a qual se trata da classificação das informações obtidas na coleta de dados em categorias definidas pelo pesquisador, com o propósito de organizá-los e facilitar a análise (BARDIN, 1977). A separação em categorias permitirá a análise das respostas de forma organizada e por etapas.

A categorização será subdividida em categorias e subcategorias de investigação. A primeira categoria de análise corresponde ao processo produtivo da cadeia, sendo cada etapa descrita conforme a coleta dos dados. A segunda categoria trata da identificação dos *stakeholders*, descritos pelos entrevistados e identificados pela pesquisadora.

A terceira categoria investiga as características dos diálogos existentes, considerando as subcategorias de envolvimento dos *stakeholders*, a resolução de conflitos e instrumentos utilizados para dialogar. A última categoria consiste na identificação das contribuições dos diálogos entre *stakeholders* que existem para a cadeia. Essas categorias são apresentadas no Quadro 7.

As categorias foram escolhidas a partir da separação em blocos do roteiro de entrevistas, com o intuito de manter os dados organizados e relacionados aos objetivos específicos. O conteúdo do referencial teórico é a ponte entre os dados coletados e sua interpretação. Diante da quantidade de respostas, não será necessária a utilização de *softwares* que auxiliam na análise e organização dos dados.

Quadro 7 – Técnica de análise qualitativa por categorias

Categorias de análise	Subcategorias	Fonte de Evidências
Características do processo produtivo do elo da cadeia da Justa Trama	Processos, coordenação, repasses financeiros	Questão 1 a 7
Características dos <i>stakeholders</i> do elo da cadeia produtiva da Justa Trama	Influência das organizações, <i>stakeholders</i> internos	Questões 8 a 11
Características dos diálogos entre os elos da cadeia produtiva da Justa Trama	Envolvimento, solução de conflitos, instrumentos	Questões 12 a 19
As contribuições dos diálogos para a cadeia produtiva	Aprendizado, transparência, mitigação de problemas, relevância social, econômica e ambiental	Questões 31 a 38

Fonte: Dados da pesquisa baseado em Santos (2017).

Além da análise dos dados por categorias, para avaliar a eficácia dos diálogos, conforme o terceiro objetivo da pesquisa, o método de análise será verificar a aderência dos dados coletados com os Dez Pré-requisitos para Diálogos Eficazes de Kaptein e Tulder (2003).

A partir do Bloco V do roteiro de entrevistas, as características dos diálogos foram descritas pelos respondentes e contrastadas com os requisitos propostos pelos autores. Os tópicos de análise se dividem em dez condições apresentadas por Kaptein e Tulder (2003): 1 – Conhecer e ser entendido; 2 – Confiança e confiabilidade; 3 – Regras claras para o diálogo; 4 – Uma visão coerente sobre o diálogo; 5 – Habilidades de diálogo; 6 – Especialização no

assunto; 7 – Estrutura clara do diálogo; 8 – Informações válidas como base; 9 – Reuniões consecutivas e 10 – *Feedback* dos resultados.

O Quadro 8 apresenta a matriz de amarração que demonstra os elementos da pesquisa descritos. Conforme Telles (2001), a matriz possibilita uma visão holística que envolve seu problema de pesquisa, objetivos e elementos metodológicos. Ainda conforme o autor, é uma etapa que permite a identificação das limitações existentes e evita equívocos na construção das características da investigação (TELLES, 2001).

Quadro 8 – Matriz de Amarração

MATRIZ DE AMARRAÇÃO				
Problema de pesquisa: Como são caracterizados os diálogos entre <i>stakeholders</i> nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico?				
Objetivos Específicos	Revisão de Literatura	Métodos de coleta de dados	Análise e Interpretação dos dados	Resultados Encontrados
Identificar os <i>stakeholders</i> e as etapas da produção da cadeia produtiva	Teoria dos <i>Stakeholders</i> Cadeia Produtiva	Levantamento bibliográfico, informações oficiais na página virtual e entrevista semiestruturada com responsáveis por meios eletrônicos	Análise de Conteúdo por Categorias	Conhecer o processo produtivo dos elos da cadeia e seus <i>stakeholders</i>
Descrever os processos de diálogos existentes entre os elos da cadeia produtiva	Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Entrevista semiestruturada com responsáveis por meios eletrônicos	Análise de Conteúdo por Categorias	Caracterizar os diálogos existentes e seu funcionamento
Avaliar os diálogos da Justa Trama a partir dos dez pré-requisitos para um diálogo entre <i>stakeholders</i> eficaz, propostos por Kaptein e Van Tulder (2003);	Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Entrevista semiestruturada com responsáveis por meios eletrônicos	Aplicação dos Dez Pré-requisitos para um Diálogo entre <i>Stakeholders</i> eficaz (KAPTEIN; TULDER, 2003)	Classificar a eficácia dos diálogos da Justa Trama
Evidenciar as contribuições dos diálogos nas atividades da cadeia produtiva do algodão orgânico	Diálogos entre <i>Stakeholders</i> Cadeia Produtiva	Referencial teórico e entrevista semiestruturada com responsáveis por meios eletrônicos	Análise de Conteúdo por Categorias	Identificar as contribuições dos diálogos para a cadeia analisada
Objetivo geral: analisar os diálogos entre <i>stakeholders</i> nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico				

Fonte: Dados da pesquisa baseado em Telles (2001).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da coleta de dados de primários e secundários, conforme exposto nos procedimentos metodológicos. Os dados primários são referentes às perguntas do roteiro de entrevistas, presentes no Anexo I. Os resultados foram separados em subseções que correspondem aos objetivos específicos da pesquisa, que serão relembrados agora.

O primeiro objetivo é identificar as etapas de produção e os *stakeholders* da cadeia produtiva da cooperativa Justa Trama. Este será discutido nos itens: caracterização da cadeia produtiva e caracterização dos *stakeholders* da cadeia produtiva da Justa Trama, respectivamente. O segundo objetivo consiste em descrever os processos de diálogos entre os elos da cadeia produtiva. Seus resultados serão expostos na seção: caracterização dos diálogos entre *stakeholders* da Justa Trama.

O terceiro objetivo buscar avaliar os diálogos da Justa Trama a partir dos Dez pré-requisitos para um diálogo entre *stakeholders* eficaz, propostos por Kaptein e Tulder (2003) no item: os Dez pré-requisitos para um diálogo entre *stakeholders* eficaz propostos por Kaptein e Tulder (2003) aplicados aos diálogos da Justa Trama.

Por último, o objetivo de evidenciar as contribuições dos diálogos para o funcionamento dos elos da cadeia, é apresentado no tópico: contribuições dos diálogos entre *stakeholders* da cadeia produtiva da Justa Trama. Com essas informações reunidas, a pesquisa possui o propósito de alcançar o objetivo geral que consiste em analisar os diálogos entre *stakeholders* nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA JUSTA TRAMA

A cadeia produtiva da Justa Trama envolve seis elos de produção têxtil, sendo cada associação ou cooperativa, responsável por uma etapa. A cadeia inicia-se no plantio do algodão orgânico e vai até a comercialização dos produtos para o consumidor final. Nesta subseção, os entrevistados foram questionados sobre questões que envolvem a cadeia produtiva, conforme o Bloco I de perguntas do roteiro de entrevistas.

A cadeia produtiva da Justa Trama inicia no plantio do algodão orgânico, o qual é realizado pela ADEC, no Ceará, e pela AEFAF, em Mato Grosso do Sul. Nos dois elos, de acordo com os respondentes E4 e E5, os agricultores associados, pertencem à agricultura familiar. Conforme o entrevistado E4, a semente de algodão é fornecida pela ADEC e distribuída para os agricultores. Após isto, é feito o acompanhamento do plantio, do

desenvolvimento à colheita, com intuito de orientar o produtor e preservar a qualidade do produto orgânico.

O tempo para a colheita do algodão varia entre 5 a 6 meses. Depois de colhido, o algodão das unidades rurais é encaminhado para a sede da ADEC em Tauá-CE, para ser beneficiado. O entrevistado E4 explicou que a pluma do algodão colhido é separada do caroço, pelo processo mecânico de descaroçamento. Em seguida, esta é prensada em fardos que possuem cerca de 80 kg a 100 kg cada. Estes fardos são enviados para a próxima etapa de fiação e tecelagem.

Ainda na etapa da produção da matéria prima, o respondente E5 aponta que a AEFAP é responsável pelo plantio do algodão colorido, da variedade BRS Rubi no Assentamento Itamarati, em Ponta Porã-MS. Lá o plantio orgânico é quase totalmente feito de forma manual, com exceção dos processos de preparação do solo, como a gradagem, nivelamento e calagem.

O entrevistado E5 explica que esses processos são realizados com o auxílio de máquinas agrícolas. A gradagem é feita com rodas de ferro que tem o objetivo de remover os torrões de terra, e deixar o solo homogêneo. O nivelamento, é realizado para alinhar o solo, e a calagem é a regulagem do pH do solo, a partir da aplicação de calcário.

Conforme Embrapa (2008), é permitido a realização do processo de calagem do solo em plantio de orgânicos, desde que seja respeitada a quantidade limite de calcário a ser aplicado, que é de aproximadamente 2 toneladas por hectare ao ano. Esta margem assegura a legitimidade de um produto orgânico.

Ainda de acordo com E5, após a colheita, o algodão é encaminhado para uma unidade de processamento inicial, em um espaço cedido à associação, localizado no mesmo assentamento. Nesta unidade, ocorre o descaroçamento do algodão, e depois, o produto é encaminhado para uma empresa, onde as plumas são prensadas em fardos.

Conforme os respondentes E4 e E5, os fardos prontos da ADEC e da AEFAP são encaminhados por transporte terrestre, pagos pela Justa Trama, para a Coopertêxtil, o elo de fiação e tecelagem em Pará de Minas-MG.

Ao receber os fios, o respondente E6 relata que a Coopertêxtil armazena os fardos de algodão orgânico em local limpo e arejado, sem misturá-lo ao algodão convencional. Quando atingido a quantidade mínima de algodão para iniciar o processo nas máquinas, os trabalhadores realizam a limpeza do maquinário.

O entrevistado E6 ainda afirma que essa limpeza deve ser realizada antes do processamento do algodão orgânico, para retirar os resíduos que podem contaminar o produto. Isso ocorre porque a cooperativa também realiza a fiação e tecelagem do algodão convencional

para a produção de tricoline (tecido 100% algodão) e alguns tecidos sintéticos, para outros clientes.

Após a esterilização, é iniciado o processo de fiação, que consiste em transformar o algodão em fios. No processo mecânico, o algodão é limpo e suas impurezas são retiradas, e depois os fios são fabricados. Com os fios prontos, as fibras necessitam virar tecido. O respondente E6 informa que na tecelagem os fios são entrelaçados na máquina de tecer e vão dando forma aos tecidos.

Uma informação importante apontada por E6 é que não é realizado nenhum tingimento neste tecido. Ele é finalizado na cor natural de suas fibras, com as cores advindas de suas variedades desde o plantio. Todo o tecido produzido, é encaminhado por via terrestre, também em transporte pago pela Justa Trama, para a Univens, em Porto Alegre-RS.

A Univens é responsável pela confecção das peças de roupas. O entrevistado E3 informou que são vinte e duas costureiras que produzem peças do tecido orgânico. Como a sede da Justa Trama é no mesmo prédio, a Univens também é responsável pela comercialização dos produtos, tanto de forma *online*, quanto presencial em feiras e eventos. O Quadro 9 apresenta as atividades de cada elo (em ordem alfabética) da cadeia produtiva da Justa Trama.

Ainda, o entrevistado E3 ainda mencionou que todo o tecido orgânico que chega na cooperativa é guardado em uma sala separada dos tecidos convencionais, pois a Univens também comercializa seus próprios produtos. Conforme demanda de peças, as costureiras as produzem a partir de modelos pré-definidos, que são desenvolvidos em parcerias com *designers* locais e alunos de *design* de moda.

A cooperativa possui três equipes, uma equipe que corta os tecidos, outra responsável pela serigrafia, que é a aplicação de estampas, e a equipe que faz a costura. No caso das peças da Justa Trama, não há aplicação de estampas, apenas costuras e detalhes naturais. E para complementar a etapa de confecção, algumas peças ainda necessitam dos botões, os quais vêm da Cooperativa Açai em Porto Velho-RO.

De acordo com o respondente E1, a Açai compra sementes de outras cooperativas locais, que coletam essas sementes originárias da Amazônia que ficam no chão, e as preparam para a utilização em joias e botões. As artesãs da Cooperativa Açai produzem as chamadas “biojoias” feitas com as sementes, além das bonecas de algodão orgânico.

As bonecas são feitas a partir da sobra de tecidos de algodão orgânico da confecção, que são enviados da Univens para Porto Velho. O entrevistado E1 pontuou que essa foi uma forma que a cadeia encontrou de minimizar desperdícios de materiais, e criar uma nova oportunidade

de renda para a cooperativa. O produto final da Cooperativa Açaí é enviado via transporte terrestre para a sede da Univens, a qual continua com o processo de comercialização.

Quadro 9 – As atividades dos elos da cadeia produtiva da Justa Trama

Elo da Cadeia	Cidade - Estado	Atividades
ADEC	Tauá – Ceará	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantio do algodão orgânico; ● Acompanhamento do plantio junto aos agricultores associados; ● Colheita; ● Beneficiamento do algodão.
AEFAF	Ponta Porã – Mato Grosso do Sul	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantio do algodão orgânico; ● Acompanhamento do plantio junto aos agricultores associados; ● Colheita; ● Beneficiamento do algodão.
Cooperativa Açaí	Porto Velho – Rondônia	<ul style="list-style-type: none"> ● Confecção de adornos para as roupas; ● Biojoias com sementes naturais da Amazônia; ● Bonecos de tecido de algodão orgânico.
Coopertêxtil	Pará de Minas – Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> ● Processo de fiação; ● Tecelagem dos tecidos de algodão orgânico.
Inovarte	Porto Alegre – Rio Grande do Sul	<ul style="list-style-type: none"> ● Fabricação de jogos pedagógicos; ● Bonecos e bolsas de algodão orgânico.
Univens	Porto Alegre – Rio Grande do Sul	<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento dos modelos das peças; ● Confecção das roupas de algodão orgânico; ● Comercialização dos produtos no site e em feiras.

Fonte: Dados da pesquisa.

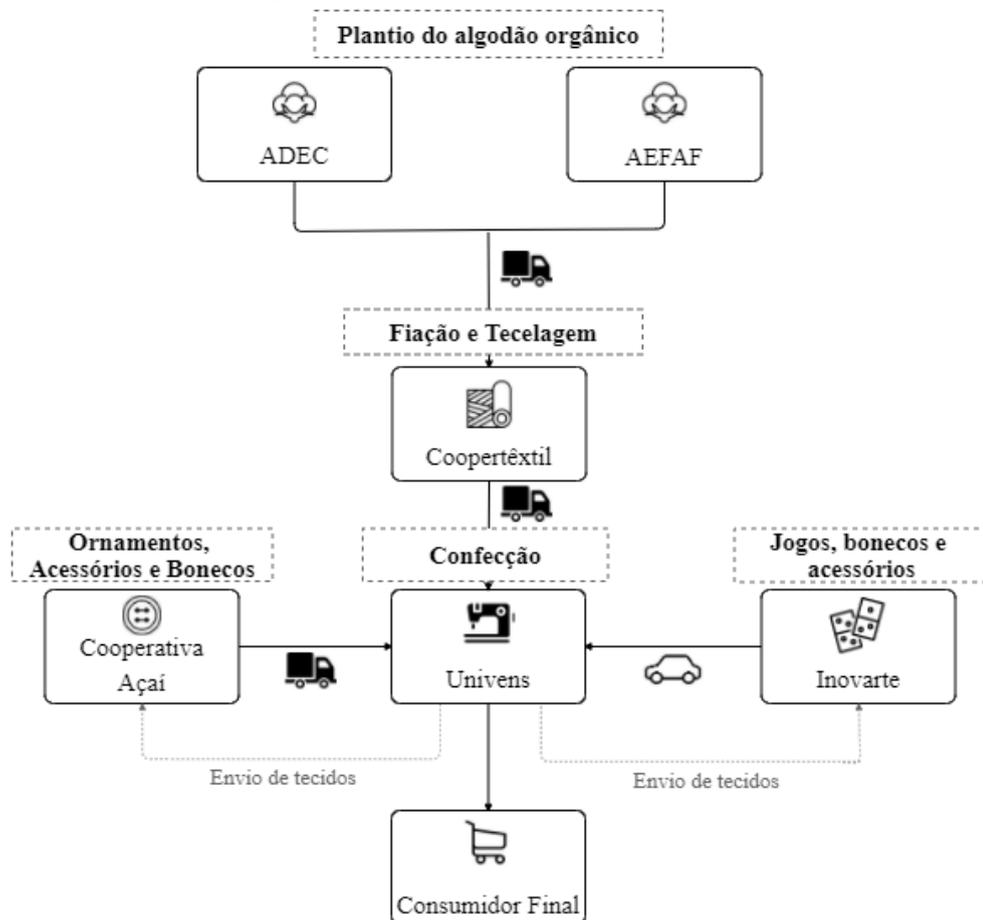
A Univens também encaminha as sobras de tecido para o Coletivo Inovarte, localizado em Porto Alegre-RS, diante do indicado por E3. Assim, o respondente E2 informou que ao chegar no coletivo, as artesãs e costureiras fazem os jogos pedagógicos e bichos de algodão orgânico que também serão comercializados com os outros produtos da Justa Trama.

Nesta etapa, relatou o participante E2, tudo é realizado de maneira sustentável e que minimize a utilização de materiais que possam ser nocivos às crianças, com a substituição de tintas por detalhes em linha. Quando finalizado, o Coletivo Inovarte encaminha os produtos para a Univens. O entrevistado E2 ainda informou que isto ocorre de forma rápida, visto que os

dois estão na mesma cidade e em locais próximos. Além disso, o transporte é feito pelas próprias costureiras, sem necessidade de frete adicional.

Para a comercialização, tem-se então a mercadoria que vem da Açaí e da Inovarte, além das roupas fabricadas pelas costureiras na Univens. Assim, o entrevistado E3 disse que a comercialização desses produtos acabados no site da Justa Trama e exposição em feiras e eventos é de responsabilidade da Univens, o último elo da cadeia. Como sua sede e da Justa Trama ficam juntas, é possível a junção das atividades. A cadeia produtiva descrita aqui, formada por todas essas associações e cooperativas, é ilustrada na Figura 6.

Figura 6 – A cadeia produtiva da Justa Trama



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme abordado no referencial teórico, Batalha e Silva (2012) atribuíram três segmentos existentes em uma cadeia produtiva: produção de matéria-prima, industrialização e comercialização. A primeira corresponde às organizações responsáveis pela fabricação dos insumos; a segunda, à sua transformação em um produto acabado; e a terceira, em seu contato com o cliente final.

Considerando esta concepção teórica, a Justa Trama consiste em uma cadeia completa, abrangendo todos os segmentos citados por Batalha e Silva (2012). A produção da matéria-prima, que é o algodão orgânico, base para a produção do tecido, é de responsabilidade da ADEC e da AEFAF. Seguidamente, sua industrialização ocorre a partir dos processos de fiação, tecelagem e confecção das roupas e acessórios, os quais são realizados, respectivamente, pela Coopertêxtil, Univens, Cooperativa Açaí e Inovarte.

A etapa de comercialização, ocorre em um elo que também faz parte da industrialização, na Univens. Como descrito anteriormente, ela está localizada junto com a sede da Justa Trama em Porto Alegre e é incumbida de realizar a comercialização dos produtos, tanto na loja virtual, quanto em feiras e eventos.

5.1.1 Repasses financeiros

Além da cadeia produtiva ser considerada uma sucessão de operações, Morvan (1988 apud BATALHA; SILVA, 2012) também a conceituou como um conjunto de relações comerciais e financeiras. Dada esta definição, este item apresentará o modo que o fluxo financeiro, de pagamentos e repasses, ocorre em cada um dos elos.

Cada cooperativa e associação é autônoma em seus procedimentos financeiros, e possuem maneiras individuais de tratar sobre isso com os demais *stakeholders*. O entrevistado E4, afirma que na ADEC, todo ano é feita uma previsão de safra, em reunião com os produtores, para estipular o valor a ser recebido pela Justa Trama.

A associação necessita do pagamento antecipado de 40% para iniciarem o plantio e ajudar os agricultores no início do cultivo. O repasse é feito conforme a capacidade de produção de cada agricultor, e ao final, no ato da entrega das plumas, o valor restante recebido da Justa Trama, é pago ao trabalhador.

Do repasse entregue à AEFAF, conforme descrito pelo respondente E5, parte é destinado para o pagamento do algodão, e a outra é reservada para um rateio que se realiza ao final de cada ano. Uma parcela do dinheiro, após o pagamento dos agricultores, é reinvestida na compra de insumos, que são revendidos aos agricultores por um preço justo.

Esses insumos são vendidos, pois a associação necessita ter uma renda, e pode sempre ajudar os trabalhadores. Além disso, eles também utilizam o dinheiro para a compra de equipamentos para garantir o funcionamento da associação. O repasse aos agricultores ocorre conforme cada um produziu.

No elo de confecção o pagamento é realizado quase da mesma forma, com parte do pagamento antes e outra parte depois da entrega dos tecidos. O entrevistado E6 informou que parte da renda também é utilizada para reinvestir na Coopertêxtil, com o pagamento de contas e manutenção das máquinas.

Para a Cooperativa Açai, o respondente E1 diz que a Justa Trama realiza o pagamento integral dos produtos. Assim, o elo emite a nota fiscal e encaminha os produtos no prazo combinado. O recebimento, então, é dividido igualmente entre as artesãs que participaram da produção das bonecas e bijoias.

O pagamento das vendas no Coletivo Inovarte também é distribuído entre as artesãs, porém, a proporção é feita por produção de cada uma. Além disso, 10% de cada nota emitida é reservada ao coletivo para pagamento de contas, como água, luz, telefone e aluguel de sala, de acordo com resposta de E2.

No elo de confecção, E3 informou que a Univens pede ao menos 20 dias para entregar os pedidos à Justa Trama. Metade do valor final das peças é pago antes do início da produção, e a outra metade, na entrega. Cada tipo de peça possui um preço em tabela em cada uma dessas etapas. Assim, o preço das peças e o pagamento para cada costureira são definidos desta forma.

A síntese dessas informações apontadas pelos respondentes sobre a maneira que o pagamento é realizado pela Justa Trama, e como esses recursos são repassados para os associados e cooperados, são apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Pagamentos e repasses financeiros dos elos da Justa Trama

Entrevistado	Elo	Método de Pagamento da Justa Trama	Repasso aos associados/cooperados
E1	Cooperativa Açai	Pagamento total após a entrega	Dividido igualmente entre os membros
E2	Inovarte	Pagamento após a entrega e 10% da nota para Inovarte	Conforme produção
E3	Univens	50% do pagamento antecipado e 50% após a entrega	Conforme produção (preço das peças tabelados)
E4	ADEC	40% do pagamento antecipado e restante após a entrega	Conforme produção (capacidade produtiva de cada agricultor)
E5	AEFAF	Parte do pagamento antecipado e parte após a entrega (porcentagem não especificada)	Conforme produção
E6	Coopertêxtil	Parte do pagamento antecipado e parte após a entrega (porcentagem não especificada)	Não informado

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra informação obtida ao retratar a cadeia, foi sobre os contratos para fornecimento de matérias primas. Nenhum dos entrevistados possuem contrato firmado com fornecedores. Essa tratativa é realizada apenas quando necessário, conforme os entrevistados.

Como descrito, cada elo possui sua modalidade própria ao tratar das questões financeiras com a Justa Trama, e isso demonstra flexibilidade nas tratativas com cada *stakeholder* do processo produtivo.

Nesse sentido, Wegner (2011) pontua que as organizações pertencentes em redes, possuem sua individualidade e independência, mesmo possuindo objetivos comuns. Assim, a cooperativa Justa Trama demonstra ser flexível, ao compreender as diferentes realidades locais de cada *stakeholder*, assegurando o pagamento de forma mais favorável a todos.

5.1.2 A pandemia de COVID-19 e os elos da cadeia produtiva

A pandemia que atingiu o mundo no ano de 2020, e se estende em 2021, modificou a forma que os povos se organizam. A necessidade de muitas mudanças afetou, principalmente, as condições de trabalho existentes até então.

As cadeias produtivas, as quais envolvem vários processos e *stakeholders*, acabam se tornando mais suscetíveis às pandemias (ZHANG et al., 2020). Portanto, torna-se essencial tratar deste assunto ao caracterizá-las. As consequências da pandemia nas atividades da cadeia, são apresentadas aqui.

Quando questionados se as atividades do elo foram afetadas pela pandemia, o respondente E4 não relatou nenhum problema, mas afirmou que a atividade na ADEC seguiu normalmente. A justificativa para isso é que o tempo de plantação, fase crítica da produção, ocorreu antes do início da quarentena nacional. A colheita também ocorreu normalmente, pois os agricultores familiares só mantinham contato entre si, então isso facilitou o trabalho. Ainda, o entrevistado relatou que no ano de 2020 houve um recorde na produção de algodão da associação.

Por outro lado, o entrevistado E5 apontou que o maior problema decorrente da pandemia para a AEFAP, foi quando houve a necessidade de ajustar a voltagem de energia para o funcionamento da máquina de descaroçamento. Conforme o respondente, isso pode ocorrer algumas vezes na produção. Então devido às paralisações, os trabalhadores não conseguiram pedir ajuda a outras cooperativas próximas à AEFAP que possuíam instrumentos para auxiliá-los. Assim, eles precisaram manter o algodão em armazém até resolver o problema. Até a data da entrevista, a associação ainda mantinha o produto armazenado, de acordo com E5.

Para o respondente E6, um grande problema foi a paralisação das atividades por algum tempo. Como a cooperativa também realiza trabalhos para outras empresas, houve um pequeno atraso na entrega de pedidos, pois eles não podiam abrir a sede da cooperativa e seguir produzindo de forma contínua. Porém, o entrevistado pontuou que essa situação não prejudicou a produção da Justa Trama, que seguiu normalmente. Ademais, E6 também indicou que todos os cooperados demonstraram união para superar esse momento.

Muitos idosos também tiveram que alterar sua rotina de trabalho na sede das organizações durante a pandemia. Na Cooperativa Açaí, que é formada por mulheres idosas, o entrevistado E1 informou que elas tiveram que trabalhar em casa durante o período. E em consequência do fechamento da sede, os produtos da cooperativa, que inclui muitas sementes, mofaram.

Além desse problema, durante a pandemia E1 relatou que devido a um temporal que ocorreu em Porto Velho, um pedaço do forro da Cooperativa Açaí caiu, e trouxe mais estragos. Mas disse que tudo isso já foi resolvido com a ajuda da Justa Trama e principalmente um esforço conjunto de todas as cooperadas.

Diante do descrito por E2 e E3, na Univens e Inovarte, os trabalhadores também tiveram que se readaptar ao fechamento da sede. O que dava para ser levado para casa e feito lá, era preparado de maneira remota. Porém quando permitido o funcionamento, houve a diminuição do tempo de trabalho apenas no turno vespertino. Foi apontado por E3 que essa redução do horário foi feita com a finalidade de evitar aglomerações no atelier por muito tempo. Assim, os funcionários revezavam o expediente no período da tarde.

As costureiras e artesãs idosas, continuam produzindo de casa. Na Inovarte, o respondente E2 informou que as artesãs mais jovens ajudavam as mais idosas, levando os materiais para elas em suas casas. E que essa ajuda de todas, fez com que elas superassem juntas todos os desafios oriundos da pandemia. Ademais, tanto a Univens quanto a Inovarte, perderam alguns trabalhos, como a venda de uniformes, devido às paralisações do comércio e escolas.

Em contrapartida a esses desafios relatados, a pandemia trouxe oportunidades para alguns elos da cadeia. Conforme o entrevistado E3, a Univens começou a produzir máscaras para distribuir para os trabalhadores dos elos da Justa Trama e para a comunidade carente de Porto Alegre. Com a ação, a cooperativa começou a receber doações de tecido da população para ajudar o trabalho das costureiras.

A demanda também fez com que máscaras de algodão orgânico fossem confeccionadas e comercializadas no site da Justa Trama. Além das máscaras, o respondente E2 apontou que

nesse momento de pandemia muitas lojas surgiram com o propósito de inovar a partir de marcas mais sustentáveis e isso fez com que a cadeia comercializasse o tecido orgânico para empresas independentes.

Os entrevistados E3 e E6 mencionaram que a Justa Trama nunca havia vendido apenas o tecido orgânico antes. O respondente E3 pontuou que não era um desejo inicial vender só o tecido, pois este não leva a marca da Justa Trama, mesmo sendo produzido pela cadeia. Porém, este produto fez com que aumentassem as vendas online e a produção continuou crescente. O entrevistado E5 não pontuou oportunidades durante a pandemia.

Todas as questões advindas da pandemia que foram apontadas pelos respondentes, bem como, as oportunidades que os elos encontraram neste cenário, serão retratadas de forma resumida no Quadro 11.

Quadro 11 – Consequências da pandemia do COVID-19 nos elos da Justa Trama

Entrevistado	Elo da Justa Trama	Principais problemas relatados	Oportunidades relatadas
E1	Cooperativa Açaí	Cooperativa formada por idosas, problemas na estrutura da sede, perda de material	Possibilidade de trabalho remoto sem prejudicar a produção
E2	Inovarte	Paralisações do comércio, diminuição do horário de trabalho, afastamento de cooperadas idosas	Possibilidade de trabalho remoto sem prejudicar a produção
E3	Univens	Paralisações do comércio, diminuição do horário de trabalho	Confecção de máscaras, vendas de tecido orgânico da Justa Trama
E4	ADEC	Não relatado	Recorde da produção de algodão orgânico em 2020
E5	AEFAF	Paralisações de cooperativas e associações prejudicou ajuda na produção, algodão armazenado	Não relatado
E6	Coopertêxtil	Paralisações de cooperativas e associações gerou atraso na produção	Venda de tecido orgânico da Justa Trama

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pandemia trouxe alguns desdobramentos para a cadeia produtiva da Justa Trama. Porém, os entrevistados não consideram que ela prejudicou totalmente seus desempenhos produtivos. Ao mesmo tempo, surgiram oportunidades de crescimento do negócio *online* da Justa Trama, com venda de novos produtos.

A resiliência dos *stakeholders* da cadeia, identificada nas respostas, foi sustentada pela busca em conjunto de uma saída para a crise. E também, pela identificação precoce e estratégia de comercialização de diferentes produtos. Algumas seções à frente, será discutido o papel dos diálogos na mitigação dos problemas da cadeia produtiva da Justa Trama, que incluem os problemas oriundos da pandemia.

5.1.3 Para além da pandemia: os desafios da cadeia produtiva da Justa Trama

Dentro do contexto da caracterização da cadeia, os entrevistados também foram convidados a refletirem sobre outras dificuldades que enfrentam, além dos decorrentes da pandemia de COVID-19.

Como uma cadeia produtiva extensa, do plantio do algodão à comercialização de roupas e acessórios, alguns “nós” existem na produção. Entender os gargalos, é importante para conhecer a cadeia de forma intrínseca e abrir espaço para reflexões de suas atuais situações, com o intuito de melhorar seu desempenho (PEDROZO; HANSEN, 2001).

O propósito da inclusão desse assunto no roteiro de entrevista, se deu pela relevância deste tópico no entendimento de forma mais profunda e real da cadeia. Posteriormente, essas informações apresentadas aqui, colaborarão na análise dos diálogos da Justa Trama.

Sendo assim, os *stakeholders* entrevistados descreveram algumas dificuldades enfrentadas. O primeiro entrevistado foi E1, representante da cooperativa Açaí. Em seu relato, o maior problema que pontuou foi referente às grandes distâncias existentes na cadeia da Justa Trama. Com isso, tudo deve ser planejado com antecedência, pela morosidade de processos que dependem do transporte terrestre. Por exemplo, a disponibilidade de tecido para a produção deve ser sempre monitorada, pois se o insumo falta no meio da produção, demora alguns dias para chegar, e atrasa a entrega de pedidos.

O respondente E2, pontuou que não havia problemas na Inovarte até o momento da entrevista. Porém, explicou que com a pandemia, todas estavam realizando outras atividades além da produção da Justa Trama, então, elas se falavam com menos frequência. Ainda, defendeu que as artesãs são bem organizadas, por isso não possuem muitos contratemplos na produção.

No elo da Univens, o entrevistado E3 informou que o maior desafio que enfrentam é a questão da capacitação. Geralmente, as pessoas que integram a cooperativa não possuem conhecimento no tipo de trabalho da Justa Trama. Então, precisam ensinar tudo sobre o tecido orgânico e a cadeia produtiva diferenciada. Além disso, a entrevistada indicou que é importante

entrosar a pessoa na cultura da Justa Trama, para preservar a qualidade dos processos e do produto final.

Para o entrevistado E4, representante da ADEC, o grande obstáculo que os agricultores enfrentam é a seca. A pouca precipitação no estado do Ceará é uma imensa dificuldade que passam e que não podem controlar. Porém, pontuou que nos últimos dois anos, tiveram mais chuvas e favoreceram a produção. Então, essa instabilidade climática consiste em um desafio na produção agrícola.

Outro problema que enfrentam, é que a ADEC não possui assistência técnica permanente para acompanhar os agricultores. Com os recursos que possui, consegue proporcionar assistência apenas nos estágios iniciais do plantio. O entrevistado E4 também afirmou que já participaram de projetos que ajudam nessa questão, e que quando possível, a Justa Trama tenta ajudar, destinando recursos para isso.

Na AEFAF, o respondente E5, considerou como o problema que sempre enfrentam, o baixo número de agricultores dispostos a aderirem ao sistema de produção orgânico. Isso porque a maioria do seu processo é feito manualmente e utilizam técnicas que incluem formas alternativas de combate a pragas e manejo do solo, sem a aplicação de produtos químicos. Além disso, a produção precisa passar por auditoria para obter a certificação necessária para a comercialização do produto orgânico. Isso são alguns exemplos que justificam a diminuição da motivação dos agricultores ao aderirem a produção orgânica, conforme pontuado por E5.

Além disso, possuem dificuldade em encontrar fornecedores adequados para compra de insumos da agricultura orgânica, quando necessitam. E muitas vezes precisam deles em pequena quantidade, o que torna ainda mais difícil, conforme descrito por E5.

O impasse na produção relatado por E6, fica na necessidade de manutenção frequente das máquinas. Como a qualidade do produto depende do processo têxtil realizado no maquinário da Coopertêxtil, realizar a manutenção é essencial. Então, quando uma máquina apresenta defeito, prejudica toda a produção. E ocorre um efeito dominó, que pode atrasar todos os pedidos. Isso é um problema para a cooperativa, que deve sempre ter uma renda a ser destinada a imprevistos como este.

A cadeia produtiva da Justa Trama representa uma cadeia inovadora, ao unir essas associações e cooperativas de diferentes regiões do Brasil, com a finalidade de comercializar produtos que promovem a sustentabilidade no setor têxtil e da moda. Assim, o que faz a cadeia dar certo, não é a inexistência de erros e problemas nos processos, mas conseguir realizar as atividades independente deles.

A Justa Trama, assim como outras cadeias, está englobada em um sistema composto por alguns elementos essenciais. Para Zylbersztajn e Giordano (2015) eles consistem nos setores produtivos, que tratam do mercado o qual o setor da cadeia atua; o ambiente institucional, definido pelas leis e políticas; o ambiente organizacional, onde estão as organizações necessárias para a realização das atividades; e as transações entre os elos, onde definem as formas de governança.

Nessa parte da pesquisa, pôde-se observar o setor produtivo e as transações entre os elos. A Justa Trama atua no setor têxtil orgânico, em uma extensa cadeia que abrange várias regiões do Brasil, e que busca espaço com as cadeias do algodão convencional. Ademais, as transações com seus elos ocorrem por contrato, onde todos possuem a incumbência de entregar seu produto ao elo subsequente. Mas mesmo assim, cada elo tem autonomia em tratar de seus procedimentos financeiros.

Quanto ao ambiente institucional e o ambiente organizacional, sua descrição será possível, ao identificar os *stakeholders* que afetam as atividades da cadeia produtiva da Justa Trama. De forma a complementar o estudo da cadeia produtiva, seus *stakeholders* serão descritos no item a seguir.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DA JUSTA TRAMA

A segunda parte da análise dos resultados da pesquisa, engloba a caracterização dos *stakeholders* a partir das respostas do Bloco II – Identificação dos *Stakeholders*, no roteiro de entrevistas. O objetivo desse conjunto de perguntas foi conhecer como e quais *stakeholders* influenciam as atividades dos elos.

Primeiramente, serão apresentados os *stakeholders* conforme os conhecimentos e vivências dos entrevistados na cadeia produtiva. A segunda parte tratará de como a Justa Trama enxerga seus *stakeholders* que integram o trabalho da cadeia. E por fim, os *stakeholders* serão mapeados, a partir das informações apresentadas nos primeiros tópicos e pelas informações disponíveis na literatura.

5.2.1 Os *stakeholders* da Justa Trama a partir da percepção dos entrevistados

A partir do aporte teórico da Teoria dos *Stakeholders*, esse item busca apresentar os *stakeholders* da Justa Trama. Os *stakeholders* aqui considerados, seguem a definição dada por Freeman (1984) como indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados por uma organização na busca por seus objetivos.

Portanto, para entender o funcionamento das relações entre os integrantes da cadeia, os entrevistados foram questionados, inicialmente, sobre quais organizações da Justa Trama influenciam as atividades realizadas na associação/cooperativa. Deste modo, a respondente E1 indicou os elos de plantio como os mais influentes, e justificou que sem o algodão não é possível fazer os produtos.

O entrevistado E2, afirmou que todos os elos possuem a mesma importância, e que não é possível um funcionar sem o outro. Ainda pontuou que se um elo quebra, todos os outros também são prejudicados. Da mesma forma, o respondente E3 também não conseguiu selecionar os elos de maior importância, e defendeu que apesar da Univens ser a ponta final da cadeia e tomar todo cuidado com a comercialização, todos possuem a mesma importância.

O entrevistado E4 atribuiu grande importância à Univens, pois o elo é responsável pela comercialização dos produtos. Ainda, comentou que quanto mais a Univens vende, mais algodão as associações conseguem produzir e ajudar os agricultores que precisam da renda da Justa Trama.

O entrevistado E5, justificou que nenhum elo consegue realizar seu trabalho sem os outros, mas acredita que a produção do algodão tenha uma influência maior na cadeia. Assim como E6, que também apontou a importância do plantio de algodão para o elo de fiação e tecelagem, mas que de uma forma todos são relevantes.

Os entrevistados foram questionados também sobre os *stakeholders* externos à Justa Trama, que também possuem o poder de intervir no trabalho das associações e cooperativas, como, por exemplo, os clientes, fornecedores, acionistas, governo, dentre outros. O mais citado por eles foram os fornecedores (E1, E2, E3, E6).

Além deste, os elos de plantio do algodão, consideraram as certificadoras como um *stakeholder* importante (E4 e E5), pois elas são as responsáveis por garantir que toda a produção agrícola do algodão esteja em conformidade com a legislação dos orgânicos. Nesses elos, a certificação dos orgânicos corre pelo Sistema Participativo de Garantia.

Os entrevistados E1 e E2 citaram também os bancos, devido a necessidade de abertura de conta das organizações e uma forma de conseguir acesso ao crédito. Na lista de *stakeholders* relevantes na cadeia, o respondente E3 também indicou as ONGs, pois elas possuem a função de dar suporte operacional, ajudando na compra de equipamentos e na capacitação dos trabalhadores, seja em qualquer um dos níveis do processo produtivo.

Ademais, o entrevistado E4 citou a importância de parcerias como a Veja Fair Trade, que é outro cliente da ADEC, que apoia as atividades dos associados e compra parte do seu

algodão orgânico. Ele considera imprescindível a associação possuir outra fonte de renda, para sempre garantir o pagamento dos trabalhadores e funcionamento do elo, em caso de algum imprevisto com a Justa Trama.

O entrevistado E4 também apontou o Projeto Paulo Freire, que é um projeto do governo do Ceará que tem como finalidade ajudar os pequenos produtores rurais a sair da pobreza extrema a partir da promoção de capacitação das pessoas e aprimoramento de técnicas sustentáveis. Este projeto ajudou e ainda ajuda alguns associados da ADEC.

O entrevistado E5 apontou um importante *stakeholder* para os agricultores, que são os técnicos das certificadoras e os que atuam em extensão rural e auxiliam os agricultores nas boas práticas produtivas. Já o respondente E6 citou a presença de outros clientes como *stakeholders* que possuem grande importância. Também demonstrou conhecimento da importância das certificadoras e afirmou que tenta sempre preservar a qualidade do tecido orgânico também na fiação e tecelagem.

As leis e políticas públicas constituem os *stakeholders* que possuem uma forte influência nas organizações da Justa Trama. Visto que, como uma cadeia formada por cooperativas e associações, os elos necessitam deste tipo de apoio para obterem melhores condições para realizarem suas atividades (SILVA, 2005).

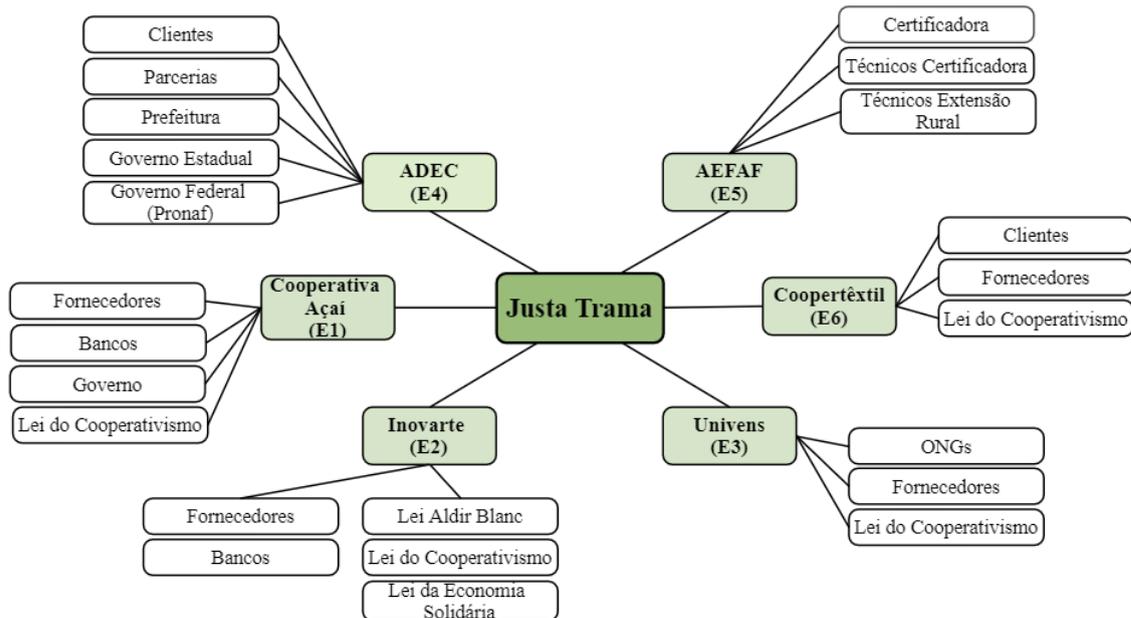
Conforme citado pelos respondentes E1, E2 e E3, a Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que dispõe da Política Nacional do Cooperativismo é vista como relevante, pelo amparo às atividades das cooperativas, principalmente em relação à isenção do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação).

Outra lei citada pelos entrevistados E1 e E2, e que demonstrou forte significância nesse contexto de pandemia, foi a Lei nº 14.017 de 29 de junho de 2020, conhecida como Lei Aldir Blanc, a qual estabelece uma renda emergencial para trabalhadores da cultura. As artesãs também estão incluídas nos beneficiários desta renda, então ela foi citada como uma influenciadora no trabalho da Cooperativa Açai e da Inovarte.

Ainda na esfera do poder público, os entrevistados E1 e E2 apontaram como *stakeholders* alguns projetos do governo que apoiam suas atividades (não citaram os nomes), e E4 citou as parcerias com prefeituras e a linha de crédito Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), as quais ajudam os produtores rurais a manter suas fontes de renda com seu trabalho.

Dentre todas as entrevistas, notou-se o reconhecimento da cadeia como um sistema integrado, onde cada elo consiste em uma peça de um todo a ser formado. Ademais, a maioria dos entrevistados trouxeram *stakeholders* similares, além de leis e políticas públicas relevantes, e entendem que estas influenciam seu trabalho de forma considerável. A Figura 7 traz a distribuição dos *stakeholders* apontados por cada elo da cadeia produtiva, conforme percepção dos respondentes.

Figura 7 – Os *stakeholders* da cadeia produtiva conforme percepção dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.2 Associados e cooperados como *stakeholders*-chave da Justa Trama

Para Clarkson (1995), o propósito econômico e social de uma organização, é criar e distribuir valor aos *stakeholders* que possuem uma maior influência nas atividades organizacionais. Assim, uma das questões abordadas no roteiro de entrevistas, consistia em identificar se as demandas dos trabalhadores das associações e das cooperativas eram ouvidas.

Essa questão foi proposta com o intuito de compreender se os cooperados são vistos como *stakeholders* de grande relevância na cadeia produtiva. Essa informação ajudará na interpretação dos diálogos, que serão descritos na próxima parte desta dissertação.

A maioria dos respondentes possuem muita vontade de ajudar todos os trabalhadores de seu elo, mas não possuem recursos suficientes para suprir a demanda existente. Este é o caso relatado pelos respondentes E1, E4, E5 e E6. Contudo, indicaram que conseguem prestar ajuda em coisas mais simples, que não envolvem muito dinheiro.

Os entrevistados E2 e E3, afirmaram que prestam ajudas às cooperadas. O respondente E2 disse que, algumas trabalhadoras da Inovarte se juntam para comprar itens e montar uma cesta básica quando alguma colega está passando necessidades financeiras. Além disso, E2 citou que sempre apoiam trabalhadoras mais velhas que possuem problemas com mobilidade, ajudando-as com o trabalho. Elas levam o trabalho e materiais até a casa da trabalhadora, que pode realiza-lo sem necessidade de ir até o atelier. A cooperação existe nesses detalhes do relacionamento entre elas.

O entrevistado E3 apontou que vê todas as trabalhadoras da Univens como uma família, e que sempre unem esforços para ajudar umas às outras. E disse que acredita que esse é o espírito que deve ser existente em qualquer cooperativa. O entrevistado também afirmou que sente a parceria em todos os elos da Justa Trama.

Um ponto em comum citado por todos os respondentes, foi a possibilidade de ajudar os trabalhadores com as sobras de final de ano da produção da Justa Trama. Esta sobra é dividida por igual aos elos produtivos e eles repassam aos associados ou cooperados, e/ou revertem em melhorias na sede de trabalho.

Durante o período de pandemia, o respondente E5 afirmou que a Justa Trama enviou cestas básicas aos agricultores da AEFAP. Essa ajuda foi muito bem-vinda no período difícil que viviam. Ademais, os entrevistados E1 e E4 mencionaram um fundo que a Justa Trama possui com a finalidade de servir como reserva de emergência, caso algum elo necessite de ajuda.

E isso aconteceu com a Cooperativa Açai, conforme E1. O respondente descreveu que quando um pedaço do forro do telhado da sede da cooperativa caiu (citado na seção anterior), foi o fundo da Justa Trama que proporcionou a verba para o pagamento do conserto e ajudou a cooperativa a arrumar a sua sede de trabalho.

Para o entrevistado E4, esse fundo da Justa Trama, constitui grande ajuda, pois a ADEC não possui uma reserva própria. Então, sempre que são divididas as sobras entre os elos, a associação faz uma assembleia para verificar se algum associado está com alguma dificuldade que atrapalhe a produção, então, se todos concordarem, esse fundo é revertido para isso. Um exemplo dado, foi a instalação de uma cisterna em uma das propriedades rurais.

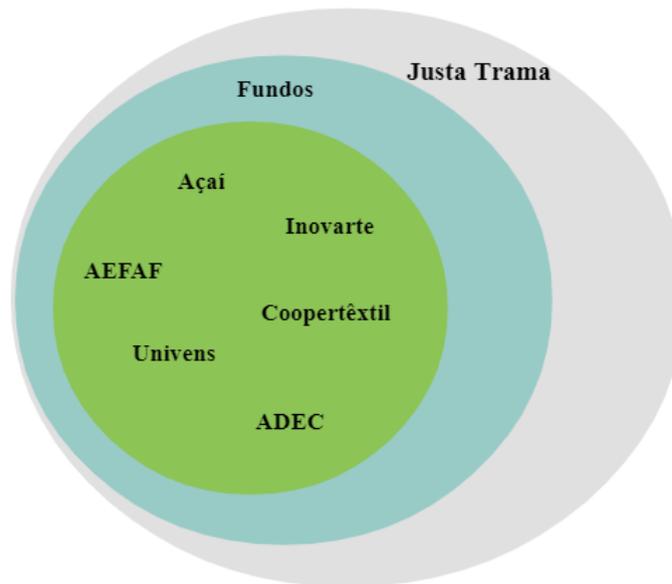
Conforme as informações repassadas pelos entrevistados, os fundos de reserva da Justa Trama, são rendas que são guardadas pela cooperativa, ou obtidas a partir de doações e parcerias com entidades que contribuem para o fortalecimento desse tipo de organização. A Justa Trama

recebe doações com o intuito de preservar o funcionamento da cadeia produtiva que promove emprego a inúmeros trabalhadores.

A quantia recebida é reservada para ser posteriormente destinada a emergências de produção e auxílio a seus elos cooperados. Esses fundos constituem um instrumento no qual a Justa Trama consegue garantir suporte financeiro aos seus *stakeholders*. Todos eles possuem conhecimento da existência desses fundos.

A partir das entrevistas pôde-se observar que os *stakeholders* que trabalham na Justa Trama sentem que são acolhidos e que possuem relevância para a cadeia. A Justa Trama se preocupa em resguardar seus *stakeholders*, a partir de um auxílio financeiro que garante a continuidade de suas atividades. Dessa forma, os fundos podem ser considerados uma forma da cadeia demonstrar que realmente possui preocupação e cuidado com cada *stakeholder*. A Figura 8, indica a relação existente entre os elos e o suporte dado aos mesmos, a partir dos fundos existentes na cadeia.

Figura 8 - Estrutura de suporte aos elos da Justa Trama



Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.3 Mapeamento dos *stakeholders* da Justa Trama

Após todas as informações colhidas, referentes ao funcionamento da cadeia produtiva e de seus *stakeholders*, foi possível verificar seus principais elementos e entender quais são os agentes que possuem mais influência durante todo o processo de transformação do algodão e sementes, em roupas, bonecos e acessórios prontos para a comercialização.

Relembrando o conceito de *stakeholders*, Clarkson (1995) atribui a esse grupo um interesse nas atividades que são realizadas por uma organização, onde todos possuem propósitos coincidentes entre si perante ela. Considerando esse conceito, na cadeia da Justa Trama, todos os elos podem ser apontados como *stakeholders*.

Além deles, o motivo da existência da ADEC, AEFAP, Cooperativa Açaí, Coopertêxtil, Inovarte e Univens, são as pessoas que estão todos os dias colaborando para o funcionamento de suas atividades. Assim, elas também são *stakeholders* de grande relevância. Isso pode ser evidenciado ao observarmos o cuidado que a Justa Trama possui com eles.

Os *stakeholders* aqui chamados de internos, são aqueles que atuam dentro da cadeia produtiva, e também incluem todo o corpo de diretores, assessores, secretárias, secretários, sócios, contadores. Além dos elos, a sede da Justa Trama possui trabalhadores no administrativo, profissionais responsáveis pela construção do site.

Quanto aos *stakeholders* denominados externos à cadeia, há os que foram citados pelos entrevistados, como fornecedores, clientes, ONGs, bancos, certificadoras e técnicos. Estes exercem importante papel nas operações da cadeia, e são enxergados de forma mais explícita que as leis e governos, por exemplo.

Esse grupo de *stakeholders*, constituem o ambiente organizacional. O qual, descrito por Zylbersztajn e Giordano (2015), são organizações e agentes essenciais para as atividades da cadeia. Esses *stakeholders* apresentam trocas constantes com os elos da cadeia e possuem relevância tanto em nível operacional quanto estratégico.

Nas entrevistas, os elos atribuíram grande importância a essas leis, projetos do governo e políticas públicas ao serem questionadas sobre instituições que afetam seus trabalhos. Como as associações e cooperativas consistem em ações coletivas, estas, conforme Olson (2001), possuem o objetivo de oferecer benefícios coletivos aos integrantes do grupo, frente ao poder público e ao mercado.

Assim, o governo na esfera federal, estadual e municipal, apresentou-se como um grande *stakeholder* encarregado de promover boas condições de trabalho a esses grupos. Muitas vezes, essa influência não ocorre de forma contínua, visto que alguns projetos ou leis, não possuem vigência vitalícia. Ademais, alguns entrevistados (E2 e E4) apontaram que algumas políticas públicas são alteradas com a troca dos governos, evidenciando essa característica efêmera.

O ambiente institucional, diante do apresentado por Zylbersztajn e Giordano (2015), ao estudar a Justa Trama, é formado por essas leis e políticas observadas e apontadas pelos

entrevistados. Esses *stakeholders* norteiam as atividades da cadeia e possuem influência menos direta que os *stakeholders* do ambiente organizacional.

A partir da leitura de dados secundários e coleta de dados primários, foram identificados alguns *stakeholders* que não foram citados nas entrevistas, como outras associações e cooperativas a nível nacional que prestam suporte aos elos; além de sindicatos que buscam proteger os interesses de diversas classes de trabalhadores a partir de ações que defendam seus direitos.

Ademais, com o crescimento da moda sustentável, muitas marcas independentes estão se formando e comercializando roupas em algodão orgânico, como dito pelos entrevistados E2 e E3 na parte da caracterização da cadeia produtiva. Com isso, as novas empresas do ramo também podem ser consideradas *stakeholders*, pois possuem importante papel na formação de diretrizes estratégicas da Justa Trama, como sua entrada no comércio eletrônico e nas redes sociais.

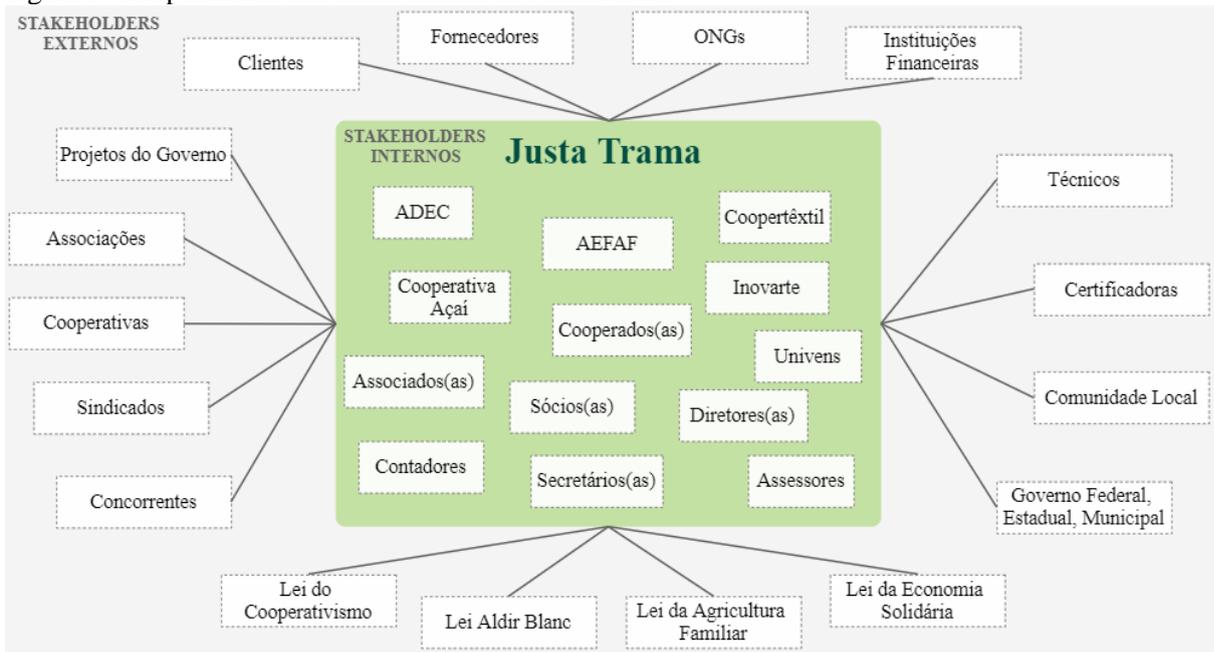
Por último, como as atividades dos elos integram diferentes regiões brasileiras, com diversidade de condições econômicas, sociais e até mesmo climáticas, suas atividades afetam as comunidades locais na qual estão inseridas.

Isso pode ocorrer tanto de forma direta, como a doação de máscaras realizada pela Univens para a comunidade carente da região, quanto de forma indireta, a partir do fortalecimento do comércio local ao aumentar o poder de compra dos trabalhadores dos elos.

Com todas as informações reunidas até aqui, para proporcionar uma visão holística da cadeia, a Figura 9 apresenta o mapeamento dos *stakeholders* da Justa Trama, construído a partir das respostas de todos os respondentes e a dados da investigação científica.

A Justa Trama demonstra ter *stakeholders* diversos e que possuem influência em todos os elos ao mesmo tempo. Essa característica, conforme Wegner (2011), pode ser justificada pela cooperativa ser formada por uma rede horizontal, na qual não existe um agente principal. Ou seja, todos os elos possuem a mesma importância na organização (WEGNER, 2011).

Além disso, a natureza da cadeia, formada por associações e cooperativas, pode explicar a presença de muitos agentes públicos que afetam as atividades dos elos. Mas mesmo assim, ela não deixa de ser uma organização competitiva no mercado que atua. Ademais, as cooperativas são uma forma de organização essencial para o crescimento de muitos trabalhadores, e que proporciona a agregação de valor à produção (BIALOSKORSKI, 2015).

Figura 9 - Mapeamento dos *stakeholders* da Justa Trama

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS* DA CADEIA PRODUTIVA DA JUSTA TRAMA

A abordagem teórica dos Diálogos entre *Stakeholders*, consiste no tema núcleo da dissertação, que amarra a Teoria dos *Stakeholders* ao estudo das Cadeias Produtivas a partir do estudo de caso da Justa Trama. Tratar dos aspectos da cadeia produtiva e de seus *stakeholders*, foi necessário para a construção dos dados que permitirão uma melhor análise dos diálogos.

Conhecendo a abrangência e riqueza dos *stakeholders* da cadeia produtiva da Justa Trama, os diálogos aqui identificados, referir-se-ão à comunicação entre os *stakeholders* internos da cadeia estudada, os elos, conforme apontado nos objetivos da pesquisa.

Antes de iniciar a descrição desses últimos dados, é importante lembrar o objetivo relacionados a este tópico: descrever os processos de diálogos entre os elos da cadeia produtiva. Os dados foram obtidos a partir do Bloco III do roteiro de entrevistas. Esse grupo de questões corresponde aos temas da participação nos diálogos entre *stakeholders*, conflitos e instrumentos.

5.3.1 A participação dos *stakeholders* nos diálogos da Justa Trama

Um diálogo genuíno, em conformidade com Crane e Livesey (2003), representa uma prática construtiva onde as opiniões, interesses e expectativas de cada envolvido são discutidas

de forma bidirecional. No qual, o objetivo é alcançar uma resolução vantajosa para todos. Assim, fazendo com que todos os *stakeholders* sejam incluídos nos processos decisórios de uma organização.

Visto isso, o Bloco III do roteiro buscou identificar como é a participação dos elos nos assuntos discutidos, qual é sua dinâmica e como os *stakeholders* se sentem ao se comunicarem entre si. Uma forma de proporcionar a integração de todos nos processos decisórios, é a partir de reuniões, assembleias ou outras formas de consulta aos *stakeholders*.

Na Justa Trama, todos os entrevistados afirmaram que participam periodicamente de reuniões e assembleias. Estas são consideradas formas formais de comunicação. De acordo com os respondentes E1, E2, E3, E4, E5 e E6, elas ocorrem de duas a três vezes ao ano. Cada assembleia ocorre de forma presencial em um elo por vez, o qual é responsável por receber os *stakeholders*, e estes têm a oportunidade de apresentar as instalações e o trabalho da associação/cooperativa para os presentes.

A maneira como elas ocorrem, foram descritas igualmente entre os entrevistados, que informaram que os diretores de cada elo, vão até o local da assembleia, que pode acontecer nos estados dos elos da cadeia produtiva (CE, MG, MS, RO e RS). A viagem é custeada pela Justa Trama, que concede as passagens de avião e hospedagem para os participantes. Esses encontros acontecem de forma alternada nos elos, para permitir a maior interação entre eles.

O entrevistado E1, apontou que essas reuniões nos elos são importantes para todos conhecerem as outras pessoas que fazem parte da cadeia e o que cada um faz. O respondente E3 mencionou que no elo anfitrião, além dos diretores, mais pessoas podem participar, incluindo as costureiras, artesãs, agricultores, dentre outros. E isso aumenta a participação e conhecimento deles sobre a cadeia.

Em contrapartida, com a pandemia do COVID-19 no ano de 2020, os encontros presenciais tiveram de ser alterados. Assim, a cadeia passou a ter reuniões mensais realizadas por chamadas de vídeo. Considerando as diferentes realidades, o entrevistado E3 contou que a Justa Trama doou computadores para os elos que não tinham o equipamento para acompanhar as reuniões. Isso possibilitou acesso a todos, que puderam participar das decisões da Justa Trama. A cadeia acredita que a participação de todos é essencial e buscou colaborar com a inclusão de seus *stakeholders* nos diálogos.

Essa ajuda é essencial aos *stakeholders*, pois diminui as barreiras que a pandemia trouxe às relações de trabalho. Principalmente ao se tratar de uma cadeia produtiva extensa e localizada em diversas regiões do Brasil. O Quadro 12, apresenta os mecanismos formais

utilizados pela Justa Trama para promover os diálogos entre *stakeholders*, além das características de cada uma, conforme informado pelos entrevistados.

Quadro 12 - Mecanismos formais utilizados pela Justa Trama para promover os diálogos entre *stakeholders*

Assembleias	Reuniões
<ul style="list-style-type: none"> ● Presenciais; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Virtual (devido à pandemia);
<ul style="list-style-type: none"> ● 2 a 3 encontros por ano; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniões mensais;
<ul style="list-style-type: none"> ● Acontece de forma alternada nos elos da pandemia; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elos receberam notebook para acompanhar as reuniões;
<ul style="list-style-type: none"> ● Gastos de viagem pagos pela Justa Trama; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Possui a mesma validade que as assembleias;
<ul style="list-style-type: none"> ● Os <i>stakeholders</i> fazem uma imersão no processo produtivo do elo anfitrião. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona uma menor interação entre os membros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Somente a existência de encontros entre os *stakeholders*, não é suficiente para considerar que um diálogo é bem executado. Burchell e Cook (2008), pontuam a importância em dialogar sobre os assuntos corretos e de forma clara para todos os *stakeholders*. Por isso, os assuntos discutidos também são significativos para se conhecer os diálogos realizados na cadeia. Os principais temas foram citados pelos respondentes e serão apresentados agora.

Quando questionados sobre esses assuntos abordados nas assembleias, o respondente E1 afirmou que são, principalmente, para tratar de questões relacionadas às mudanças na diretoria, conselho ou estatuto social. Os entrevistados E2 e E3 mencionaram que também são discutidos assuntos a respeito da produção de todos os elos, com discussão da situação atual e da previsão de produção para o ano atual ou ano posterior.

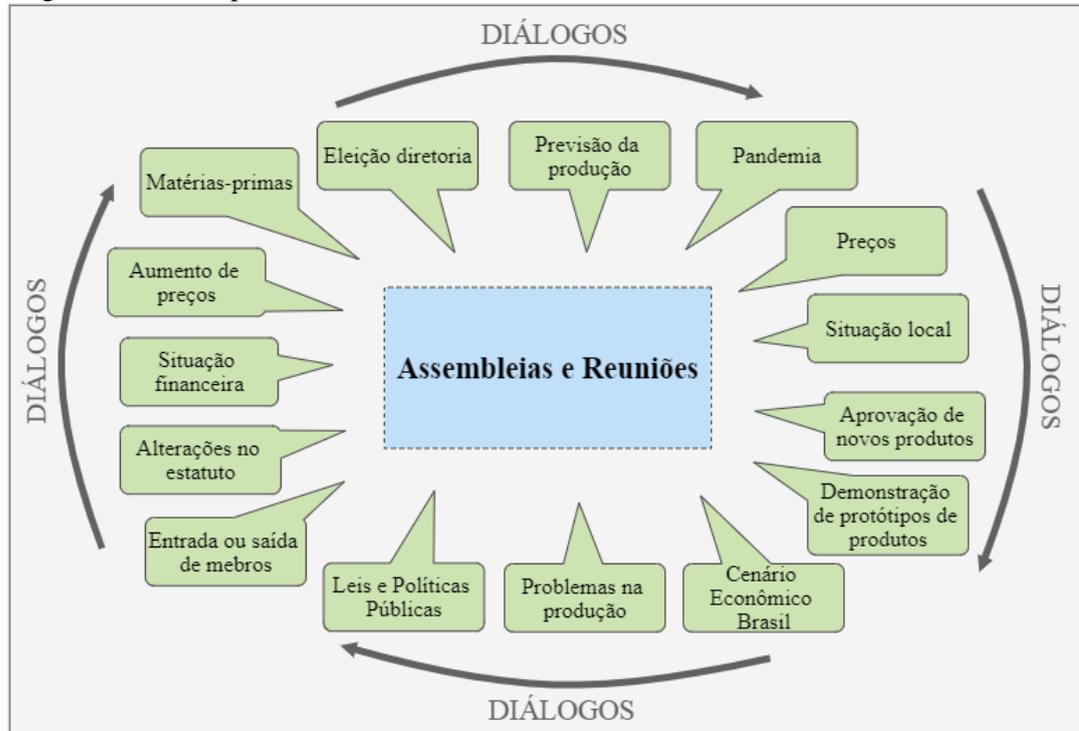
Ademais, é conversado sobre o preço das matérias-primas utilizadas e um possível aumento no preço dos produtos, em alguns casos. Também é realizada consulta aos presentes sobre possíveis problemas na produção, e cada um faz um relato da situação local. Em adição, E6 apontou que questões financeiras da Justa Trama também são apresentadas. A Figura 10, demonstra os principais assuntos existentes nas assembleias da Justa Trama.

A cadeia da Justa Trama é formada por uma diretoria que engloba pessoas de todos os elos. De acordo com as informações apresentadas pelo entrevistado E3, existem ramificações responsáveis pela comercialização, produção, financeiro, e cada diretor incumbido de uma dessas funções introduz os assuntos na assembleia.

A partir das características dos diálogos apresentados, a bidirecionalidade, conforme o conceito dado por Crane e Livesey (2003), é representada pela participação recíproca dos

stakeholders. Portanto, os participantes devem sentir que estão sendo ouvidos e envolvidos nos processos, quando estão dialogando.

Figura 10 – Principais assuntos tratados em assembleias e reuniões da Justa Trama



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Justa Trama, seus *stakeholders* consentem que possuem espaço para fala nas reuniões. Todos apontaram a abertura para expor suas opiniões e ideias, e sentem que estão envolvidos na tomada de decisões da cadeia. Ainda, o entrevistado E3 diz que os cooperados são convidados a falar o que pensam, independente se será acatado pelo grupo ou não.

Com as respostas dessas questões, pode-se afirmar que as assembleias e reuniões da Justa Trama, são uma forma de integração dos *stakeholders*, onde eles interagem e discutem assuntos relevantes para toda a cadeia.

Todos consideram que possuem espaço para fala e sentem que fazem parte do processo decisório da organização. Ademais, demonstram certa confiança nos outros integrantes, quando opinam mesmo sem saber se suas deliberações serão aceitas. Isso se dá por compreenderem que seja qual for sua opinião, ela será respeitada.

5.3.2 Diálogos como solução de conflitos

A partir das perguntas descritas neste item, será possível conhecer a forma que os *stakeholders* lidam com as adversidades decorrentes das atividades cotidianas da cadeia

produtiva. A primeira delas, foi para identificar quem eles comunicam quando há algum problema na produção ou com os membros.

Os respondentes E3, E4, E5 e E6 contaram que, à princípio, sempre buscam resolver os problemas no próprio elo, junto aos membros. Se os contratemplos não puderem ser resolvidos apenas com eles, é levado à Justa Trama. Já E1 e E2 responderam que sempre falam com a cooperativa central, utilizando os meios de comunicação e-mail ou *WhatsApp*. Ainda, relataram a agilidade que esses meios de comunicação promovem no contato com os *stakeholders* da cadeia.

A segunda pergunta do bloco, buscou conhecer as percepções dos entrevistados sobre o papel dos diálogos entre *stakeholders* na minimização dos problemas da cadeia produtiva. Todos os entrevistados, os enxergam de forma positiva, e consideram que os diálogos possuem a finalidade de minimizar as adversidades ocorridas nas atividades da cadeia.

Alguns deles, ainda comentaram em mais detalhes, como reiterou o entrevistado E1, que algumas questões na produção, como falta de materiais e máquinas para auxiliar no trabalho, são sempre conseguidas, tendo recursos e ao dialogar com todos. Também informou que, algumas vezes, a Justa Trama ajuda a cooperativa, mesmo quando se refere a fabricação de itens que não fazem parte da cadeia produtiva, mas que a Açai comercializa. Isso também, com anuência de todos.

O entrevistado E3, disse que vê a intenção nos diálogos em resolver problemas, pois observa nas reuniões que os *stakeholders* falam sobre seus problemas, e tentam resolvê-los. Às vezes, alguns ajudam com sugestões e conselhos. O respondente E2 argumentou que com a extensão da cadeia, é primordial ter uma boa comunicação e sempre tentar resolver os problemas quando surge a oportunidade.

O posicionamento positivo em relação aos diálogos, pode ser atribuído a muitos fatores. Diante do apontado na seção anterior, grande parte dos *stakeholders* consideram que possuem os mesmos objetivos dentro da cadeia. Isso colabora para a diminuição de conflitos entre eles, que apesar de serem unidos, possuem suas divergências de pensamento, conforme dito por E3.

Stoll-Kleemann e Welp (2006), argumentam que quando essas diferenças ocorrem, é uma possibilidade de obter uma visão realista da cadeia. Ou seja, os *stakeholders* conhecem muito mais todas as questões que circundam as atividades produtivas e as pessoas com quem se relacionam, quando suas vulnerabilidades são expostas.

E isso não ocorre com a intenção de mostrar que um *stakeholder* está em uma posição superior a outro, ou que é mais significativa para a organização. Mas sim, para demonstrar que

em uma cadeia constituída por diferentes pessoas, há inúmeras dificuldades, e tornar uma falha explícita, é uma grande motivação para dialogar.

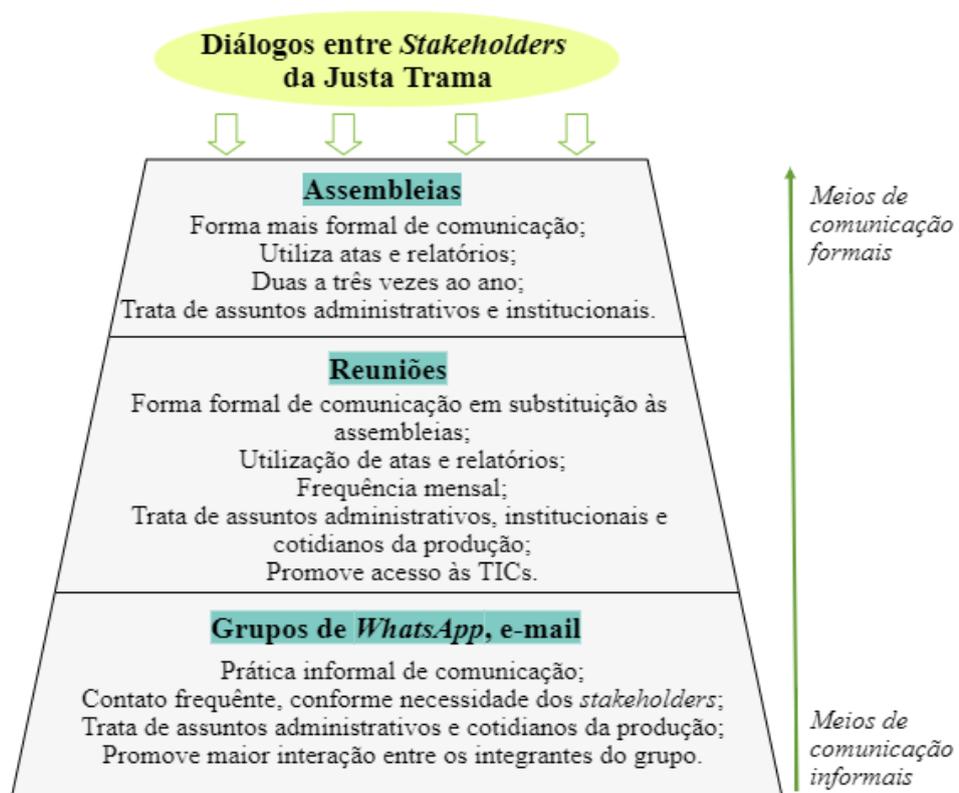
5.3.3 Os instrumentos utilizados pela Justa Trama para dialogar com seus *stakeholders*

Os instrumentos que a Justa Trama utiliza para promover os diálogos, ocorrem a partir de assembleias e reuniões, conforme descritos nos tópicos acima. Porém, os diálogos não estão presentes apenas em esferas formais. Para Burchell e Cook (2018), muitos conhecimentos são gerados quando os diálogos ocorrem em outros âmbitos, como nas esferas informais.

Dessa maneira, com o retrato dos diálogos informados pelos entrevistados, pôde ser observado que a comunicação informal também representa uma importante forma de dialogar. Como, por exemplo, o uso do grupo de *WhatsApp* e *e-mail*.

É notório como esses novos meios de comunicação estão presentes nas organizações modernas, seja qual for seu tamanho. Assim, pode-se considerar que dentre as várias formas que as instituições podem manifestar as práticas de diálogos entre seus *stakeholders*, os canais informais também podem e devem ser incluídos. A Figura 11 demonstra os meios de comunicação utilizados pela Justa Trama para promover os diálogos entre *stakeholders*.

Figura 11 – Instrumentos utilizados pela Justa Trama para dialogar com seus *stakeholders*.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os diálogos proporcionam confiança entre os *stakeholders* (ELKINGTON, 1998). Na Justa Trama, a comunicação por grupos de *WhatsApp* é capaz de estabelecer uma relação de confiança entre os membros, ao tornar seus relacionamentos mais acessíveis, frequentes e práticos. E essa confiança adquirida é refletida nos procedimentos mais formais.

É como se essas relações mais simples fossem a base para uma assembleia ou uma reunião ocorrerem de forma mais transparente e participativa, pois, quando se confia não há medo de expor ou rebater opiniões. Nem mesmo em demonstrar suas dificuldades perante todos.

No mesmo sentido, Burchell e Cook (2008) afirmam que o crescimento de meios de comunicação informais nas organizações expandiu as possibilidades de diálogo e que eles podem potencializar seu impacto entre os *stakeholders*.

Além disso, uma comunicação facilitada faz com que todos se conheçam melhor e crie sinergia na cadeia. Ainda, evidenciar as interações dos grupos, em quaisquer das esferas, promove um processo de aprendizado social (WELP et al., 2006). Dessa forma, os diálogos são considerados benéficos, independentemente por quais meios são realizados, ao agregar conhecimento aos *stakeholders*.

Alguns pontos que envolvem o estudo dos diálogos, tratam de um empenho em avaliar os quão legítimos são. Dado isso, o próximo objetivo da pesquisa é aproximar as informações obtidas na coleta de dados primária, com o aporte teórico que busca trazer uma interpretação mais prática dos diálogos.

5.4 OS DEZ PRÉ-REQUISITOS PARA UM DIÁLOGO ENTRE *STAKEHOLDERS* EFICAZ PROPOSTOS POR KAPTEIN E TULDER (2003) APLICADOS AOS DIÁLOGOS DA JUSTA TRAMA

Kaptein e Tulder (2003) pontuam que a comunicação é essencial para a formação de um padrão de conduta que resulte em respeito às práticas diárias de uma organização. Assim, as instituições que se aproximam dos pré-requisitos, estão caminhando para um comportamento que priorize todos os *stakeholders* e que transmitam respeito em suas relações.

As respostas das perguntas do Bloco IV – Eficácia dos diálogos, serão descritas agora. O primeiro ponto apresentado na abordagem dos autores foi sobre o conhecimento que os *stakeholders* possuem da organização que estão inseridos, e se são compreendidos por todos, ao terem objetivos comuns dentro da entidade.

Os respondentes afirmaram conhecer os processos da cadeia, e sabem os estados e o que cada elo faz. Alguns descreveram de forma mais detalhada (E2, E3 e E4), outros, de maneira mais simplificada (E1, E5 e E6), mas todos demonstraram conhecimento da cadeia produtiva que estão inseridos.

Esse entendimento pode ser atribuído às assembleias que ocorrem nos elos. O entrevistado E3 apontou que os encontros são muito importantes para isso, e é considerado um grande fator de conhecimento. E não apenas para os diretores, mas para todos os trabalhadores, que participam das reuniões quando é feita no seu elo de trabalho.

Quanto a presença de objetivos comuns entre os *stakeholders*, o entrevistado E1 respondeu que cada elo possui finalidades próprias dentro da cadeia, por se tratarem de atividades diferentes, porém, todos são vistos da mesma maneira pela Justa Trama, principalmente na divisão de recursos financeiros. Por outro lado, os respondentes E2, E3, E4, E5 e E6, afirmaram que todos possuem os mesmos propósitos e motivações na cadeia.

Dentre esses, o entrevistado E3 argumentou que todos objetivam crescer juntos e destacar a importância dos produtos orgânicos. O respondente E2 também pontuou que não foi apenas o produto da Justa Trama que os uniu, mas a visão conjunta em construir uma cadeia sustentável, que tivesse cuidado com o meio ambiente e com a saúde dos trabalhadores e clientes.

A confiança entra como outro um item significativo na construção dos dez pré-requisitos, e também esteve presente em importantes estudos da área (CRANE; LIVESEY, 2003; WELP et al., 2006; BURCHELL; COOK, 2008). Nesta pesquisa, todos os *stakeholders* da Justa Trama informaram possuir confiança ao se comunicar com os outros elos da cadeia.

Também foram citados alguns motivos distintos para a confiança existir entre os elos. Para E2, a confiança sustenta toda a cadeia, e representa uma corrente. Ainda, acredita que se esta corrente se quebra, não há como uma relação dar certo, seja ela pessoal ou profissional. Conforme E1, a confiança existe, pois, os elos sempre se apoiam e se aconselham sobre as questões de trabalho.

Para os entrevistados E3 e E6, a facilidade em se comunicar tem aumentado essa confiança, a partir do uso do *WhatsApp*, para resolver questões rotineiras, como transporte e pagamentos. O respondente E4, além de citar a comunicação constante, atribuiu a presença de uma grande confiança entre eles, ao tempo de existência da cadeia. O entrevistado E5 disse que a confiança existe pois sempre que alguém precisa de assistência da Justa Trama, nenhum elo se opõe.

O terceiro pré-requisito é que os diálogos precisam ter regras claras. Então, os respondentes foram questionados se os assuntos são informados com antecedência. Todos os entrevistados apontaram que os assuntos são definidos em conjunto e com antecedência. O entrevistado E2 ainda pontuou que com aproximadamente 30 dias antes da reunião os assuntos já começam a ser definidos, e em até 15 dias antes, a pauta está pronta. Às vezes, surgem assuntos de última hora, então eles incluem no documento.

Os respondentes E3 e E4 disseram que a pauta é feita coletivamente, pelo grupo de *WhatsApp*, onde os representantes dos elos encaminham, por mensagem, as demandas de cada um, e sugestão de temas a serem debatidos. Cada elo possui essa responsabilidade de participar da construção desta pauta.

Para Kaptein e Tulder (2003) os diálogos devem ser coerentes. Isso quer dizer, que tudo que foi planejado para ser discutido, deve ser cumprido. Nas reuniões e assembleias estudadas aqui, os assuntos previstos em pauta são sempre seguidos corretamente, diante das respostas dos entrevistados.

Algumas vezes, os assuntos extras vão surgindo com as discussões, mas nunca a menos do que foi estabelecido em pauta, pontuou E2. Além disso, tudo que acontece tanto nas assembleias quanto em reuniões, são registradas em ata de reunião. Esta ata também deve estar pronta no período de quinze dias.

Os entrevistados também foram provocados a olhar para seu próprio comportamento como *stakeholder*, ao responderem se são abertos ao diálogo. Visto que, um dos pré-requisitos é que eles necessitam ter habilidades para dialogar. Deste modo, todos afirmaram estarem abertos a dialogar com a cadeia. O entrevistado E4 argumentou também, que considera a ADEC acessível, por muitos agricultores da região quererem fazer parte da associação.

Eles também foram questionados se sentem que os outros elos também são abertos ao diálogo. Os respondentes E1, E4, E5 e E6 afirmaram que sim. Por outro lado, o entrevistado E2 mencionou que não considera todos os elos muito abertos, pois, teve problemas no envio de relatórios para serem remetidos à financiadoras, que apoiam projetos sociais da Justa Trama. O mesmo citou que teve que cobrar e viu isso como um problema de diálogo, porém, afirmou que com a pandemia o contato passou a ser mais frequente e fez com que os contratemplos se resolvessem com mais facilidade.

O entrevistado E3 também pontuou que em alguns assuntos os elos podem não ser tão abertos. E exemplificou, dizendo que houveram temas que precisaram ser muito conversados

para chegarem a um consenso. Contudo, afirmou que as pessoas pensam e são diferentes, mas mesmo assim, sempre resolvem tudo com respeito.

Esse ponto de vista é esperado em um contexto onde muitas pessoas precisam decidir algo para todos. Uma contribuição apresentada na literatura por Stoll-Kleemann e Welp (2006) e Suharjito e Marimin (2015), traz a perspectiva que essas visões diversas, proporcionam uma grande transferência de conhecimento entre os *stakeholders*. Logo, divergir em opiniões faz parte dos diálogos, cujo objetivo principal é servir como suporte às decisões favoráveis a todos.

Outro pré-requisito trata da preparação dos *stakeholders* para as assembleias. Os entrevistados afirmaram que se preparam, pois precisam ajudar na construção da pauta. O respondente E1 informou que o presidente da Cooperativa Açai, reúne os cooperados e informa a eles o que será assunto na assembleia e questiona se eles têm algo que possam adicionar na pauta.

O entrevistado E2 respondeu que se preparam mas pontuou que, como a sede da Inovarte é próxima à sede da Justa Trama, muitas questões são resolvidas mais rápido e às vezes não há necessidade de determinado assunto ir para a assembleia. Ao contrário do que acontece com os outros elos, que devido à distância, precisam reunir alguns os tópicos importantes para a reunião.

No elo da Univens, o entrevistado E3 respondeu que a maioria das responsabilidades de preparação são da presidente da cooperativa, que também é a Presidente da Justa Trama, Nelsa Nespolo. Então, neste caso ela toma a frente na organização da assembleia, mas sempre repassa todas as informações aos cooperados.

Os entrevistados E4, E5 e E6 afirmam que se preparam, pois, são feitas reuniões internas antes dos diretores irem às assembleias, para repassarem todos os assuntos. O respondente E6 menciona que saber os assuntos antes, ajuda na hora de expor as opiniões na hora que estão discutindo os tópicos com os outros elos.

Outro item que também faz parte dos pré-requisitos dos diálogos efetivos, é se os *stakeholders* registram tudo que é discutido em reuniões e assembleias. De acordo com as respostas coletadas, todos eles anotam sobre os temas debatidos, e recebem a ata de reunião das assembleias. Os entrevistados E2, E3 e E6 ainda responderam que repassam tudo para os associados.

Um ponto analisado aqui, são os mecanismos utilizados pela Justa Trama para validar as demandas dos *stakeholders*. Assim, os respondentes foram questionados se a cadeia possui algum procedimento que avalia a veracidade das demandas apresentadas. Os respondentes E1

e E6, disseram que em caso de pedido de auxílio, o elo deve apresentar um relatório detalhado da solicitação, que deverá ser levado à assembleia, para as deliberações.

Todos os *stakeholders* são consultados para decidirem se os recursos financeiros disponíveis a partir dos fundos de auxílio, podem ser direcionados aos elos. Se todos concordarem, o pedido é aprovado. Um exemplo apresentado por E1, foi quando um pedaço do forro da Cooperativa Açáí caiu, e eles conseguiram ajuda financeira da Justa Trama para o restauro, a partir da anuência dos outros *stakeholders*.

O respondente E2 pontuou que quando a Inovarte necessita de algo, como tecido para a produção, a central encaminha, sem questionar muito. No mesmo sentido, o entrevistado E3 afirma que existe muita confiança entre as pessoas que trabalham na Justa Trama, e por isso, nunca houve problema de falsas solicitações. Mas sempre que pedem auxílio, devem justificar e deliberar em conjunto. Assim, tudo é realizado de forma coletiva.

Um dos pré-requisitos está relacionado com a periodicidade das reuniões. Essa informação já foi descrita na seção anterior, porém, vale ser lembrada aqui para completar a descrição dos dez requisitos. Sendo assim, no atual contexto, as reuniões da Justa Trama ocorrem todos os meses de forma virtual, e as assembleias presenciais, acontecem de duas a três vezes por ano, nos elos da cadeia.

Por último, é essencial a concessão de *feedbacks* para os *stakeholders*, sobre os assuntos tratados em reunião. Isso acontece pois mesmo com a organização, alguns itens ficam a resolver. Conforme o respondente E3, na Justa Trama, além da ata, existe o relatório de assembleia, o qual algum voluntário fica encarregado de elaborá-lo e retorna em aproximadamente uma semana à Justa Trama. Neste relatório, tudo deve ficar registrado, principalmente todas as questões que ainda devem ser deliberadas.

O retorno dos responsáveis por cada assunto pendente é aguardado, para ser adicionado no relatório. Algumas vezes é necessária a cobrança dessas respostas, mas mesmo com certo atraso, tudo é resolvido, conforme relatado por E3. Os entrevistados E1 e E4 informam que os membros internos da Açáí e ADEC que não participaram do encontro têm acesso aos acontecimentos na reunião, a partir das atas que são disponibilizadas a todos.

Quando indagados sobre o recebimento de respostas, todos os respondentes afirmaram que sempre recebiam os *feedbacks*. A ata e o relatório são documentos essenciais que quando divulgados nos elos, atribui relevância aos seus associados, ao permitir acesso às informações primordiais do processo produtivo.

Com a descrição desses dados, é possível fazer uma correspondência da pesquisa com a teoria apresentada por Kaptein e Tulder (2003). O propósito dessa correlação é verificar a aderência das respostas dos entrevistados com os dez pré-requisitos para um Diálogo entre Stakeholders eficaz. Os tópicos indicados pelos autores e as práticas observadas nos diálogos da Justa Trama são apresentados no Quadro 13.

As respostas dos entrevistados foram valiosas ao propiciar uma visão dos diálogos. Estes ocorrem de forma acessível, considerando a importância proporcional de todos os *stakeholders*. Porém, não há uma fórmula para determinar com exatidão se uma organização administra corretamente seus diálogos.

Quadro 13 – Os dez pré-requisitos para um diálogo entre *stakeholders* eficaz aplicados aos diálogos da Justa Trama

Dez pré-requisitos para um diálogo entre <i>stakeholders</i> eficaz de Kaptein e Tulder (2003)	Práticas dos <i>stakeholders</i> da cadeia produtiva da Justa Trama
1. Conhecer e ser entendido 	Os <i>stakeholders</i> conhecem o trabalho dos elos da cadeia e possuem os mesmos objetivos. Embora, cada um tenha um objetivo particular dentro do elo.
2. Confiança e confiabilidade 	A confiança sustenta a cadeia produtiva e existe por diversos motivos: comunicação facilitada e frequente, tempo de relacionamento e amparo dos elos.
3. Regras claras para o diálogo 	Os assuntos são definidos com antecedência e a pauta é elaborada em conjunto.
4. Uma visão coerente sobre o diálogo 	Os assuntos previstos em pauta são seguidos e registrados em ata de reunião.
5. Habilidades de diálogo 	Os <i>stakeholders</i> se consideram abertos aos diálogos. Porém, alguns atrasos na entrega de documentos e pensamentos divergentes podem prejudicar a abertura de diálogo.
6. Especialização no assunto 	Os <i>stakeholders</i> se preparam com antecedência a partir de reuniões internas de cada elo para o informe dos assuntos em pauta.
7. Estrutura clara do diálogo 	As informações obtidas nas reuniões e assembleias são registradas pelos <i>stakeholders</i> e repassam para os integrantes dos elos. Eles também têm acesso às atas de reuniões.
8. Informações válidas como base 	Os elos que demandam algum auxílio, apresentam um relatório que deve ser aprovado em por todos os membros da assembleia, para validar o pedido.
9. Reuniões consecutivas 	Duas a três assembleias por ano e reuniões mensais por videochamada (pandemia).
10. <i>Feedback</i> dos resultados 	Recebem <i>feedback</i> a partir do relatório de assembleia e em reuniões nos elos.

Fonte: Dados da pesquisa baseado em Kaptein e Tulder (2003).

Mesmo que em determinados itens as respostas de alguns entrevistados tenham apresentado divergências, pode-se afirmar que os diálogos entre *stakeholders* da Justa Trama ocorrem de forma eficaz, ao, de uma forma geral, atender aos dez pré-requisitos apresentados por Kaptein e Tulder (2003). A teoria proporciona uma base para a avaliação dos diálogos, mas pode ser complementada com outros métodos, quando utilizada por gestores.

A razão para um diálogo existir, se dá pelas contribuições que pode proporcionar aos envolvidos. Porém, Burchell e Cook (2008), apontam que as organizações que são engajadas nos diálogos, devem ter ciência que é um processo, e que seus resultados podem ser a longo prazo. Suas contribuições serão pontuadas no próximo tópico, ao tratar do último objetivo da pesquisa.

5.5 CONTRIBUIÇÕES DOS DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS* NA CADEIA PRODUTIVA DA JUSTA TRAMA

A última parte dos resultados, apresenta as questões sobre os benefícios percebidos pelos *stakeholders*, na participação dos diálogos da Justa Trama, localizadas no Bloco V – Contribuições, do roteiro de entrevistas.

Para identificar as contribuições das comunicações existentes, a coleta concentrou-se primeiramente nos aprendizados e na transparência originados pelos diálogos. Depois, o roteiro buscou conhecer se os diálogos incentivam a criação de regras, e também, se promovem benefícios sociais, econômicos e ambientais aos *stakeholders*.

Além disso, os entrevistados foram questionados o quanto diálogos ajudam a mitigar os problemas da cadeia produtiva, principalmente, no momento de pandemia. E por fim, como eles consideram que suas participações nos diálogos favorecem o surgimento de melhorias na cadeia produtiva.

5.5.1 Os aprendizados proporcionados pelos diálogos da cadeia produtiva

O aprendizado é um dos possíveis resultados da prática dos diálogos que ocorrem de forma efetiva. Welp et al. (2006), Burchell e Cook (2007) e Conca (2018), atribuíram a ele grande relevância, ao descreverem que a origem do aprendizado ocorre a partir dos diferentes pontos de vista dos *stakeholders*. E isso faz com que as decisões tomadas, sejam legítimas (CONCA, 2018).

Nas entrevistas, todos os respondentes atribuíram o aprendizado adquirido ao relacionamento com os outros elos, a partir das visitas feitas durante as assembleias. Isso

reafirma a grande significância que esses encontros possuem para a cadeia. Ou seja, as reuniões não são feitas apenas porque precisam ser realizadas, mas possuem um propósito de buscar o melhor para a cadeia produtiva e seus *stakeholders*.

Em complemento, para os respondentes E1 e E5 os diálogos com os outros *stakeholders* da cadeia proporcionam o aprendizado, pois consideram que os elos trabalham de diferentes formas, e que enxergam as dificuldades que outros passam, são uma forma de aprender. Da mesma forma, as experiências que cada *stakeholder* possui foram consideradas como razão de muito aprendizado para E3.

O entrevistado E2 vê como consequência do aprendizado, o aperfeiçoamento dos produtos da Justa Trama. O respondente defendeu que muitas decisões importantes foram tomadas em conjunto, e isso fez com que aprendessem uns com os outros e melhorassem seus produtos e processos.

Porém, mesmo com esses benefícios, o entrevistado E2 ainda pontuou que sente que alguns *stakeholders* adquirem menos o conhecimento que outros. Ele justifica isso, em razão das diferentes características entre os *stakeholders*, como idade, escolaridade e atividade. Este argumento foi bem pontuado, ao considerar que as contribuições podem ser absorvidas pelas pessoas de maneiras distintas, conforme Reypens (2016) argumentou.

Conhecer a realidade do outro e conhecer as pessoas que trabalham na cadeia é essencial para E4. Na entrevista, o *stakeholder* contou que a Justa Trama surgiu da necessidade de promover uma cadeia pertencente à economia solidária. O objetivo da cadeia é um negócio além de uma marca de roupas, mas uma marca que propõe melhorar a vida das pessoas envolvidas. Então, saber a importância disso e defender a forma de produção da Justa Trama, é um aprendizado constante para o respondente.

As respostas sobre esse tema, apresentaram uma boa percepção de aprendizado pelos respondentes. Eles sentem que aprenderam e incumbem a responsabilidade disso às assembleias e reuniões. Mesmo que em níveis diferentes, conseguem captar e reproduzir o conhecimento na cadeia produtiva e na relação com os outros membros.

5.5.2 A transparência criada ao dialogar

Conforme Soma et al. (2017), quando os diálogos são promovidos, os *stakeholders* possuem ciência dos acontecimentos da organização. Com isso, a transparência nas tomadas de decisões é estabelecida, e faz com que qualquer deliberação que traga mudanças na organização, se torne mais facilmente aceita por eles (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Assim, os entrevistados concordaram ao considerar que a existência de transparência na Justa Trama deriva da comunicação que possuem. Todos os respondentes citaram as reuniões e assembleias como responsáveis por passar todas as informações administrativas e institucionais sobre a cadeia.

O respondente E6 disse que todos os gastos, doações e como são aplicados os fundos, são informados e explicados em caso de dúvidas. O entrevistado E2 ainda argumentou que nenhum dado é ocultado, devido à existência de regras que devem ser seguidas. O respondente E3 pontuou que a gestão tenta aumentar a frequência dos encontros entre os *stakeholders*, pois acham que a transparência também pode crescer entre todos. Ainda, afirmou que os grupos de *WhatsApp* trouxeram uma aproximação, pois, aproximadamente, a cada dois dias eles conversam pela rede social.

O surgimento de regras na cadeia a partir dos diálogos, também foi pauta nas entrevistas. Os respondentes descreveram que existem regras para assegurar a participação dos *stakeholders* nas reuniões e assembleias e para delinear o processo produtivo. O respondente E2 pontuou que no estatuto social da Justa Trama foi determinado que a cooperativa deve dividir igualmente os direitos e deveres, incluindo os recursos financeiros, entre todos os elos.

Dessa forma, pode-se concluir que para assegurar o cumprimento dos assuntos previstos em regimento interno, os *stakeholders* precisam dialogar (WELP, et al., 2006). E em conformidade com o aporte teórico, esses diálogos da Justa Trama, trazem transparência nas relações existentes na cadeia.

Nesta pesquisa, ainda pôde ser observado que se comunicar com frequência foi um impulsor para a transparência perdurar na relação entre os *stakeholders*. Esse fator, foi tido como condição para um diálogo ocorrer de forma eficaz, conforme proposto por Kaptein e Tulder (2003).

Ademais, a existência de transparência em organizações promove tomada de decisões legítimas (SOMA et al., 2017). Essa legitimidade proporciona confiança entre todo fluxo de informações na cadeia, facilitando a vontade de participação dos *stakeholders* nas reuniões e assembleias constituídas.

5.5.3 Os diálogos na mitigação dos problemas da cadeia produtiva

Os entrevistados foram submetidos à pergunta se os diálogos ajudam a diminuir os problemas da cadeia e também os problemas em relação à pandemia. Stoll-Kleemann e Welp

(2006) argumentaram que o conhecimento obtido pelos diálogos faz com que as resoluções dos problemas sejam feitas de forma mais assertiva. Por isso, é esperado que os diálogos que promovem aprendizagem, proporcionem mudanças capazes de mitigar os conflitos e adversidades da cadeia.

Em resposta a esse tema, o entrevistado E1 afirmou que a solução de problemas que a Cooperativa Açaí enfrentou, só foi possível a partir da comunicação com os integrantes da Justa Trama. O elo sinalizou suas necessidades, e elas foram discutidas com todos. Da mesma forma, os problemas da pandemia também foram sendo resolvidos dessa forma.

Para E2, alguns elos possuem problemas urgentes. Dessa forma, a entrevistada pontuou o problema da seca na região Nordeste, onde fica a ADEC, e o alto gasto de energia na Coopertêxtil, que utiliza grandes máquinas para produção do tecido. Esses assuntos têm sido discutidos muito entre eles nas reuniões, e estão buscando uma solução favorável para todos. Assim, ela considera que os diálogos vêm proporcionando uma reflexão de como mudar a forma que alguns processos são realizados.

O entrevistado E3 concordou com a responsabilidade que os diálogos têm para resolver os problemas. Ainda, argumentou que isso ocorre porque os *stakeholders* conversam e vão obtendo ideias para melhorias, e assim, vão tentando colocar em prática o que foi debatido. O respondente ainda exemplifica, dizendo que algumas vezes a Justa Trama convida profissionais de determinadas áreas para explicar algumas questões técnicas. Por exemplo, a presença de advogados e contadores.

Para os respondentes E4 e E5, a cadeia está discutindo muito sobre políticas públicas que afetam a cadeia. Conforme E4, cada estado possui uma conjuntura diferente, então é necessário alinhar essas questões com todos, para buscarem soluções e não prejudicarem nenhum *stakeholder*. O entrevistado E5 ainda pontuou que nos últimos anos os elos de produção agrícola vêm sentindo uma diminuição de políticas que favorecem a agricultura familiar. Portanto, possuem muitos diálogos com a Justa Trama e com outras associações do setor.

No mesmo sentido, o entrevistado E6 também relaciona as melhorias ocorridas à muita conversa com a Justa Trama. O respondente citou a questão do alto gasto de energia, assim como E2. Em adição, mencionou o investimento em manutenção do maquinário e o fechamento da cooperativa durante a pandemia como dificuldades que discutiram em reuniões.

De acordo com Hemmati (2002), para que o desenvolvimento ocorra de forma sustentável, é necessário um processo de diálogo, o qual possibilite a formação de um consenso

entre os *stakeholders*. Estes, devem estabelecer a atual situação e delinear as possíveis soluções para os obstáculos que surgem (HEMMATI, 2002).

Dessa forma, pode se afirmar que o diálogo entre *stakeholders* em cadeias produtivas colabora na mitigação de problemas existentes. Pois, conforme Oels (2006), eles possuem a capacidade de formular políticas, estabelecer regras e acordos a partir da vontade coletiva. E isso facilita sua implementação na organização (OELS, 2006).

Portanto, diante das informações coletadas, os diálogos da Justa Trama fazem com que os problemas sejam explicitados, e posteriormente, debatidos e discutidos. Na cadeia existe a reflexão sobre como encontrar soluções para as dificuldades, tendo o intuito de aprimorar o processo produtivo e a qualidade de vida dos *stakeholders* da Justa Trama.

5.5.4 A promoção de benefícios sociais, econômicos e ambientais a partir dos diálogos na Justa Trama

As organizações que promovem a sustentabilidade social, ambiental e econômica reconhecem os problemas ambientais e sociais gerados pelo uso indiscriminado de recursos naturais (SACHS, 2002). A pesquisa considera esses aspectos ao evidenciar a relevância dos diálogos entre *stakeholders* para além de benefícios da organização.

Conforme Cechin (2015), as cadeias produtivas sofrem cada vez mais influência de seus *stakeholders*, que acabam por definir o rumo dessas atividades produtivas. Portanto, os entrevistados foram questionados se percebem a existência de benefícios sociais, econômicos e ambientais a partir dos diálogos.

Sobre os aspectos sociais e econômicos, o entrevistado E1 descreve que a cooperativa conseguiu dar cursos de artesanato para a comunidade, incluindo mulheres presidiárias, com ajuda da Justa Trama e de outras organizações parceiras. E1 contou que isso trouxe benefícios para eles e para as pessoas de fora da cadeia.

O entrevistado E2 tem a percepção que a cadeia traz esse tipo de benefício, pois vê que muitas pessoas se atraem com o método de produção da Justa Trama. E considera que as vantagens que a cadeia oferece, são vistas até por quem é de fora da organização. Ainda, o entrevistado E2 acredita que a forma como tentam resolver os problemas, contribui para isso. O respondente E5, também pontuou a maneira que a Justa Trama lida com as situações dos elos como uma forma de colaborar com os benefícios sociais e econômicos de seus *stakeholders*.

O respondente E2 ainda pontua que a cadeia contribui com mão-de-obra, a partir de trabalho em feiras, ou promovendo-as. Ainda, acredita que o engajamento em feiras, eventos, e

fóruns é uma forma de auxiliar na promoção do trabalho de todas as artesãs e costureiras, e incluí-las ativamente na comercialização do produto feito por elas.

O entrevistado E3 atribui o desenvolvimento social à diversidade de regiões cooperando com o mesmo objetivo, e com os diferentes conhecimentos compartilhados durante os anos. O respondente E4 considera que entrar na cadeia produtiva gerou muitas oportunidades para os pequenos agricultores de algodão orgânico em situação vulnerável. Para ele, a cadeia possui um formato especial que fortalece a dá segurança a todos eles.

O entrevistado E6 descreveu que o desenvolvimento social e econômico está na chance de ingresso dos trabalhadores no mercado, com a obtenção de uma importante fonte de renda para a cooperativa. E que o relacionamento com a cadeia é essencial para a manutenção e confiança que possuem.

Esses tópicos trazidos pelos respondentes, são os motivos que consideram fundamentais para a criação do desenvolvimento social e econômico de seus membros e da comunidade, a partir dos diálogos da cadeia. A formação de suas opiniões são frutos da vivência com a Justa Trama e seus *stakeholders*.

A Justa Trama possui uma forte relação com o cuidado ambiental, ao comercializar um produto orgânico. É impossível estudar a cadeia e não se deparar com a sua importância ambiental. Portanto, os entrevistados responderam se os diálogos têm proporcionado benefícios ambientais.

Todos os entrevistados concordam que as vantagens ambientais são evidenciadas pela cadeia e por seus diálogos. A primeira justificativa para isso foi com o cuidado ambiental que exercem em seus trabalhos cotidianos. Nos elos de plantio do algodão orgânico, toda a produção está atrelada aos princípios da agricultura orgânica, que objetiva o respeito e cuidado com o ecossistema, conforme os respondentes E4 e E5.

No elo de fiação e tecelagem, o entrevistado E6 menciona o cuidado na separação das fibras orgânicas e higienização das máquinas, assim como no elo de confecção, informado por E3. Na Cooperativa Açaí, o entrevistado E1 conta que as sementes utilizadas são coletadas do chão, e não tiram nada das árvores. E as sementes de açaí são pegas do descarte do descaroçamento.

Na Inovarte as artesãs possuem todo o cuidado de não utilizar matérias primas que contenham resíduos químicos, por exemplo, tintas. Para fazer os detalhes dos bonecos, utilizam linhas e botões, informou o respondente E2. Isso ocorre com o propósito de não perder a característica do produto feito sem utilização de substâncias químicas.

Outra justificativa, também apontada por E2, é que a cadeia busca práticas mais sustentáveis durante o processo produtivo. O entrevistado apontou que os elos buscam a melhor forma de utilização de água para irrigação, sem desperdícios ou uso excessivo. Além disso, a Justa Trama está implementando energia solar em sua sede, buscando também estar mais alinhada com fontes de energias limpas.

A cadeia também contribui com o descarte correto do material têxtil, que é altamente poluente, mesmo sendo orgânico. O entrevistado E2 mencionou que no Brasil é muito raro ter fábricas que reciclam os retalhos para se tornar novos tecidos, e quando há, é processo dispendioso. Nesse caso, para E2, a contribuição da Justa Trama está em minimizar o desperdício de tecido, ao aproveitá-lo sempre que possível. Sua reciclagem é feita a partir da inserção de produtos que os utilizem, ou doações à comunidade para produção de artesanato.

O respondente E3 informou também que os trabalhadores da cadeia estão levando as práticas sustentáveis para suas casas. Algumas costureiras haviam relatado para a entrevistada que estão economizando energia e reduzindo a produção de lixo, a partir do conhecimento que obtêm nas reuniões e conversas. Essa questão é extremamente relevante, visto que as transformações dos hábitos dos *stakeholders* também constroem a sustentabilidade fora da cadeia.

Além disso, os *stakeholders* também colaboram para a manutenção da competitividade da cadeia produtiva. O entrevistado E5 afirmou que a AEFAP e a ADEC oferecem uma variedade de algodão que enriquece o portfólio de produtos da Justa Trama, garantindo diferentes cores dos tecidos das roupas.

Todas práticas que envolvam o cuidado ambiental são repassadas pela cadeia, buscando a aderência dos elos produtivos. A partir dos dados coletados, foi observado uma semelhança na forma que os respondentes se expressaram sobre os cuidados com a preservação da qualidade do produto.

Se os diálogos possuem a função de mitigar problemas, eles podem impactar os *stakeholders*, a cadeia produtiva e as comunidades envolvidas a ela. Por isso, as consequências de dialogar também vão ao encontro das esferas sociais, econômicas e ambientais (HEMMATI, 2002; STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Conforme Gao e Zhang (2006), o comprometimento e a cooperação entre os *stakeholders* são elementos-chave na promoção da sustentabilidade da cadeia. Assim, a Justa Trama é caracterizada como uma cadeia que possui o propósito de promover essa tríade da

sustentabilidade. Onde, cada integrante da cadeia possui grande relevância, desde o plantio do algodão à comercialização de seus produtos.

Por fim, vale recapitular as questões apresentadas até aqui. A cadeia produtiva da Justa Trama consiste em uma complexa rede de relacionamentos entre elos de produção localizados em diferentes regiões do Brasil. Produção agrícola, beneficiamento, fiação, tecelagem, confecção e artesanato estão interligadas pela fabricação de produtos feitos de algodão orgânico, e comercializados para o país inteiro.

A cadeia está envolta por diversos *stakeholders*, mas principalmente pelo governo, ONGs, leis e políticas públicas, as quais delimitam as atividades das associações e cooperativas com suas grandes influências institucionais. A Justa Trama enxerga as organizações que atuam nos elos da cadeia como seus *stakeholders* e busca se comunicar com eles a partir dos diálogos, que são proporcionados pelas assembleias, reuniões e redes sociais.

A grande característica dos diálogos é contribuir com todos os *stakeholders*. Assim, a partir das respostas dos entrevistados, a comunicação recorrente criada na cadeia da Justa Trama, possibilita diferentes ações que proporcionam vantagens. Entre as contribuições, estão o desenvolvimento do aprendizado, geração de transparência nas relações, mitigação de problemas da cadeia e o aprimoramento de benefícios sociais, econômicos e ambientais para seus *stakeholders*.

É relevante pontuar que o desempenho de uma organização depende de diversos fatores, como seus recursos financeiros, emprego de técnicas adequadas de produção, qualificação da mão de obra, estrutura de governança adequada, atuação do *marketing*, dentre outros.

Portanto, mesmo com suas contribuições, somente os diálogos não conseguem determinar o sucesso ou fracasso de uma organização, que também depende da gestão desses elementos. Logo, pode-se considerar que a abordagem dos diálogos entre *stakeholders* representa um dos caminhos para alcançar melhorias em inúmeros setores da cadeia produtiva, e suas contribuições são incentivos para a Justa Trama continuar dialogando.

Conforme já mencionado em outro tópico, Burchell e Cook (2008) concluíram que as vantagens em dialogar podem ser vistas de forma rápida pelos *stakeholders*, mas suas contribuições para toda a organização são obtidas a longo prazo. Isso faz com que as práticas que estimulem os diálogos entre *stakeholders* devam ser realizadas de forma contínua e consistente (KAPTEIN; TULDER, 2003).

Diante disso, o diálogo estabelecido desde a formação da Justa Trama é uma peça-chave em seu processo, ao construir incentivos às boas práticas de produção e de cooperação entre os *stakeholders*. As informações discutidas até aqui, são representadas na Figura 12.

Figura 12 – As contribuições dos diálogos entre os *stakeholders* da Justa Trama



Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar os diálogos entre *stakeholders* nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico. Para isso foi realizado um estudo de caso na cooperativa Justa Trama, o qual possibilitou o contato da pesquisa com as vivências de uma cadeia produtiva formada por associações e cooperativas do setor têxtil orgânico.

Durante a pesquisa, objetivos específicos foram traçados e alcançados conforme se aproximava da análise dos dados. O contato com as pessoas que fazem parte da cadeia, possibilitou grande conhecimento para o trabalho. Os dados obtidos colaboraram para responder ao problema de pesquisa e cumprir os objetivos propostos.

A partir dos resultados e das discussões há algumas questões significativas para serem levantadas. Primeiramente, a cadeia produtiva da Justa Trama possui características peculiares que a torna especial no mercado em que atua. A paixão demonstrada pelos respondentes durante as entrevistas, demonstraram muitas questões que a pesquisa buscava responder.

Nesse sentido, um ponto determinante para a construção dos diálogos, é a confiança (CRANE; LIVESEY, 2003; WELP et al., 2006; BURCHELL; COOK, 2008). Os entrevistados confiam na Justa Trama e nos outros *stakeholders*. A forma como a cooperativa lida com cada elo de forma particular, e atribui flexibilidade nas questões financeiras, faz com que cada um se sinta importante na cadeia produtiva.

A presença de *stakeholders* atuantes em associações e cooperativas podem justificar a maior abertura à troca de informações e experiências (OLSON, 2001). Com isso, cadeias que partem do mesmo princípio de cooperação, sejam de produtos orgânicos ou não, estão mais propícias a dedicar-se em dialogar com os agentes que integram a organização.

Pode-se concluir que a Justa Trama considera que dialogar com seus *stakeholders* é essencial para o fortalecimento das relações existentes na cadeia. Isso ocorre, pois, a cooperativa garante um alto investimento em viagens para os diretores dos elos de produção participarem das assembleias presenciais e sempre serem atuantes.

Os benefícios advindos dos diálogos entre *stakeholders*, podem ser justificados pela sua eficácia. A partir do cumprimento dos dez pré-requisitos de Kaptein e Van Tulder (2003), foi possível relacionar as práticas realizadas pela Justa Trama e suas contribuições. Muitas delas, só são asseguradas pela abertura na exposição de opiniões e ideias dos *stakeholders* durante as reuniões, assembleias e grupos de *WhatsApp*.

A pesquisa demonstrou a grande relevância de novas formas de comunicação e de como elas estão facilitando os diálogos das organizações modernas. Porém, mesmo com essa

facilidade, na cadeia da Justa Trama, ainda há grupos de pessoas que não possuem acesso às tecnologias de informação. Por exemplo, agricultores ainda não conseguem se comunicar com qualidade e frequência. Então, o *stakeholder* responsável pelo elo de produção toma a responsabilidade de representá-los e transmitir a eles todas as informações fundamentais.

A investigação realizada nesta pesquisa, também evidenciou diversos outros desafios que os trabalhadores estão sujeitos, como a seca, falta de assistência técnica, pouco incentivo para aderir à produção orgânica e dificuldade em encontrar mão de obra qualificada. Não só nos trabalhadores rurais, mas de toda a cadeia têxtil orgânica. Assim, os trabalhadores membros de cooperativas e associações representam uma classe que busca crescer a partir da união de esforços, seja na agricultura ou no artesanato.

Identificar a relevância dos diálogos ao mitigar problemas da cadeia produtiva, demonstrou a urgência que as organizações possuem em dialogar com seus *stakeholders* no momento atual. A pandemia do COVID-19 não trouxe tantos prejuízos a Justa Trama, porém modificou a forma de trabalho e trouxe pequenos desafios cotidianos para os elos. A comunicação entre eles colaborou na forma que enfrentam essa difícil fase e os fundos da Justa Trama vêm assegurando o trabalho de seus *stakeholders*.

A pandemia também trouxe reflexões acerca da maneira como a produção mundial agrícola e industrial ocorre, conforme apontado por Silva e De David (2021). Está neste ponto a pertinência de cadeias produtivas como a Justa Trama, que busca sempre estar alinhada com a sustentabilidade social, econômica e ambiental. E que ainda, empenha-se na promoção do setor têxtil orgânico na moda brasileira.

A pesquisa ainda concluiu que mesmo com suas contribuições, a abordagem dos diálogos entre *stakeholders* não explica sozinha o bom funcionamento da cadeia da Justa Trama. Ela promove a realização de práticas em vários setores da cooperativa, que faz seus benefícios alcançarem todos os seus *stakeholders* a partir do processo de comunicação. E as vantagens identificadas em dialogar, incentivam a continuidade desses diálogos na cadeia produtiva.

Do ponto de vista da contribuição da pesquisa, nota-se a apresentação da relevância dos diálogos entre *stakeholders* aplicados em uma cadeia produtiva, e a evidência da produção orgânica como oportunidade de inserção no mercado para muitos trabalhadores. A união desses elementos apontou que cooperativas e associações também necessitam utilizar-se do aparato teórico, que foi inicialmente direcionado à gestão de grandes empresas. Deste modo, evidenciando seu fortalecimento como organizações competitivas.

Algumas limitações do trabalho foram relacionadas à pandemia, a qual impossibilitou a visita em alguns elos da cadeia, para vivenciar o processo produtivo. Quando visualizado, é possível descrever com mais detalhes, a partir do ponto de vista do pesquisador. Alguns entrevistados fizeram o convite para visita nos elos quando a situação estiver normalizada.

Este trabalho teve o enfoque nas relações entre os *stakeholders* que participam das atividades nos elos de uma cadeia de produção orgânica. Essa análise foi capaz de entender como a organização funciona e lida com questões que afetam a cadeia ao longo de suas atividades.

Porém, para uma investigação mais profunda, propõe-se a sugestão de trabalhos que abordem como essas cadeias produtivas lidam com seus *stakeholders* que fazem pressões externas, e como os diálogos se relacionam com as estratégias das cadeias. Como as cadeias de produtos orgânicos se articulam frente aos desafios de sua entrada no mercado? De que forma as cadeias produtivas dialogam com o poder público para garantir benefícios para os agricultores? Quais as motivações da organização em dialogar com seus *stakeholders*?

Esses são alguns questionamentos para futuras pesquisas que tratem dos diálogos entre *stakeholders* em organizações do agronegócio. Ainda, os pequenos produtores rurais, as artesãs, tecelões, costureiras, dentre muitos outros trabalhadores, necessitam de visibilidade da pesquisa científica na busca por soluções práticas para melhorias de suas condições de trabalho e de sua potencial competitividade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADA, C.F. Trabalho e política no cotidiano da autogestão: O caso da rede Justa Trama. Tese. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO (ABRAPA). A Cadeia do Algodão Brasileiro: Desafios e Estratégias. [s.l.], Brasília, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO (ABRAPA). A Cadeia do Algodão Brasileiro: Safra 2016/2017 Desafios e Estratégias. 3ed. Brasília, 2017.
- AYUSO, S. et al. Using Stakeholder Dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation. IESE Business School – Universidad de Navarra, Barcelona, p. 19, maio, 2006.
- AZEVEDO, D. B. et al. Cadeia de Produção do Cogumelo Orgânico: O Estudo de Caso da Empresa Cogumelos Brasileiros. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 3, p. 139–153, 2014.
- AZEVEDO, D. B.; PEDROZO, E. A.; MALAFAIA, G. C. Diálogos entre stakeholders: uma proposta para o agronegócio brasileiro. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 76–101, 2012.
- AZEVEDO, D.B.; PEDROZO, E.A. Stakeholders, networks and convention theory in the coordination of problems that result from climate changes in agribusiness. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s.l.], v.4, n.1, p. 18-34, jan./abr. 2010.
- BADGLEY, C. et al. Organic agriculture and the global food supply. **Renewable Agriculture and Food Systems**, Cambridge, v. 22, n.2, p. 86-108, jun. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARBOSA, W. DE F.; SOUSA, E. P. Agricultura orgânica no Brasil: características e desafios. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 67–74, 2012.
- BARRET, C.B. Smallholder market participation: concepts and evidence from eastern and southern Africa. **Food Policy**, [s.l.], v. 33, p. 299–317, 2008.
- BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- BIALOSKORSKI, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 184-201.
- BIJKER, W.E. Science and technology policies through policy dialogue. In: BOX, L.; ENGELHARD, R. **Science and Technology Policy for Development, Dialogues at the Interface**. London: Anthem Press, 2006. cap.7, p.109-126.
- BOAVENTURA, J. M. G. et al. Stakeholders Theory and Theory of the Firm: a study on the hierarchy of objective- functions in Brazilian companies. **Review of Business Management**, n. 1984, p. 289–307, 2014.

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

BORGES, Z. et al. Family Farming, Government and Corporations: A case study about the challenges of rural social enterprises innovations in Brazil. In: 5th EMES International Research conference on Social Enterprise. Helsinki, 2015.

BRASIL. Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm>. Acesso em: 6 abr. 2020.

BRASIL. Mercado brasileiro de orgânicos fatura R\$4 bilhões. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2019/04/mercado-brasileiro-de-organicos-fatura-r-4-bilhoes>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Controle social na venda direta ao consumidor de produtos orgânicos sem certificação**. Brasília: MAPA, ACS, 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 19 de 28 de maio de 2009. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/instrucao-normativa-no-19-de-28-de-maio-de-2009-mecanismos-de-controle-e-formas-de-organizacao.pdf/view>>. Acesso em: 6 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Manual de Aplicação do Selo Oficial para Produtos Orgânicos**. Brasília: MAPA, ACS, 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produtos orgânicos: sistemas participativos de garantia**. Brasília: MAPA, ACS, 2008.

BURCHELL, J.; COOK, J. Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies. **Journal of Public Affairs**, United Kingdom, v.6, 210-227, ago./nov. 2006.

BURCHELL, J.; COOK, J. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. **Business Ethics: A European Review**, Oxford, v. 17, n.1, 35-46, jan. 2008.

CALEMAN, S.M.Q. Contratos e coordenação In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 71-92.

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, P. J. **A Agricultura Orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor**. Cadernos de Ciência e Tecnologia, v. 18, n. 1, p. 69–101, 2001.

CARLON, J.M.; PAYNE, S. L. Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems. **Business & Society**, Pennsylvania, v. 42, n.1, p. 7-42, mar. 2003.

CARVALHO, et al. A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v.7, n.1, p. 35-70, jan./abr.2018.

CECHIN, A. Sustentabilidade. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 165-183.

CHANDER, M. et al. Organic livestock production: an emerging opportunity with challenges for producers in tropical countries. **Scientific and Technical Review of the Office International des Epizooties**, Paris, v. 30, n.3, p. 569-583, 2011.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T. Organizational communication: Linkages between internal and external communication. **The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods**, Thousand Oaks, p. 231-269. 2001.

CLARKSON, M.B.E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COASE, R.H. The nature of the firm (1937). In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. (Org), **The nature of the firm**. New York: Oxford University Press, 1991.

CONCA, K. Prospects for a multi-stakeholder dialogue on climate engineering. **Environmental Politics**, United Kingdom, v.28, n.3, p. 417-440, set. 2018

CRANE, A.; LIVESEY, S.M. Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. **Stakeholder Communication and the Risks and Rewards of Dialogue**, [s.l], 2003.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, S.G.C.; OLIVEIRA, A.J. **A adesão da fibra de algodão orgânico branco e o naturalmente colorido ao mercado da moda sustentável**. In: Simpósio Design Sustentável, Recife, 2019.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. A concept of agribusiness. **Division of Research**. Graduate School of Business Administration. Boston, Harvard University, 163 p, 1957.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and Implications. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

ELKINGTON, J. Partnerships from Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business. **Environmental Quality Management**, [s.l.], v.6, p. 37–51, 1998.

EMBRAPA. Adubação no sistema orgânico de produção de hortaliças. Circular Técnica, Brasília, jul. 2008.

FARINA, E.M.M.Q.; Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness**: coordenação das relações de conflito e cooperação. FEA/USP (PENSA), São Paulo, 1993.

FERRAZ, F.P.C. **Sustentabilidade na cadeia de suprimento do algodão: um estudo de caso da relação entre uma empresa de calçados esportivos e produtores de algodão**

orgânico. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2018.

FERREIRA, A.B.H. Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa. 5ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERRIGNO, S.; LIZARRAGA, A. **Components of a sustainable cotton production system: perspectives from the organic cotton experience**. 67th Plenary Meeting of the Internacional Cotton Advisory Committee (ICAC), Ouagadougou. nov. 2009.

FLORES, P. The History of Organic Agriculture and Agroecology in Latin America and the Caribbean. In: WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.). **The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2019**. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick; International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Bonn, p. 262-264, 2019.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 1984.

FREEMAN, R.E.; PHILLIPS. Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. **Business Ethics Quarterly**, [s.l.], v.12, n.3, p. 331-349, jul. 2002.

FREEMAN, R.E.; REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance, **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, 24, 191-205, 1999.

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

GIL. A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDBERG, Ray A. Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Boston, Harvard University, 1968.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, [s.l.], p. 53 -71, 1991.

GRANDORI, A. Improving organization forms in the agri-food industry. **British Food Journal**, v. 117, n. 10, p. 2418 – 2434, 2015.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firms Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, [s.l.], v.16, n.2, p. 183-214, 1995.

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

GUEDES, A.C. et al. Sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos e o papel do Brasil no contexto global. In: BUAINAIN, A. M. et al. **O mundo rural no Brasil do século 21**. 1. ed. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

GUERENA, M.; SULLIVAN, P. Organic Cotton Production. **Appropriate Technology Transfer for Rural Areas (ATTRA)**, California, jul. 2003.

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

HUIJSTEE, M.; GLASBERGEN P. The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 15(5), 298–310, 2008.

INSTITUTO C&A. Algodão Sustentável. Disponível em: <<https://www.institutocea.org.br/programas/algodo-sustentavel>>. Acesso em: 30 jun. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS (IFOAM). Principles of Organic Agriculture, 2005. Disponível em: <<https://www.ifoam.bio/principles-organic-agriculture-brochure>>. Acesso em: 8 mai. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS (IFOAM). Definition of Organic Agriculture, 2008. Disponível em: <<https://www.ifoam.bio/why-organic/organic-landmarks/definition-organic>>. Acesso em: 8 mai. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS (IFOAM). Organic 3.0 for truly sustainable farming & consumption. 2 ed. Germany: IFOAM - Organics International, 2016. Disponível em: <<https://www.ifoam.bio/why-organic/organic-landmarks/organic-30-truly-sustainable>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

INNES, J. E.; BOOHER, D. E. Collaborative policymaking: Governance through dialogue. In: **Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society**. [s.l] p. 33–59. 2003

JOHANSEN, T. S.; NIELSEN, A. E. Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 204–217, 2011.

JUSTA TRAMA. Entenda a cadeia produtiva da cooperativa Justa Trama (imagem). Disponível em: <<https://www.facebook.com/JustaTrama/photos/conhe%C3%A7a-onde-fica-cada-elo-desta-rede-do-algod%C3%A3o-agroecol%C3%B3gico-wwwwjustatramacomb/1052868048185614/>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

KAPTEIN, M.; TULDER, R. O. B. V. A. N. Toward Effective Stakeholder Dialogue. **Business and Society Review**, p. 203–224, 2003.

KELLER, P.F. **Globalização e mudanças na cadeia têxtil brasileira**. Editora da Universidade Federal do Maranhão. São Luis, 2010.

LABONNE, Michel. Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. Montpellier: Institut National de la Recherche Agronomique. Anais da Reunião MSA-CEGET, 13-14 de junho de 1985.

LAVIS, J.N. et al. SUPPORT Tools for evidence-informed health Policymaking (STP) 13: Preparing and using policy briefs to support evidence-informed policymaking. **Health Research Policy and Systems**, v.7, n.13, p. 1-9, dez. 2009.

MACHADO FILHO, C.A.P. Governança em organizações do agronegócio. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de**

Agronegócios. p. 1-22. São Paulo: Atlas, 2015. p. 202-218.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MASTEN, S.E.; et al. The costs of organization. **Journal of Law, Economics, & Organization**, [s.l.], v. 7, N. 1, p. 1-25, spring, 1991.

MEHLER, J.R. Desafios da Indústria Têxtil e as Demandas de Sustentabilidade. **Diálogos Interdisciplinares**, Mogi das Cruzes, v.2, n.2, p.1-25, 2013.

METELLO, D.G. **Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: O caso da Justa Trama - cadeia solidária do algodão agroecológico**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.

MIELKE, J. et al. Stakeholder involvement in sustainability science—A critical view. **Energy Research & Social Science**, [s.l.], v. 17, p. 71-81, abr. 2016.

MIGLIORINI, P.; WEZEL, A. Converging and diverging principles and practices of organic agriculture regulations and agroecology. A review. **Agronomy for Sustainable Development**. v. 37, n. 63, 2017.

MORAES, M.A.F.D. Os sistemas agroindustriais: análise aplicada da organização industrial. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. p. 1-22. São Paulo: Atlas, 2015. p. 23-40.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, p. 7–32, 1999.

NAIR, S. R. Reaching out to organic agriculture for sustainability in agribusiness. **International Journal of Globalisation and Small Business**, [s.l.], v. 7, n. 3/4, p. 284, 2015.

NAYAK, et al. An impact study of COVID-19 on six different industries: automobile, energy and power, agriculture, education, travel and tourism and consumer electronics. **Expert Systems**, Hoboken, v. 32, n. 1, p. 1-32. 2020.

NEVES, M.F.; CALEMAN, S. M.Q. Metodologia para análise dos sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. p. 1-22. São Paulo: Atlas, 2015. p. 44-67.

NEVES, M.F. et al. Mapping and Quantification of the Cotton Chain in Brazil Industry Speaks. **International Food and Agribusiness Management Review**, [s.l.], v.15, n. 4, p. 189-193, 2012.

NEVES, M.F. Relacionamentos Interorganizacionais. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. p. 1-22. São Paulo: Atlas, 2015. p. 106-137.

NIGGLI, U. Incorporating Agroecology Into Organic Research – An Ongoing Challenge. **Sustainable Agriculture Research**, Canada, v.4, n.3, p. 149-157, jul. 2015.

NOGUEIRA, A.C.L.; ZYLBERSZTAJN, D. Corporação agrícola: uma análise do modelo de negócios no Brasil. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. p. 1-22. São Paulo: Atlas, 2015. p. 281-295.

- NORTH, D. C. Institutions. *The journal of economic perspectives*, v.5, n.1, p. 97-112, 1991.
- OELS, A. Evaluating Stakeholders Dialogue. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1. ed. [s.l.] Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 117-147, 2006.
- OELOFSE, M. et al. Certified organic agriculture in China and Brazil: Market accessibility and outcomes following adoption. **Ecological Economics**, p. 1-9, abr. 2010.
- OLIVEIRA, C. S. C. DE; OLIVEIRA-FILHO, E. C. Agricultura ecológica e indústria têxtil: o papel da comunicação para o algodão orgânico no Brasil. **Universitas: Arquitetura e Comunicação Social**, v. 11, n. 1, p. 27-37, 2014.
- OLSON, M. Uma teoria dos grupos sociais e das Organizações. In: OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011, p.17- 64.
- PARTAP, T.; SAEED, M. **Organic Agriculture and Agribusiness: Innovation and Fundamentals**. Tokyo, 2010.
- PEDROZO, E. A.; HANSEN, P. B. Logística Clusters, Filière ,Supply Chain, Redes Flexíveis : Uma Análise Comparativa. **Opinio**, Canoas, n. 6, p. 33-41, 2001.
- PONCELET, E.C. Personal transformation in multistakeholder environmental partnerships. **Policy Sciences**, Netherlands, v.34, n.3, p. 273-301, dez. 2001.
- REGANOLD, J.P.; WACHTER, J.M. Organic agriculture in the twenty-first century. **Nature Plants**, Washington, v.2, p. 1-8, fev. 2016.
- RETAMIRO, W. et al. A sustentabilidade na cadeia produtiva do algodão orgânico. **Latin American Journal of Business Management**. v.4, n.1, p. 25-43, jun. 2013.
- REYPENS, C. et al. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], p. 1-11, fev. 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- RIVA, F.R. **Cadeia-Rede do Algodão Agroecológico Justa Trama: Características e Ações Empreendedoras**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2011.
- SACHS, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SANTOS, P. S. **Diálogos entre Stakeholders do Setor Sucroenergético: Uma análise do ambiente institucional com vistas aos fatores sociais e ambientais**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2017.
- SCHOLTEN et al. **Integrating Imigrants in Europe: Research-Policy Dialogues**. Netherlands: Springer Open, 2015.
- SEBRAE. Pesquisa com produtores de orgânicos 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20com%20Produtores%20Org%C3%A2nicos%202018%20Sebrae_21.6.2018.pdf. Acesso em: 27 de abr. de

2019.

SEBRAE. O mercado para os produtos orgânicos está aquecido. 2019. Disponível em:<
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

SICHE, R. What is the impact of COVID-19 disease on agriculture? **Scientia Agropecuaria**, Trujillo, v.11, n.1, p. 3-6. 2020.

SILVA, C. A. **The growing role of contract farming in agri-food systems development: drivers, theory and practice**. Rome: FAO, jul. 2005.

SILVA, L.G. et al. Algodão orgânico: desenvolvimento econômico e promoção da sustentabilidade no município de Remígio - PB. In: **IV Congresso Brasileiro de Mamona e I Simpósio Internacional de Oleaginosas Energéticas**. Campina Grande: Embrapa Algodão, 2010. p. 316-320.

SILVA, M.B.O; DE DAVID, T.D. Transição (agro)ecológica na reconstrução pós pandemia – Uma resposta às crises ecológica e sanitárias. **Revista Princípios**, São Paulo, v. 40, n. 160, p. 153-176, 2021.

SOMA, K. et al. Stakeholder contributions through transitions towards urban sustainability. **Sustainable Cities and Society**, [s.l.], v.37, p. 438-450, nov. 2017.

SOUZA, M.C.M. **Algodão Orgânico: O papel das organizações na Coordenação e Diferenciação do Sistema Agroindustrial do Algodão**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

SOUZA M.C.M. Produção de Têxteis de Algodão Orgânicos: uma análise comparativa entre o sistema orgânico e o sistema agroindustrial convencional. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.47, n.2, p. 83-104, 2000.

SOUZA, M.P. et al. Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais. In: Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 2005.

STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (EDS.). Towards a More Effective and Democratic Natural Resources Management. In: STOLL-KLEEMANN, S.;WELP, M. **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1. ed. [s.l.] Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 17-34, 2006.

STEINMANN, H.; ZERFAB, A. Focus: Corporate Dialogue - a new perspective for Public Relations. **A European Review**, United Kingdom, v.2, n.2, p. 58-63, abr. 1993.

SUHARJITO; MARIMIN. DSS for Agricultural Products Supply Chain Risk Balancing using Stakeholder Dialogues and Fuzzy Non Linear Regression. **International Journal of Hybrid Information Technology**, vol. 8, n. 1, p. 11-26. Indonésia, 2015.

TELLES, R. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72. São Paulo, 2001.

TERRAZZAN, P.; VALARINI, P. J. SITUAÇÃO DO MERCADO DE PRODUTOS ORGÂNICOS. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.39, n.11, p.27-41, nov. 2009.

TEXTILE EXCHANGE. Organic Cotton Market Report 2018, 2018. Disponível em: <<https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2018/11/2018-Organic-Cotton-Market-Report.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2020.

TEXTILE EXCHANGE. Organic Cotton Market Report 2019, 2019. Disponível em: <https://store.textileexchange.org/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2019/11/Textile-Exchange_Organic-Cotton-Market-Report_2019_2.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

THE FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO); AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO (ABC). Tramando e transformando: Justa Trama, a cadeia solidária do algodão agroecológico. Brasília, 2017.

THE FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Measuring Sustainability in Cotton Farming Systems: Towards a Guidance Framework. Rome, 2003.

VEGA-LEINERT A.C. et al. A stakeholder dialogue on European vulnerability. **Regional Environmental Change**, [s.l], v.8, p. 109-124, mar. 2008.

VERGARA, S.C. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo, Atlas, 2005.

WEGNER, D. et al. Fatores críticos para a formação de *clusters* e redes de empresas: um estudo exploratório. In: VII SEMEAD: Seminários em Administração, São Paulo, 2004.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

WELP, M. et al. Science-based stakeholder dialogues: Theories and tools. **Global Environmental Change**, v. 16, p. 170–181, 2006.

WELP, M.; STOLL-KLEEMANN, S. Integrative Theory of Reflexive Dialogues. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1 ed. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p.43-73, 2006.

WILLIAMSON, E.O. Comparative economics organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n.2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. In: R. Schmalensee, & R. Willig. **Handbook of industrial organization**. p. 135-182, 1989.

WILLIAMSON, O. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspective**, v.16, n.3, p. 171-195, 2002.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, S. et al. The impact of epidemics on agricultural production and forecast of COVID-19. **China Agricultural Economic Review**, Bingley, v.12, n.3, p. 409-425. 2020.

ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S.R. Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. p. 1-22. São Paulo: Atlas, 2015. p. 1-22.

ZYLBERSZTAJN, D.; NADALINI, L.B. Explaining agro-industrial contract breaches: the case of Brazilian tomatoes processing industry. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 4, p. 899-920, out/dez 2007.

APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturado elaborado para a coleta de dados primários da pesquisa de mestrado intitulada:

Diálogo entre *Stakeholders*: O caso da cadeia produtiva do algodão orgânico

Aluna: Milene Ovando Fernandes (pesquisadora mestranda)

Orientadora: Prof. ^a Dr.^a Denise Barros de Azevedo

Objetivo da pesquisa: analisar os diálogos entre *stakeholders* existentes nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico.

Informações do respondente

Nome:	
Organização:	
Cargo/função:	
Data da Entrevista:	
Horário de início e término da entrevista:	

Número da questão	Questão	Questões de apoio ao entrevistador
Bloco I - A Cadeia Produtiva		
1	A associação/cooperativa é responsável por quais processos da cadeia produtiva do algodão orgânico?	
2	Como é realizado o transporte dos produtos para o elo subsequente da cadeia produtiva?	
3	A associação/cooperativa possui contratos para compra de insumos?	Não Se não, como é feito? Sim Se sim, quais insumos?
4	Como é realizado o repasse financeiro da Justa Trama para a associação/cooperativa?	
5	Como esta renda é distribuída para os membros?	

Continua...

6	As atividades do elo foram afetadas pela pandemia?	Não. Sim. Se sim, de que forma?
7	Além dos problemas da pandemia, há alguma dificuldade que a associação/cooperativa enfrenta?	Não. Sim. Se sim, quais?
Bloco II - Identificação dos Stakeholders		
8	Quais são as organizações pertencentes à Justa Trama que influenciam as atividades realizadas na associação/cooperativa?	
9	Quais são as organizações externas à Justa Trama que influenciam as atividades realizadas na associação/cooperativa (por exemplo, fornecedores, certificadoras, instituições financeiras, ONG's)?	
10	As leis e políticas influenciam as ações da associação/cooperativa?	Não Sim Se sim, como?
11	As demandas dos cooperados influenciam as ações da associação/cooperativa?	Não Sim Se sim, de que forma?
Bloco III - Participação nos diálogos entre Stakeholders		
12	Participam de reuniões ou assembleias com outras associações/cooperativas integrantes da cadeia produtiva da Justa Trama?	Não Sim Se sim, quais temas costumam ser abordados?
13	A associação/cooperativa se comunica com algum elo específico da cadeia produtiva com o objetivo de melhorar o processo produtivo?	Não Sim Se sim, qual? Se sim, possuem facilidade em se comunicar?
14	Quais meios de comunicação são utilizados nos diálogos com as outras associações e cooperativas?	
15	Sentem que há espaço para fala em reuniões e assembleias?	Não Se não, por quê? Sim Se sim, por quê?

Continua...

16	Acreditam estar envolvidos nas decisões tomadas na cadeia produtiva?	Não Se não, por quê? Sim Se sim, por quê?
17	Quando há algum problema no processo produtivo, para quem é reportado?	
18	Consideram que as reuniões, assembleias ou outras formas de interação entre as associações/cooperativas possuem o intuito de reduzir os problemas existentes na cadeia?	Não Se não, por quê? Sim Se sim, por quê?
19	De que forma a pandemia alterou a forma que as reuniões e assembleias ocorrem? Ela foi pauta de algum encontro?	
Bloco IV - Eficácia dos diálogos		
20	Conhecem o trabalho realizado nos outros elos da cadeia produtiva?	Não Sim Se sim, considera que conhece muito ou pouco sobre?
21	Sentem que possuem os mesmos objetivos que as outras associações e cooperativas?	Não Se não, percebem algum conflito de interesses? Sim Se sim, pode dar um exemplo de objetivo comum?
22	A associação/cooperativa sente confiança quando está se comunicando com as outras associações e cooperativas?	Não Se não, por quê? Sim Se sim, por quê?
23	Quando há reuniões com os representantes dos outros elos, é comunicado com antecedência o assunto e seu objetivo?	
24	Os assuntos tratados em reuniões e assembleias condizem com o propósito do encontro?	Não Se não, dê exemplos. Sim.

Continua...

25	Consideram a associação/cooperativa é aberta ao diálogo?	Não Se não, por qual motivo? Sim Se sim, sentem que os outros elos também são?
26	Quando convocados para alguma reunião ou assembleia, os representantes da associação/cooperativa se preparam com antecedência?	Não Sim Se sim, de qual forma?
27	Os assuntos dialogados são registrados pela associação/cooperativa?	Não Sim Se sim, como?
28	Sabem se a Justa Trama utiliza algum mecanismo para verificar se as demandas apontadas nos diálogos são reais antes de intervir?	Não Sim Se sim, qual?
29	Qual é a periodicidade que a associação/cooperativa é convocada para reuniões ou assembleias?	
30	São recebidos feedbacks (retornos) das reuniões?	Não Sim Se sim, de que forma?
Bloco V - Contribuições		
31	Os diálogos com as outras associações e cooperativas proporcionaram algum aprendizado?	Não Se não, por quê? Sim Se sim, quais?
32	Consideram que a comunicação com a cadeia aumenta a transparência e respeito dentro da Justa Trama?	Não Se não, por quê? Sim Se sim, de que forma?
33	Os assuntos tratados em reuniões ou assembleias já originaram regras para a cadeia?	Não Sim Se sim, quais?

Continua...

34	Os diálogos entre os elos da cadeia produtiva têm proporcionado benefícios sociais e econômicos para a associação/cooperativa e seus membros?	Não Sim Se sim, quais?
35	Os diálogos entre os elos da cadeia produtiva têm proporcionado benefícios ambientais ao aprimorar o processo produtivo do algodão orgânico?	Não Sim Se sim, como?
36	Os diálogos estão ajudando a solucionar problemas da cadeia produtiva?	
37	Os diálogos estão ajudando a solucionar problemas advindos da pandemia?	Não. Sim. Se sim, quais?
38	O que a associação/cooperativa faz para contribuir com melhorias na cadeia a partir dos diálogos?	