

# Diálogos entre *stakeholders*: uma proposta para o agronegócio brasileiro

## *Dialogues Between Stakeholders: A Proposal for Brazilian Agribusiness*

Denise Barros Azevedo<sup>1</sup>  
Eugênio Ávila Pedrozo<sup>2</sup>  
Guilherme Cunha Malafaia<sup>3</sup>

### Resumo

Objetivou-se apresentar uma proposta de framework com uso do diálogo para organizações do agronegócio, visto que o uso dos diálogos entre *stakeholders* do agronegócio permite uma análise pregressa e conhecer o histórico e interesses dos *stakeholders* participantes do problema. O método utilizado foi um estudo de caso no Instituto ARES, empreendimento proativo do agronegócio brasileiro para o desenvolvimento sustentável essencialmente nas atividades agropecuária e agroindustrial. Para consolidação teórica do *framework* foram utilizadas abordagens de *Stakeholders*, Diálogos entre *Stakeholders*, Teoria de Redes e Teoria das Convenções. O resultado do *framework* permitirá atuação na busca de soluções estratégicas para o meio ambiente.

**Palavras-chave:** Diálogos entre Stakeholders, Teoria de Redes, Convenções, Agronegócios.

### *Abstract*

*This paper presents a proposal for a framework with the use of dialogue for organizations in agribusiness, since the use of dialogues among stakeholders agribusiness allows a previous analysis allowing knowing the history and interests of stakeholders participating in the problem. The method used was a case study at the ARES Institute, proactive undertaking of Brazilian agribusiness to sustainable development primarily on agriculture and agribusiness activities. To consolidate the theoretical framework was used approaches of stakeholders, dialogue among stakeholders, Theory of Networks and Theory of the Conventions. As a result, the framework will allow finding strategic solutions to the environment.*

**Keyword:** *Dialogues between Stakeholders, Network Theory, Conventions, Agribusiness.*

<sup>1</sup> deniseazevedo@unb.br, Brasil. Engenheira Agrônoma, Mestre em Economia Rural e Doutora em Agronegócios. Professora Adjunta - Universidade de Brasília, PPG Agronegócios. Campus Darcy Ribeiro, Ala Sul, ASS 187 - CEP: 70910-970, Brasília/DF.

<sup>2</sup> eapedrozo@ea.ufrgs.br, Brasil. Doutor em Administração. Professor do PPG Agronegócios - UFRGS. Av. Paulo Gama, 110 - CEP: 90040-060, Porto Alegre/RS.

<sup>3</sup> gcmalafaia@gmail.com, Brasil. Administrador de Empresas, Mestre em Economia Rural, Doutor em Agronegócios. Professor Universidade Caxias do Sul – UCS. Pesquisador EMBRAPA/MS. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 - CEP 95070-560, Caxias do Sul/RS.

Recebido em: 22.05.2012  
Aprovado em 28.08.2012

## Introdução

O uso dos diálogos entre os *stakeholders* do agronegócio permite uma análise pregressa, pois antes de pensar em estratégia, volta-se ao foco do problema, permitindo conhecer o histórico e interesses dos *stakeholders* participantes do problema em questão e, ao mesmo tempo, olhar para o desenvolvimento de alternativas. Essa participação permite aos *stakeholders* encontrar uma solução e de maneira dialógica, buscar captar dados, que, no futuro, poderão ser utilizados para a reformulação de uma alternativa estratégica e com chances de dar continuidade ao trabalho. Nessa abordagem, o poder torna-se mais equilibrado ou distribuído pela colaboração entre os *stakeholders*, além propiciar, legitimidade, negociação de conflitos, criação de normas e confiança.

Diante de tal cenário, surge o ARES, uma instituição voltada aos aspectos de sustentabilidade entre as entidades e organizações do agronegócio brasileiro. O ARES possui a função de promoção de diálogos e alinhamentos de conhecimentos globais, nacionais e locais em torno das discussões ambientais ao agronegócio.

As influências geradas pelas preocupações ambientais de diversos *stakeholders* no mundo propiciaram várias ações nas áreas organizacionais, políticas, legislativas e civis. Entretanto, diversos *stakeholders* do agronegócio brasileiro apresentam interesses, valores e culturas diferenciadas em relação às mudanças climáticas que necessitam de diálogos e negociação entre as partes para serem resolvidas. Essa situação oferece, também, uma oportunidade para inserção de novos mecanismos de compreensão que possam transformar os objetivos de *stakeholders* em ações comuns.

É importante analisar que a concepção de *stakeholders* tem gerado outras ramificações e em situações bem diferentes e, às vezes, é controversa ou apresenta mudanças às abordagens da economia capitalista. A orientação voltada para *stakeholders* permite questionar as mudanças que ocorrem frequentemente e pode

ser usada para relatar a perspectiva, normativa, instrumentalista e empírica (DONALDSON; PRESTON, 1995; MAUER; SACHS, 2005).

Este artigo apresenta uma proposta através de um framework com o uso do diálogo entre *stakeholders* para as organizações no agronegócio.

## Revisão da literatura

### Teoria de Stakeholders

A participação dos *stakeholders* nos debates ambientais favoreceu a discussão de novos temas em níveis locais, nacionais e internacionais (BRASIL, 2005). E, diante disto, o meio ambiente conquistou progressivamente maior legitimidade entre os países. Cabe salientar que o comportamento individual representa um fator crítico na mudança climática global, e não apenas as responsabilidades atribuídas à poluição industrial, a falhas de governo ou a ineficiências das instituições (FIGUERES; IVANOVA, 2005).

A Introdução da Teoria de Stakeholders oriunda da Teoria das Firmas foi desenvolvida, em primeiro momento, por Freeman (1984), declarando que *stakeholders* são indivíduos ou organizações que afetam ou são afetados por objetivos ou problemas, criando uma possibilidade infinita de atuação de *stakeholders*, sendo que inclusive fatores climáticos exercem esse papel (FREEMAN, 1984; MITCHEL *et al.*, 1997; KEY, 1999).

Clarkson (1995) define *stakeholders* a partir do risco envolvido. Segundo ele, há *stakeholders* voluntários e involuntários. Voluntário é aquele que incorre em algum risco, por ter investido em alguma forma de capital humano ou financeiro, em algum tipo de valor na firma. Os *stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos a riscos, resultantes da ação das firmas. Percebe-se, nessa conceituação, um sentido da perda ou de um risco associado. O mesmo autor refina mais o conceito, considerando como *stakeholders* pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e/ou situação e em suas atividades passadas, presentes ou futuras.

Segundo Bourne e Walter (2006) e Carrol (1989), a ciência social da Teoria de Stakeholders tende a se embasar em justiça, equidade e no social, tendo o maior impacto em *stakeholders* que externalizam a razão moral por meio das mudanças de iniciativas. Esses mesmos autores, juntamente com Donaldson e Preston (1995), evidenciam que a filosofia dos *stakeholders* é legítima e válida; eles precisam ser identificados, assim como mapeados seus poderes e influências, juntamente com os impactos potenciais nos objetivos.

### **Diálogos entre *Stakeholders***

Os diálogos com *stakeholders* podem contribuir para mudanças de atitudes e comportamentos, que alteram as regras das organizações ou o que os *stakeholders* representam.

Os diálogos com *stakeholders* apresentam quatro razões necessárias quais sejam: a) *stakeholders* têm importante papel na identificação social relevante e mudança científica de questões de pesquisas; b) cientistas precisam ter um check-up real para as pesquisas que estão realizando. Os *stakeholders* podem ser ativamente envolvidos na evolução das metodologias de pesquisa e modelos que estão sendo usados nas pesquisas, trazendo, assim, evolução nos resultados finais; c) a pesquisa da ciência social ou faces das mudanças globais limita as razões científicas e requer a incorporação das considerações éticas, e respeito aos diferentes *stakeholders* com diferentes visões; d) necessidades de que os pesquisadores tenham acesso a dados e conhecimentos até então desconhecidos. Nestes momentos, os pesquisadores poderão obter insight que mudará a implementação e a visibilidade da gestão das medidas quantitativas e qualitativas (WELP *et al.*, 2006).

Percebe-se que esta abordagem permite diálogos que serão interfaces com diferentes domínios no campo do conhecimento, como por exemplo as mudanças climáticas e no agronegócio, pela grande capacidade sistêmica entre os temas. Existem ainda três tipos principais de diálogos orientados: diálogos políticos



(INNES; BOOTHER, 2003), diálogos de *multi-stakeholders* para governos (HASSELMANN *et al.*, 2002) e diálogos corporativos (JESPER, 1998).

Os diálogos entre *stakeholders* possuem diferentes apontamentos que são conduzidos às três diferentes tipologias. O principal objetivo dos diálogos políticos é criar suporte para novas leis e políticas de legislação, é usado principalmente para políticas de gestão de recursos hídricos, conservação da biodiversidade e outros.

Os diálogos *multi-stakeholders* são feitos internacionais para criar parcerias e acordos voluntários entre atores internacionais como o Fórum de Stakeholders para Desenvolvimento Sustentável , que recentemente tornou-se uma organização com direitos próprios.

O objetivo do diálogo corporativo é demonstrar uma abertura para trocas de diferentes pontos de vistas, pois aborda todos os tipos de diálogos. O ponto central é o aprendizado sobre diferentes *stakeholders* com interesse em ética empresarial. O ganho dessa tipologia está na forma de atuação para diferentes níveis de tomada de decisão das corporações.

### **Teoria de Redes**

A utilização do conceito de rede em organização é dinâmica e difusa, descrevendo uma série de situações, cujo ponto em comum é a existência de duas ou mais organizações que realizam ações conjuntas. A palavra rede tem a noção de interdisciplinaridade em virtude de seus diversos campos de aplicação.

De acordo com Podolny e Page (1998), uma forma de organização em rede é uma coleção de atores que possuem relações de troca duráveis e repetidas uns com os outros e, ao mesmo tempo, não tem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e resolver disputas que surgem durante as trocas. Por outro lado, Ceglie e Dini (1999) afirmam que redes são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras, e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar novos mercados.

Nesse sentido, Brinkerhoff (2002) postula a avaliação da Rede em cinco fatores: a) pré-requisito nas reputações (tolerância em dividir poder entre parceiros e habilidades interpessoais e técnicas etc.); b) graus de parceria (reciprocidade, troca de recursos, identidade organizacional); c) desempenho das conexões das organizações (valores adicionados, parceiros que possuem objetivos, identidade da parceria); d) desempenho da parceria; e e) eficiência e estratégia.

### **Teoria de Convenções (TC)**

O objetivo da TC é a construção de um quadro teórico, interdisciplinar, permitindo a abordagem da questão geral da coordenação coletiva das ações individuais por meio de convenções (ORLÉAN, 1994). A abordagem das TC apresenta mais noções de coordenação abertas a incertezas, tensões críticas e arranjos criativos do que idéias de ordem reprodutiva e estabilizada (THEVÉNOT, 2001), o que vem ao encontro com as abordagens de *stakeholders* com foco em mudanças climáticas.

Para o mesmo autor, o universo das ações humanas é fundamentalmente complexo e, a todo o instante, é possível fazer referência a várias concepções de um bem. A coordenação baseia-se em caracterizações categóricas de seres humanos em termos de identidades, grupos de interesse, hábitos, etc. Nesse sentido, os resultados da confrontação desses diferentes grupos sociais são a complexidade e o conflito, o que resulta numa variedade de modos de coordenação. Desta forma, a pluralidade dos modos de coordenação se dá por meio do conjunto de referências de um processo cognitivo coletivo que se constitui em mecanismos de coordenação entre os atores (THEVÉNOT, 1989).

Em toda a coordenação, não há qualquer regularidade no começo da ação que pode ser considerada como segura. Nessa lógica, incerteza existe para todo o mundo. Em sua singularidade, qualquer coordenação é incerta na medida em que considera os atores heterogêneos, o tempo, e foca em um produto (ou serviço) que nunca é completamente predefinido. Segundo Thevénot (2002), é senso comum

que a idéia de coordenação é problemática devido à incerteza. Sendo assim, superar incertezas requer a construção convencional de produtos, serviços e expectativas que definem a interação comercial e atividade produtiva das organizações.

## **Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa. Richardson *et al.* (1989) justificam-se, principalmente quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social.

Para o presente artigo foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado aplicado aos *stakeholders* participantes do ARES. A presente pesquisa utilizou o “estudo de caso”, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa. Para tal, na presente pesquisa foi realizado estudo de caso único, ou seja, foram entrevistadas as organizações do agronegócio inseridas no Instituto para o Agronegócio Responsável (ARES).

O Instituto ARES é uma organização nova e ainda um fenômeno pouco pesquisado de forma acadêmica. O Instituto apresenta uma iniciativa inédita na área de diálogos nas organizações do agronegócio em face das mudanças climáticas. O ARES apresenta uma de suas formas de atuação em ações dentro de uma rede de diálogos em busca da sustentabilidade entre diversos *stakeholders* nos agronegócios, haja visto identificar as regras e normas (convenções) que contribuem para a ocorrência de fenômenos (diálogos) entre as organizações e na Rede.

Na coleta de dados, foram utilizados dois tipos de dados, primários e secundários. Os dados primários foram coletados com as entrevistas realizadas com os *stakeholders* internos do ARES, e, para os dados secundários, a coleta foi realizada com base em materiais como livros, artigos de periódicos, base de dados, internet e materiais fornecidos pelos ARES, como estatuto do ARES e documentos de projetos desenvolvidos pelo ARES.

Foram realizadas na cidade de São Paulo, São Paulo, doze entrevistas em organizações associadas ao Instituto para o Agronegócio Responsável, ARES. A coleta dos dados foi realizada com a aplicação do roteiro de entrevista semi-estruturado nas organizações selecionadas do ARES.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 15 e 30 de outubro do ano de 2008. O tempo de entrevista foi de aproximadamente de duas horas para cada entrevista, sendo gravadas com a devida autorização dos entrevistados. Na pesquisa, buscou-se não identificar as organizações durante a análise dos resultados. Por isso, as organizações foram codificadas, sendo representadas por um número.

Após a transcrição das entrevistas, os resultados foram descritos e analisados quanto ao conteúdo, levando em consideração os elementos previamente definidos para a investigação. Para tal, foi utilizada a técnica de pesquisa Análise de Conteúdo para tornar replicável e validar inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamentos de dados. Seu objetivo é prover conhecimento e novos insights obtidos a partir desses dados (KRIPPENDORFF, 1980).

É importante explicar que as questões abertas e fechadas foram trabalhadas após sua tabulação no software Sphinx e foram submetidas à Análise de Conteúdo, onde foram criadas categorias conforme dispõem as principais palavras chaves em questões únicas fechadas. Após a transcrição das entrevistas, os resultados foram descritos e analisados quanto ao conteúdo, levando em consideração os elementos previamente definidos para a investigação.

É importante salientar que este artigo usará como exemplificação do modelo de framework proposto através do Instituto ARES, o tema de mudanças climáticas e bioenergia, pois fazem parte da tese de doutorado de Azevedo (2010).

### **Instituto do Agronegócio Responsável - ARES**

O Estudo de Caso refere-se ao Instituto para o Agronegócio Responsável, com sigla ARES, com sede em São Paulo, cujas atividades se iniciaram em 2007.



Nesse sentido, foram identificados e estudados os *stakeholders* internos pertencentes ao ARES e suas relações com as questões das teorias abordadas.

O ARES é uma organização não-governamental, sendo uma entidade sem fins lucrativos. É uma entidade que, por meio de metodologia de engajamento, se propõe a facilitar processo de construção de diálogo e identificação de agenda positiva entre todos os *stakeholders* do agronegócio brasileiro. É um catalisador de conteúdos gerados por Institutos de pesquisa, Universidades e outras fontes primárias de geração de conhecimento. O ARES reúne as informações e o conhecimento disponíveis de forma a aumentar sua amplitude, seu alcance, sua possibilidade de aplicação prática e sua compreensão, assimilação e utilização por parte de diversos públicos interessados no Brasil ou no exterior.

O Instituto para o Agronegócio Responsável (ARES) é um empreendimento pró-ativo do agronegócio brasileiro para o desenvolvimento sustentável com ênfase nas atividades agropecuária e agroindustrial. A ABAG (Associação Brasileira de *Agribusiness*) montou e estruturou o ARES para poder promover o conceito de desenvolvimento sustentável (ABAG, 2008). O ARES foi criado em 7 de setembro de 2007, com dezenove associações, e, em 2009, possui 23 organizações associadas (INSTITUTO ARES, 2009). O ARES é formado pelos conselhos deliberativos, consultivo e fiscal.

Uma das funções do Ares é criar mecanismos de autorregulamentação do setor e evitar que denúncias de desmatamento, queimadas e uso de mão-de-obra infantil prejudiquem a imagem da agricultura brasileira no Exterior.

A proposta do ARES baseia-se no tripé Geração de Conteúdo, Articulação do Diálogo e Comunicação, focos inter-relacionados e complementares. O ARES se propõe a consolidar e organizar o conhecimento gerado no Brasil sobre sustentabilidade no agronegócio, a fim de facilitar a compreensão sobre o tema e melhorar sua aplicabilidade nos diversos sistemas agroindustriais. Além de primar pela consistência do conhecimento gerado por fontes reconhecidas pela excelência acadêmica e profissional, a proposta do ARES é lidar com a fluidez da informação,

não somente acompanhando, mas estimulando, sempre com uma posição de vanguarda, o desenvolvimento dos temas ligados à sustentabilidade, continuamente incorporando novos conceitos e melhorias, e traçando paralelos com a cadeia do agronegócio em toda a sua amplitude, desde o produtor até a mesa do consumidor. O ARES se propõe a criar um campo permanente para o fomento e a facilitação de um diálogo construtivo e de qualidade entre os setores privado (sistemas agroindustriais), público, terceiro setor e outros atores sobre questões de desenvolvimento sustentável e agronegócio (INSTITUTO ARES, 2009).

### **Análise dos resultados e implicações**

Convergências das Teorias: Análise diádicas entre as abordagens

Nessa fase, exploraram-se algumas temáticas entre as abordagens com intuito de aprofundar as possíveis interações. Para tal, buscou-se analisar essas interações em conjuntos variando de duas a duas; três a três e quatro a quatro Teorias para buscar elementos de contribuição para o framework proposto.

Nesse caso, Redes e Stakeholders; Diálogo entre Stakeholders em relacionamentos entre Redes; e Teoria das Convenções e Stakeholders. Neste último caso, inseriram-se também os princípios de negociação e conflitos visando a identificar as incertezas oriundas dos efeitos das mudanças climáticas. Salienta-se, neste estudo, que a teoria de conflitos está muito relacionada com negociação e vice-versa.

### **Teoria de redes e *stakeholders***

Ao abordar Redes e Stakeholders em conjunto, Freeman e Evan (1990) adotam que o ambiente dos *stakeholders* consiste uma série de contratos multilaterais entre si, permitindo que a análise de redes apresente um potencial para pesquisar os *stakeholders*, e buscar responder a razão de examinar os elementos centrais na perspectiva dos *stakeholders* e mover a pesquisa em direção a valorização. A conceituação da teoria de redes em ambientes organizacionais

funciona como um ajuste aos *stakeholders* sociais e *stakeholders* tradicionais que também são vistos como uma organização em termos de relacionamentos ajustados entre o seu ambiente. Entretanto, pesquisadores de *stakeholders* não tem considerado a influência dos *stakeholders* além do nível dialógico (ROWLEY, 1997).

A análise de rede providencia uma explicação de como são os padrões de relacionamentos - “a interação das interações” (NOHRIA, 1992), que ambiente dos *stakeholders* pode influenciar o comportamento das organizações (ROWLEY, 1997).

A análise de redes sociais oferece um insight valioso para o desenvolvimento de teorias de *stakeholders*. Os modelos de redes iniciam-se onde as pesquisas com *stakeholders* param – o relacionamento diádico examina os sistemas de interações, capturando a influência de relações múltiplas e interdependentes em comportamento organizacional (ROWLEY, 1997).

Em outra argumentação de Rowley (1997), a análise de rede considera os estudos que examinam as propriedades da organização para adotar novas tecnologias. Quando Rowley (1997) adota uma abordagem alternativa, examina a influência da condição estrutural das estratégias das respostas organizacionais, incluindo a densidade, a centralidade das organizações e o impacto dos níveis de resistências das organizações focais em relação as pressões dos *stakeholders*.

Dimaggio e Powel (1983), Meyer e Rowan (1977) e Pfeffer e Salancik (1978) afirmam, ainda, que a alta interconexão ambiental providencia canais de relações por meio de normas institucionais que podem ser difundidas, proporcionando a criação de coordenações implícitas, coletividade no ambiente e consenso na difusão de normas.

Constata-se a existência das normas institucionais onde os *stakeholders* têm estabelecido acordos de honra (comportamental). A perspectiva de *stakeholders* na difusão de normas permite visualizar e medir a expectativa dentro do ambiente que estão inseridos, nesse caso, a Rede.

Dessas acepções, pode-se ressaltar que o planejamento da organização focal resiste à pressão dos *stakeholders*, que terão dificuldade em representar um grupo contra o outro, ou encontrar um grupo favorável de *stakeholders* com quem possam formar alianças. Em resumo, a densidade congrega a rede, que produz contraste forte nas ações de organizações. As redes formam eficientes sistemas de comunicação, assim como a estrutura das redes forma um mecanismo para monitoração coletiva das organizações, tanto como a pressão das coordenações das expectativas. Tais afirmações vêm ao encontro de Rowley (1997), que constata que a existência da densidade facilita a formação de coalizões, desde que, por definição, a densidade conectada das redes exiba muitas relações entre *stakeholders*.

A combinação de diversas expectativas, facilidade de trocas de informações entre *stakeholders* e o potencial para coalizão na formação de todas elas caracterizam a rede, podendo produzir uma forte unificação das pressões dos *stakeholder*, e permitindo que a organização encontre uma conformidade.

Corroborando com os autores acima, Jordan e O’Riordan (1995) esclarecem que a instituição pode ser vista como uma estrutura de poder e relacionamentos entre *stakeholders* a partir dos recursos e conhecimentos. Esclarecem Bakker *et al.* (1999) que essas instituições disponibilizam ou confinam decisões ou ações para determinar o fluxo de informações que é possível ou não.

Diante dessas observações, os conflitos nas relações interorganizacionais tornam-se presentes, quando um componente (organização) percebe no comportamento do outro componente, um impedimento à realização dos seus objetivos organizacionais (CHILD, 1999). Para Gaski (1984), o conceito de conflito, nessa situação, é definido como uma forma de interação entre indivíduos, grupos organizacionais e a coletividade, implicando choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos. Já, Stern e El-Ansary (1977) observam que o conflito surge quando há uma situação em que uma empresa percebe que a outra empresa está impedindo a realização de seus objetivos.

Zierovgel e Downing (2004), por sua vez, entendem que a seleção de *stakeholders* em redes determina quais informações serão expostas e quais papéis a rede irá assumir. Ruf *et al.* (2001) coadunam-se com tais reflexões, no sentido de que essas redes são um veículo eficaz para promover as redes de cientistas com interesses e compromissos a dialogar.

Daboub e Calton (2002) afirmam, ainda, que as estratégias de aliança também criam oportunidades e ameaças, porque as organizações especializadas (neste caso, o agronegócio) em áreas selecionadas de competências, expertises e informações se tornam fragmentadas. Entre os autores que tratam dessa questão, Ciborra (1991) aponta que uma das maiores vantagens estratégicas é a oportunidade de aprendizagem oriunda das parcerias. Entretanto, a oportunidade da aprendizagem não pode ser simétrica, uma vez que uma organização pode aprender mais do que a outra.

Daboub e Calton (2002) ressaltam que as organizações em rede podem demonstrar oportunismos, objetivos conflitantes, diferentes tolerâncias de riscos e relutância em contribuir com seus conhecimentos comuns.

A conceituação do conflito nas redes é de vital importância, porque o conflito não é apenas um fator disfuncional da eficiência organizacional (ELIASHBERG; MICHIE, 1984), os conflitos podem beneficiar toda a performance da rede como segue: a) níveis moderados de conflitos não são considerados custos para os membros da rede; b) visões diferentes produzem idéias de melhor qualidade; e c) uma agressiva situação não se torna irracional ou destrutiva. Nesse sentido, Winn (2001) atesta que os conflitos tendem a ser paralisados em torno dos objetivos específicos.

Ao buscar determinar a formação de Redes, Brinkerhoff (2002) adota uma abordagem que busca identificar as relações existentes entre os *stakeholders*, destacando a mutualidade e a identidade. A mutualidade assegura a aceitação da rede, e a identidade obtém responsabilidade e condutas.



## **Diálogos entre Stakeholders – relacionamentos entre as Redes**

Quando se busca analisar os diálogos entre *stakeholders* em rede ambiental de agronegócios, é importante salientar como as abordagens conciliam-se e se interligam.

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

Os *stakeholders* da rede continuarão provavelmente a ganhar o poder (coletivo), a exigir a transparência e o *accountability* aumentado para a ação incorporada, aplicando pressões crescentes sobre as capacidades dos gerentes com intuito de se encontrar com as demandas (WADDOCK, 2001; JORDAN; O'RIORDAN, 1995). O problema da construção dessa rede é a identificação ou a diferenciação do “interesse” de cada *stakeholder*, porque as organizações têm relacionamentos complexos com grupos de *stakeholders* e cada *stakeholder* não tem o interesse no mesmo nível da confiança e da *accountability*. A solução para esse problema requer o envolvimento de *stakeholders* para identificar, avaliar e equilibrar seu “interesse”. O *Institute of Social and Ethical Accountability* (1999) define o envolvimento de *stakeholders* como o processo de procurar opiniões de *stakeholders* em seu relacionamento com uma organização de uma maneira que possa ser esperado realisticamente (GAO; ZHANG, 2006).

O envolvimento de *stakeholders* é um exercício de desenvolvimento para realçar a compreensão mútua da sustentabilidade, e incitar os limites do desenvolvimento cognitivo, moral e emocional (FACTOR, 2003; WADDOCK, 2001). Colocar *stakeholders* no centro da sustentabilidade corporativa e interrelacionada a eles por meio do balanceamento de interesses entre eles para

assegurar os resultados equilibrados torna-se essencial ao desenvolvimento metodológico da sustentabilidade corporativa (GAO; ZHANG, 2006).

Como notado por Beckett e Jonker (2002), o envolvimento de *stakeholders* estabelece uma concepção mais equilibrada da organização como uma matriz de relacionamentos humanos e de competências que são necessariamente limitadas às margens da organização, e oferece aos *stakeholders* a possibilidade de criar um conceito maior e dinâmico da organização da sustentabilidade. O envolvimento dos *stakeholders* é muito crítico para desenvolvimentos limitados tanto em nível semi-proativo e proativo para a sustentabilidade, e pode ser a única influência das organizações reativas (FACTOR, 2003; GAO; ZHANG, 2006).

Há várias maneiras e níveis de envolvimento de *stakeholders*, podendo significar coisas diferentes em contextos diferentes (GAO e ZHANG, 2001), em conjunto com a qualidade do envolvimento que é largamente subjetiva pelo número de *stakeholders* participantes do processo. Gao e Zhang (2006) fornecem uma ligação simples entre o nível do acoplamento e o número de participantes da parte interessada, além de afirmar que o envolvimento real e significativo dos *stakeholders* deve ter um processo de compartilhamento de opiniões por meio do diálogo genuíno entre as partes interessadas e a gerência da organização. Gao e Zhang (2001) enfatizam, ainda, que o diálogo deve ser um processo de duas vias, onde os *stakeholders* não sejam apenas consultados ou escutados, mas que sejam também respondidos.

Diante disso, Turnbull (1995) afirmou a necessidade de criar um mecanismo para gestão de conflitos de interesses (TURNBULL, 1995). Winn e Keller (2001) corroboram que o cerne da teoria de *stakeholders* é identificar as conexões entre a gestão dos *stakeholders* e o ganho dos objetivos corporativos tradicionais (DONALDSON; PRESTON, 1995).

## Teoria de Stakeholders e Teoria das Convenções

A partir das construções teóricas desenvolvidas ao longo desta pesquisa, observou-se que a Teoria das Convenções focaliza como a coordenação é estabelecida entre *stakeholders*, reconstituindo suas representações, e, segundo Wilkinson (1997), estabelece uma ponte para outras correntes de análise das ciências sociais, mais especificamente com atores e novas abordagens da sociologia econômica.

Segundo Biggart e Beamish (2003), a Teoria de Convenção está relacionada a hábitos, costumes e práticas de padrões que são como níveis tácitos, mas são conscientes em organizar as coordenações. A Teoria das Convenções explica como ocorre a coordenação econômica entre os *stakeholders* que estão interligados coletivamente em suas dinâmicas sociais, econômicas e culturais além de reverter esta ação em normas de negociações entre *stakeholders*.

O intuito em utilizar a teoria de convenções é a possibilidade de novas construções teóricas além do aspecto econômico, apesar de que esse interesse seja aparente, pois as mudanças climáticas no agronegócio mundial proporcionam oportunidades e limitações aos setores produtivos.

Segundo Eymard-Duvernay *et al.* (2005), a EC incorpora novas perspectivas em conjunto com os três objetivos, quais sejam: a) caracterização dos agentes e suas razões para ações; b) modalidades das coordenações de ações, e c) regras de valores de um bem comum. Acredita-se que as coordenações das ações humanas são problemáticas e não resultam de leis da natureza ou contraste. Nesse sentido, entende-se que a racionalidade humana está acima de toda visão interpretativa e não somente calculativa imediatista. O primeiro agente (*stakeholders*) precisa aplicar o modelo convencional para entender outras situações e ações acima do agente que os coordenam. Esse entendimento não é somente cognitivo, mas também evolutivo, com formas de evoluções que determinam a importância. Na coordenação, os valores da coletividade e o bem comum não podem

ser reduzidos à preferência individual, mas devem providenciar um modelo para a melhor convenção de coordenação legítima. Essa é uma situação em que a linguagem se apresenta como componente chave da organização. Por meio dessa perspectiva, verifica-se que a TC permite uma integração que concentra a equidade da ciência econômica, social e política.

Verifica-se, ainda, que o Thévenot (2001) articula diferentes perspectivas como o pragmatismo e a teoria de rede de atores (*stakeholders* para desenvolver mais o refinamento do ponto de vista cognitivo, e realismo com intuito de estabelecer a noção de coordenação para o mercado, visto que compromissos podem trazer compatibilidades locais e temporais entre diferentes tipos de modos de coordenação e a organização pode apresentar uma tensão crítica entre diferentes ordens do mundo.

### **A proposição do framework para mitigação de mudanças climáticas e o agronegócio brasileiro**

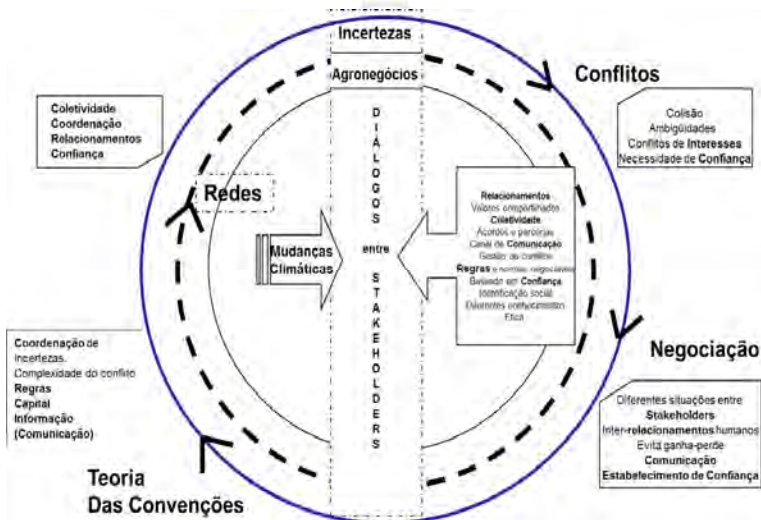
O framework inicial proposto por Azevedo et al. (2007; 2008), intitulado: Mecanismos de Inserção de Stakeholders do Agronegócio para Mudanças Climáticas estabelece uma leitura de como o processo com a inserção do *stakeholders* no ambiente do agronegócio, tendo as mudanças climáticas como problemática, permite uma visão da situação atual, e da maneira como as formas de redes e convenções podem contribuir para o processo de equilíbrio, delineando um quadro do comportamento dos indivíduos com natureza específica, gerando alternativas para a mitigação e oportunidades para o agronegócio.

Percebe-se, ainda que os *stakeholders* deveriam ser os agentes principais e norteadores do processo de intersecção dos setores do agronegócio. O diálogo proporciona as informações para a formação da rede. Essa estrutura capta e molda um novo mecanismo, e a Teoria das Convenções justifica cada ação gerada dentro do processo, surgindo como influenciador dos fatores climáticos que poderão interferir nas cadeias produtivas do agronegócio (AZEVEDO *et al.*, 2007).



Percebeu-se que os *stakeholders* não são apenas agentes na governança, mas são forças propulsoras que impulsionam maior cooperação internacional por meio das mobilizações ativas do apoio público para acordos internacionais (GEMMILL; BAMIDELE-IZU, 2005). A participação dos *stakeholders* na construção de mecanismos de proteção ambiental torna-se fundamental em estratégias internacionais em prol da preservação dos ecossistemas mundiais, na forma de acordos, protocolos, leis e normas instrumentalistas.

Figura 1 - Framework para identificar mecanismos de relacionamentos - (situação atual).



Fonte: Azevedo (2010).

O framework poderá atuar na forma de análise de implementação em setores de agronegócio para formação de redes ligadas para buscar soluções para o meio ambiente, e poderá, também, introduzir de uma maneira clara como as discussões geradas por diálogos serão trabalhadas. A operacionalização do *framework* será embasada em dois instrumentos: o de comunicação e o analítico para a sua aplicação (Figura 1). Na Figura 1, observa-se a ausência de comunicação entre as abordagens apresentadas na situação atual. Cada teoria, com suas dimensões, é analisada separadamente, retratando a situação atual dos problemas decorrentes das mudanças climáticas.

A Figura 2 é justificada pela nova visão e dimensão das abordagens discutidas no decorrer desta pesquisa, verificando-se que existe uma coesão de



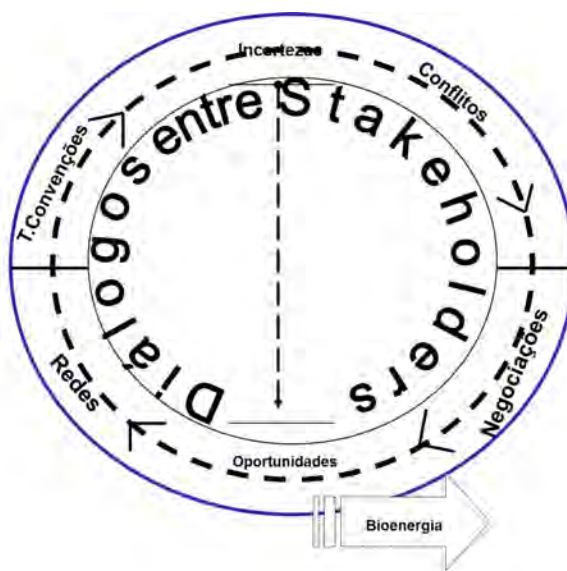
teorias visando à mitigação dos efeitos das mudanças climáticas, e sendo obtidas por meio das ações dos relacionamentos das organizações da Rede, que buscam sistemas de coordenação para se manterem competitivas.

A partir dessa preocupação, o Brasil já deu um passo que foi a criação do ARES, Instituto preocupado em desenvolver alternativas para buscar a proteção ambiental no agronegócio brasileiro. O ARES foi analisado pelo framework (Figura 3), com intuito de captar estas concepções inéditas no agronegócio brasileiro.

Este novo framework proposto sinaliza as mudanças que venham a ocorrer com as questões ambientais, permitindo inserir todos os *stakeholders* pertinentes das cadeias produtivas do agronegócio envolvidas nas concepções das teorias discutidas anteriormente. As interações coletivas surgem mediante os conflitos ambientais e favorecem não somente as organizações, mas o sistema econômico como um todo, pois as convenções permitem a criação de mecanismos para racionalizar os poderes de diversos *stakeholders*, ou seja, o diálogo será inserido em todas as partes do framework de maneira abrangente, e envolvendo todos os *stakeholders* do agronegócio, permitindo uma nova ferramenta de captação de alternativas para a mitigação em prol do agronegócio e do meio ambiente.

A Figura 2 permite visualizar como as ações são formadas pelo modelo proposto. As mudanças climáticas causam incertezas nas organizações do agronegócio, que mediante a sua intensidade causará conflitos que necessitam-se serem negociados. À medida que as negociações vão ocorrendo entre os *stakeholders* participantes, uma rede consolida-se em torno destas ações que após todas as discussões pertinentes as convenções são consolidadas e implementadas por todos os *stakeholders*. Ao completar esse ciclo as incertezas gerarão as oportunidades que transformaram o agronegócio brasileiro, nesse caso, a bioenergia como oportunidade de mitigação.

Figura 2 - Framework proposto



Fonte: Azevedo (2010).

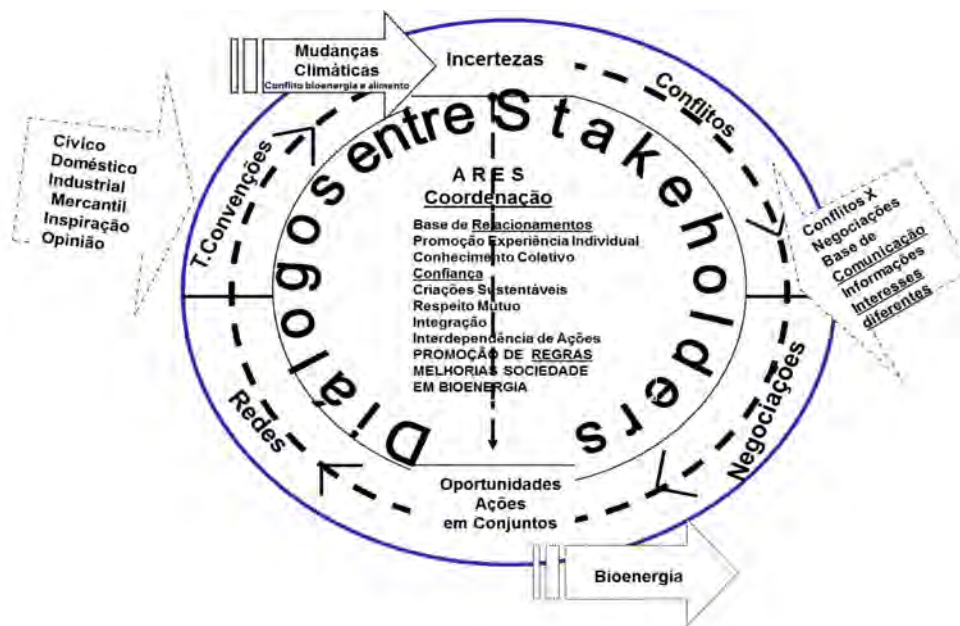
A Figura 3 visualiza o framework proposto e aplicado, e apresenta como os diálogos entre *stakeholders* do agronegócio podem proporcionar avanços nos relacionamentos entre as organizações dos *stakeholders* do ARES em rede em prol de criações de ações conjuntas sustentáveis para mitigação das mudanças climáticas. Diante dessa perspectiva, o ambiente de incerteza gerado pelas mudanças climáticas conjuga novas formas de relacionamentos selados por convenções que respeitaram cada interesses.

O papel do agronegócio na discussão das mudanças climáticas abre uma oportunidade específica para as organizações se unirem em relacionamentos de redes a fim de buscar soluções únicas para problemas que serão de todos os pertencentes ao ramo do agronegócio por influência direta ou indireta no curto, médio ou longo prazo, independente de seu produto. Nesse caso, sugere-se a criação de uma plataforma de atividades voltadas para criação de soluções de mitigação embasadas na realidade de cada organização do Instituto ARES, mas, ao mesmo tempo devendo ser articuladas.

O ARES é o *stakeholder* coordenador das ações e nivelamento de conhecimento embasados nas negociações de cada conflito pontual. Nesta pesquisa,

as relações de bioenergia e alimento relacionados ao agronegócio levam a repensar as ações e as normas a serem construídas e seguidas por um rede de relacionamentos que busca a sinergia entre o futuro e o presente.

Figura 3 - Framework proposto e resultados da pesquisa.



Fonte: Azevedo (2010).

Nesta pesquisa, percebeu-se que todos os elos do agronegócio são vulneráveis com as mudanças climáticas, e o simples ato de trocar experiências individuais permite ações proativas e de preservação ambiental além de possibilitar uma visualização de seus *stakeholders* como estrategistas na forma de serem conduzidos.

### Considerações finais

Percebeu-se que o ARES conduz as preocupações ambientais sem se envolver com os conflitos pontuais de cada cadeia produtiva. O ARES possui uma forma de relacionamentos com habilidades interpessoais, técnicas e responsabilidade social em torno da sustentabilidade. Pode-se dizer que o ARES apresenta uma personalidade (presença) forte de ações com responsabilidade dos seus princípios de base, ou mesmo representa uma arena de promoção de diálogos.

A imagem que o ARES concede ao agronegócio brasileiro inaugura uma nova configuração da forma de atuação diante do meio ambiente. Essa nova configuração sobrepõe seus consumidores norteadores de suas cadeias produtivas e passa a considerar os stakeholders de interesses de menor ou maior grau de acordo com suas negociações de conflitos pontuais, visando a procedimentos estratégicos em forma de convenções.

O ARES promove o nivelamento do conhecimento em torno da sustentabilidade, e esse caminho de aprendizagem está favorecendo o agronegócio como um todo. Percebeu-se que a busca de nivelamento do conhecimento é unânime em todos os segmentos dos entrevistados. A visão do conhecimento torna as cadeias produtivas mais adaptáveis para o pensar em conjunto, pois estas percebem que não são as únicas a terem conflitos pontuais.

Os resultados obtidos e a sua representação no framework possibilitam o estabelecimento de agendas prioritárias para as cadeias do agronegócio envolvidas em conflito. A partir do momento em que este conflito enfrenta obstáculos, são necessárias cooperação e coordenação coletivas de todos os stakeholders envolvidos para resolver a situação. As agendas prioritárias teriam que promover o conhecimento coletivo por meio de ações das organizações do agronegócios em torno da bioenergia.

No campo ambiental inserido nas mudanças climáticas e bioenergia, percebeu-se que os problemas de ação coletiva são sérios, pois muitas vezes os recursos de uma cadeia produtiva são compartilhados, causando danos que extrapolam fronteiras.

Diante de tal realidade, os stakeholders envolvidos propiciam condições de criar alternativas sustentáveis para a mitigação de suas cadeias produtivas. As organizações do ARES, ao se posicionarem dentro da rede com intuito de construir as novas normas de controle da mitigação, fortalecem sua atuação no agronegócio.



## Referências

AZEVEDO, D. B. et al. The inclusion of stakeholders in the coordination of problems decurrent from climatic changes in agribusiness. In: INTERNACIONAL PENSA CONFERENCE, 6., 2007, Ribeirão Preto. Proceedings... Ribeirão Preto: PENSA, 2007. 1 CD-ROM.

AZEVEDO, D. B. et al. The inclusion of stakeholders in the coordination of problems from climate changes in agribusiness. In: CHAIN CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS, 2008, Ede. Proceedings... Ede: [s.n.], 2008.

AZEVEDO, D.B. Diálogos entre Stakeholders em Redes de Organizações de Agronegócios na Busca da Mitigação dos Efeitos da Mudança Climática: O Caso do Instituto do Agronegócio Responsável – ARES. Tese de Doutorado. 2010. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

BAKKER, K. et al. Societal and institutional responses to climate change and climatic hazards: managing changing flood and drought risk. Oxford: Oxford University, 1999. (Working Paper n. 3)

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

BIGGART, N. W.; BEAMISH, T. D. The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 29, p. 442-464, 2003.

BOURNE, L.; WALKER, D. Visualizing stakeholders influence: two australian examples. *Project Management Journal*, Drexel Hill, v. 37, n. 01, p. 5-21, 2006.

BRASIL. Mudança do clima: vol. 1. 2005. Disponível em:  
<[http://www.nae.gov.br/doc/mudancadoclima1/caderno\\_mudancasclimatisimpactos.pdf](http://www.nae.gov.br/doc/mudancadoclima1/caderno_mudancasclimatisimpactos.pdf)>.  
Acesso em: 10 out. 2007.

BRINKERHOFF, J. M. Assessing and improving partnership relations and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, New York, v. 25, p. 215-231, 2002.

CARROL, A. B. Business and society: ethics and stakeholders management. Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.

CEGLIE, G.; DINI, M. SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1999.

CIBORRA, C. Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in hightech industries. In: MYTELKA, L. K. (Ed.). Strategic partnerships: states, firms and international competition. London: Pinter Publishers, 1991. p. 51-77.

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



- DABOUB, A. J.; CALTON, J. M. Stakeholders learning dialogues: how to preserve ethical responsibility in networks. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 41, p. 85-98, 2002.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, Aliso Viejo, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- 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.
- ELIASHBERG, J.; MITCHIE, D. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 2, n. 1, p. 75-88, 1984.
- EYMARD-DUVERNAY, F. et al. Pluralist integration in the economic and social sciences: the economy of conventions. *Post-Autistic Economics Review*, Cambridge, n. 34, p. 22-40, Oct. 2005.
- FACTOR, A. Stakeholders influences in developing a sustainability culture withing the UK biotechnology sector. In: ANDRIOF, J. et al. (Orgs.). *Unfolding stakeholder thinking 2: relationships, communication, reporting and performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003. p. 70-82.
- FIGUERES, C.; IVANOVA, M. H. Mudanças climáticas: interesses nacionais ou um regime global? In: ESTY, D.; INAVONA, M. H. (Orgs.). *Governança ambiental global: opções e oportunidades*. São Paulo: Senac, 2005.
- FINEMAN, S.; CLARKE, K. Green stakeholders: industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 33, n. 6, p. 715-730, 1996.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.
- FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, Washington, v. 19, p. 337-359, 1990.
- GASKI, J. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 49, n. 2, p. 9-29, 1984.
- GAO, S.; ZHANG, J. A comparative study of stakeholders engagement approaches in social auditing. In: ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. (Orgs.). *Perspectives on corporate citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001. p. 239-255.
- GAO, S.; ZHANG, J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, Bradford, v. 12, n. 6, p. 722-740, 2006.

GEMMILL, B.; BAMIDELE-IZU, A. O papel da ONG e da sociedade civil na governança ambiental global. In: ESTY, D.; INAVONA, M. H. (Ed.). Governança ambiental global: opções e oportunidades. São Paulo: Senac, 2005.

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

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

INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY. Marketing stakeholders engagement work: the AA1000 Series. London: ISEA, Third and Fourth Quarters, 2001. (Accountability Quarterly, n. 17)

INSTITUTO ARES. Site. Disponível em: <[www.institutoares.org.br](http://www.institutoares.org.br)>. Acesso em: 21 ago. 2009.

KEY, S. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". Management Decision, New York, v. 37, n. 4, p. 317-328, 1999.

JESPER, G. Corporate legitimacy in risk society: the case of the Brent Spar. Business Strategy and the Environment, Hoboken, v. 7, p. 213-222, 1998.

JORDAN, A.; O'RIORDAN, T. Institutional adaptation to global environmental change (I): social institutions. Chile: CSERGE, 1995. (Working Paper GEC 95-20)

MAURER, M.; SACHS, S. Implementing the stakeholder view: learning process towards a changed stakeholder orientation. Journal of Corporate Citizenship, Chestnut Hill, v. 17, p. 93-107, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony. American Journal of Sociology, Chicago, v. 83, p. 340-363, 1977.

MITCHEL, K. et al. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, Mississippi, v. 22, p. 853-883, 1997.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N; ECCLES, R. C. (Eds.). Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.

ORLÉAN, A. Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions. In: Orléan, A. Analyse économique des conventions. Paris: Presse Universitaires de France, 1994. p. 9-40.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations. New York: Harper & Row, 1978.

- PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*. Palo Alto, v. 24, p. 57-76, 1998.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic: a network theory of stakeholder influences. *The academy of Management Review*, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997
- RUF, B. M. et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 32, p.143-156, 2001.
- TURNBULL, S. The need for stakeholders councils in social audit. *Social and Environmental Accounting Journal*, St Andrews, v. 15, n. 2, p. 10-13, 1995.
- THÉVENOT, L. Conventions of co-ordination and the framing of uncertainty. In: FULLBROOK, E. (Ed.). *Intersubjectivity in economics*. London: Routledge, 2002. p. 181-197.
- THÉVENOT, L. Economie et politique de l'entreprise: économies de l'eficacite et de la confiance. In: BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. (Eds.). *Justesse et justice dans le travail*. Paris: CEE-PUF, 1989.
- THÉVENOT, L. Organized complexity: conventions of coordination and the composition of economic arrangements. *European Journal of Social Theory*, London, v. 4, n. 4, p. 405-425, 2001.
- WADDOCK, S. Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship. In: ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. (Eds.). *Perspectives on corporate citizenship*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001. p. 25-38.
- WELP, M. et al. Science-based stakeholder dialogues in climate change research. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (Eds.). *Stakeholders dialogues in natural resources management*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.
- WILKINSON, J. A new paradigm for economic analysis? *Economy and Society*, London, v. 26, n. 3, p. 305-339, 1997.
- WINN, M. I.; KELLER, R. L. A modeling methodology for multiobjective multistakeholder decisions: implications for research. *Journal of Management Inquiry*, Newbury Park, v. 10, p. 166-181, 2001.
- WINN, M. L. Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business e Society*, Boston, v. 40, n. 2, p. 133-166, 2001.
- ZIERVOGEL, G.; DOWNING, T. E. Stakeholder networks: improving seasonal climate forecasts. *Climatic Change*, Netherlands, v. 65, p. 73-101, 2004.