

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

LUIZ GUSTAVO SOARES ALVES,
PROF DRA. DENISE BARROS DE AZEVEDO, Orientadora

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: A FORMAÇÃO DE *ROUNDTABLES*
COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NO AGRONEGÓCIO**

CAMPO GRANDE – MS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

LUIZ GUSTAVO SOARES ALVES,
PROF DRA. DENISE BARROS DE AZEVEDO

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: A FORMAÇÃO DE *ROUNDTABLES*
COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NO AGRONEGÓCIO**

Projeto Financiado pela Chamada FUNDECT N° 10/2015 UNIVERSAL-MS.
“Diálogos entre *Stakeholders*: a formação de *Roundtables* como instrumento
competitivo para o agronegócio Brasileiro e de Mato Grosso do Sul”.

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação. Em Escola de
Administração e negócios, da
Universidade Federal de Mato Grosso
Do Sul como requisito final à obtenção
do título de Mestre em Administração,
orientado pela Prof^o Dra. Denise Barros

CAMPO GRANDE – MS

2017

LUIZ GUSTAVO SOARESALVES

**DIÁLOGOS ENTRE *STAKEHOLDERS*: A FORMAÇÃO DE *ROUNDTABLES*
COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA NO AGRONEGÓCIO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão de Agronegócio e Organizações, do Programa de Pós-Graduação *Stricto sensu* em Administração, da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal Do Mato Grosso do Sul.

Prof^a. Dr^a. Denise Barros de Azevedo
Coordenadora de Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos docentes

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

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

Prof^o. Dr^o. Rodiney de Arruda Mauro
Embrapa Gado de Corte

Dedico esse trabalho a todos que me incentivaram e me deram foça durante essa caminhada. Em especial a minha mãe Prof^a. Telma Soares de Alencar. E aos meus avós Ludovina e Sergio.

Agradecimentos

Com o fechamento desse ciclo me sinto preparado para enfrentar qualquer um dos desafios profissionais que se imponham a mim. Mas para que esse momento acontecesse contei com ajuda de várias pessoas que foram essenciais na minha formação profissional e também pessoal.

A primeira delas a qual eu agradeço profundamente é a Prof Dra. Denise Barros de Azevedo a qual tive a honra de ser orientado desde a graduação. Denise foi exemplo não só de profissional, mas também como pessoa, assim como o Dr. Guilherme Cunha Malafaia, meu co-orientador nesse trabalho.

Contei com a ajuda de muitos outros professores geniais que de alguma maneira me auxiliaram com seus conhecimentos e histórias profissionais, em especial Prof. Dra. Silvia Calleman, Prof. Dr. Leonardo Figueiredo, Prof. Dr. Caroline Spanhol.

A minha família que me apoiou de todas as formas possíveis durante os anos turbulentos que se passaram em especial aos meus avós Mariquinha e Sergio, minha mãe Telma e minhas primas Leticia e Adriana.

Agradeço ainda a ajuda de meus amigos irmãos Flávia, Marcus, Ana, Thalles, Cinthia, Tainá e Terceiro que se entusiasmaram quando eu entrei nessa jornada, comemoraram minhas conquistas, me socorreram nos momentos de sufoco, me incentivaram quando pensei em desistir e irão comemorar comigo essa conquista. Agradeço também aqueles que se juntaram a mim nessa jornada, em especial Paula e Carol Amim.

Por fim Agradeço aos funcionários e associados do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável que me receberam e foram extremamente receptivos com essa pesquisa. E agradeço também a Fundação de Ciência e Tecnologia do estado do Mato Grosso do Sul, pela aplicação de recursos nesse projeto de pesquisa.

“A vida é difícil, bem o sei, constituindo-se de mil bagatelas que são como alfinetadas e acabam por nos ferir. Mas é necessário olhar para os deveres que nos são impostos, e para as consolações e compensações que obtemos, pois então veremos que as bênçãos são mais numerosas que as dores. O fardo parece mais leve quando olhamos para o alto, do que quando curvamos a fronte para a terra.”

Havre, 1862

Resumo

Esse trabalho busca analisar os diálogos entre *Stakeholders* no processo de *roundtables* do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável - GTPS. Foram levados em consideração quatro eixos para avaliar o processo de participação dos *stakeholders* no grupo, são eles: Quem participa, em qual dimensão participa, como acontece o processo de participação e quais os propósitos de participação. Através de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada de natureza qualitativa seguida da aplicação de um roteiro de entrevista semi estruturado, pode-se concluir que o GTPS do ponto de vista gerencial serve de exemplo para outras *roundtables*, podendo ser considerada um case de sucesso de processo de *roundtable* no mundo e principalmente para a cadeia da carne. Seu modelo de gestão foi aperfeiçoado com o tempo através das ferramentas de diálogos, fazendo com que processos fossem criadas para garantir que essas sejam mais democráticas, legítimas, representativas e participativas. Além disso a estratégia, para criação e promoção de indicadores do grupo, difere das adotadas por outras *roundtables*, o que se traduz em uma oportunidade a ser explorada por novos estudos.

Palavras-chaves: diálogos entre *Stakeholders*; *roundtables*; carne sustentável; GTPS.

Abstract

This work seeks to analyze the dialogues among Stakeholders in the roundtable process of the Working Group on Sustainable Livestock - GTPS. Four axes were considered in order to evaluate the process of stakeholder participation in the group. They are: Who participates, in which dimension participates, how the participation process occurs and what purposes of participation. Through an exploratory, descriptive and applied qualitative research followed by the application of a semi-structured interview script, it can be concluded that the GTPS from a managerial point of view serves as an example for other roundtables, and can be considered a case of success of Roundtable process in the world and especially for the meat chain. Its management model has been improved over time through dialogue tools, making processes created to ensure they are more democratic, legitimate, representative and participatory. In addition, the strategy for creating and promoting group indicators differs from those adopted by other roundtables, which translates into an opportunity to be explored by new studies.

Key-words: stakeholders dialogues; roundtables; sustainable beef; GTPS.

Lista de figuras

Figura 1: Principais princípios e conceitos roundtables de carne sustentável.....	18
Figura 2 Análise de conteúdo.....	30
Figura 3 Organograma do Grupo GTPS.	36

Lista de tabelas

Tabela 1 Roundtables por cadeia de produção e seus endereços virtuais.	19
Tabela 2 Ciência baseada em diálogos entre stakeholders, comparando com diálogos: políticos, governança e corporativo.	23
Tabela 3 Variáveis dos blocos A e seus respectivos objetivos.....	32
Tabela 4 Aplicação dos roteiros de entrevista	33
Tabela 5 Resultados, eixo de análise: Como ocorre o processo de participação dos stakeholders	39
Tabela 6 Resultados, eixo de análise: Propósitos da participação.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVO GERAL:	16
2.1 Objetivos específicos:.....	16
3 JUSTIFICATIVAS.....	17
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
4.1 A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	20
4.2 Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	22
4.3 <i>Roundtables</i>	25
5 METODOLOGIA.....	28
5.1 Procedimento de coleta de dados	31
5.1.1 Divisão por Blocos	31
5.2 Procedimentos de análise dos dados.....	33
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
6.1 Participantes Do Processo De <i>Roundtables</i>	34
6.2 Como Ocorre O Processo De Participação	38
6.2.1 Processo De Facilitação E Criação De Lideranças.....	39
6.2.2 Processo Para Se Tornar Participante	40
6.2.3 Divisão De Grupos E Atividades	41
6.2.4 Formalidades E/Ou Regras Para As Atividades	42
6.2.5 Diferenças E Conflitos No Processo.....	42
6.3 Propósitos Da Participação Do Gtps.....	43
6.3.1 Afirmar Indispensabilidade De Um Facilitador (Regulador) Externo	43
6.3.2 Acessos A Locais, Informação E Públicos Relevantes.....	44
6.3.3 Inclusão De Pessoas Em Novos Mercados	44
6.3.4 Aceitação E A Eficácia A Longo Prazo Do Projeto.....	44
6.3.5 Eficiência Do Projeto E Redução Dos Custos De Implementação	45
6.3.6 Qualidade Da Concepção E, Adaptação Do Projeto A Contextos E Outros <i>Stakeholders</i>	46
6.3.7 Soluções Inovadoras, Através De Intercâmbio E Colaboração Com Outros <i>Stakeholders</i>	46
6.4 Análise Vertical Dos Entrevistados.....	46
6.4.1. Entrevistado 2 - Setor Financeiro	46
6.4.2. Entrevistado E3 – Setor Varejo E Restarurantes	47

6.4.3. Entrevistados E4 E E7- Industria Frigorífica.....	50
6.4.4. Entrevistado 05 – Setor Produtivo	52
6.4.5 Entrevistado 06 – Setor Insumos E Serviços	54
6.4.6. Entrevistado 08 – Organizações Da Sociedade Civil.....	55
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
8 REFERÊNCIAS	59
9 Anexo 1- ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	63

1 INTRODUÇÃO

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

Os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm interesses em uma organização e em suas atividades no passado, presente e futuro. O envolvimento de suas atividades é totalmente diversificado, estimulado por interesses individuais inseridos no contexto internacional, nacional, regional e local. Ou seja, existe a necessidade de diálogo que envolva os *stakeholders* na busca conjunta de soluções positivas, por meio da negociação e acordos, procurando agregar os vários elos dos setores produtivos (PRUITT; WADDELL, 2005).

Após os anos 2000, a abordagem de diálogo entre *stakeholders* surge então, com a ideia de que o uso de diálogo pode conduzir a formação de melhores resultados e em consequência, esses resultados podem beneficiar um maior número de *stakeholders* garantindo assim a sustentabilidade da organização. Já não bastar ouvir e levar em consideração as vontades dos *stakeholders* como era antes, e sim inseri-los no processo de decisão, implementação e monitoramento.

Portanto, o uso do diálogo é um dos caminhos alternativos para resolver os conflitos existentes. Todavia, ainda existem dificuldades de se produzir significativos “insights” e disseminar a transição dos problemas como, por exemplo, problemas ambientais entre a sociedade e a organização fazendo-se necessárias a criação de mecanismos que promovam a preservação ambiental.

A partir do final da década de 90, e início dos anos 2000, percebeu-se que os diálogos entre *stakeholders*, estão induziram novas formas de parcerias e mecanismos, como as chamadas *roundtable*, onde agregam *stakeholders* em prol de debater, dialogar e criar novos mecanismos de ação.

O processo de *roundtable* pode ser entendido como diálogos entre *stakeholders* debatidos em fóruns sobre o conhecimento e as perspectivas dos *stakeholders* em busca de soluções comuns para o produto ou para cadeia produtiva em foco (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011; SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012; PONTE, 2014, TURCOTTE; PASQUERO, 2001, GARCÍA-LÓPEZ ; ARIZPE, 2010).

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

Para Wang (2011) as *roundtables* apresentam-se como alternativas eficientes para a regulação governamental convencional, para resolver complexos problemas ambientais, devido especialmente a sua grande variedade de *stakeholders*, como ocorre com o Environmental Council, do Reino Unido, Global Dialogue on Water, Food and Environmental e o Murray Darling Initiative of Austrália que promovem discussões através do uso de diálogos entre *stakeholders*.

Através de uma técnica de análise de conteúdo, Azevedo *et al.* (2014) analisou os objetivos auto declarados de 21 *roundtables* do agronegócio mundial. Através dessa análise, os autores descobriram que a palavra “sustentabilidade” estava presente em todos os objetivos, o que demonstra o foco dessas organizações na busca de soluções em prol do tema.

Observa-se que o agronegócio, e em especial a cadeia produtiva da carne bovina, são setores costumeiramente atacados por serem “insustentáveis”. O uso intensivo do solo, desmatamento, poluição de mananciais, emissão de gases de efeito estufa entre outros fatores são sempre apontados como efeitos da produção agrícola e pecuária. É justamente no agronegócio, que percebeu-se uma crescente criação de *roundtables*, como a da soja, cana-de-açúcar, óleo de palma, carnes bovinas, dentre outras.

Entretanto, no agronegócio, o problema da ausência de diálogo torna-se muito mais complexo em virtude de diferentes segmentos que fazem parte do mesmo, ou seja, as cadeias produtivas e seus diferentes elos desenvolvem ações proativas de acordo com ambientes contextuais diferentes e, não necessariamente, atrelados ao agronegócio global (AZEVEDO, 2010). E no contexto da bovinocultura de corte, várias construções tem evidenciado a cadeia produtiva, como o caso do GTPS – Grupo de Trabalho de Pecuária

Sustentável. O GTPS vem se destacando em várias ações de promover a sustentabilidade da pecuária brasileira promovendo eventos e discutindo soluções específicas por biomas.

O crescimento da população assim como o aumento da renda das classes médias e a urbanização tornará as dietas mais ricas e diversificadas. Dentro desse crescimento encontra-se a bovinocultura de corte e leite e a agricultura, as quais buscam resolver os desafios de todos seus sistemas agroalimentares, Evidencia-se que a bovinocultura de corte é considerada uma das maiores emissores de gases de efeito estufa (GEE). O gado é o principal contribuinte para as emissões do setor da pecuária com cerca de 4,6 gigatoneladas de CO₂-eq, o que representa 65 por cento das emissões do setor (FAO 2011). E, este fato gera incertezas em todos os elos produtivos que compõe as cadeia produtivas, além de que estudos como esses vem sendo questionados por parte da comunidade científica.

A preocupação por um desenvolvimento sustentável é indispensável, como no caso do bioma Pantanal, que ocupa uma área de mais de 148 mil km², em território brasileiro, abrangendo parte do estado de Mato Grosso, 1/3 do estado de Mato Grosso do Sul, estendendo-se até a Bolívia e o Paraguai, somando uma área de 158.592 km². Ainda, essa área possui 122 espécies de mamíferos, 263 espécies de peixes, 93 espécies de répteis, 656 espécies de aves e 1.647 espécies de plantas (ABPO, 2013).

Diante do contexto apresentado, surge então o seguinte problema de pesquisa: Como o diálogo entre *stakeholders* nos processos de *roundtables* podem contribuir para solucionar os problemas de sustentabilidade da bovinocultura de corte brasileira?

2 OBJETIVO GERAL:

Analisar os diálogos entre *stakeholders* no processo de *roundtables* do Grupo e Trabalho de Pecuária de Sustentável (GTPS).

2.1 Objetivos específicos:

- Identificar os *stakeholders* no processo de *roundtable*;
- Descrever o processo de *roundtable* e suas interações com os *stakeholders* participativos;
- Analisar a percepção dos *stakeholders* em relação ao processo de participação na *roundtable*.

3 JUSTIFICATIVAS

As tentativas para solucionar problemas, auxiliar e incentivar métodos de produção agropecuária mais limpos, responsáveis e eficientes, tem sido tomadas pelo governo brasileiro na última década. Como exemplos podem ser citados o Plano ABC (Agricultura de Baixa Emissão de Carbono) e o recém-criado programa Carne Carbono Neutro que são focados no tema sustentabilidade, além dos programas Pacto Sinal Verde, Boas Práticas Agropecuárias e o Plano Mais Pecuária que possuem foco na melhoria de métodos de produção e qualidade da carne.

Alguns países tem utilizado as *roundtables* como instrumentos para diálogos entre *stakeholders* a fim de atingir objetivos semelhantes aos do Brasil em relação as cadeias produtivas.

Em 2003, o governo do Canadá, a fim de manter sua posição de liderança e promover o crescimento sustentável de suas cadeias de suprimentos, em forma de *roundtables*, tomou a iniciativa de criar um sistema de cadeia de valor que reúne fornecedores de insumos, produtores, processadores, indústrias de serviços alimentícios, varejistas, comerciantes e produtores, associações com os tomadores de decisão de políticas públicas do governo federal e provincial.

As *roundtables*, são iniciativas *multistakeholders*, que servem para discutir e pensar sobre os problemas relacionados às cadeias de suprimentos em que operam. O agronegócio canadense atua em 13 cadeias produtivas, sendo: bee health, carne, processamento de alimentos, grãos, horticultura, bioprodutos industriais, orgânicos, carne de porco, pulsos, frutos do mar, sementes, ovelhas e cultivos especiais (Agricultura e Agroalimentar Canadá, 2015).

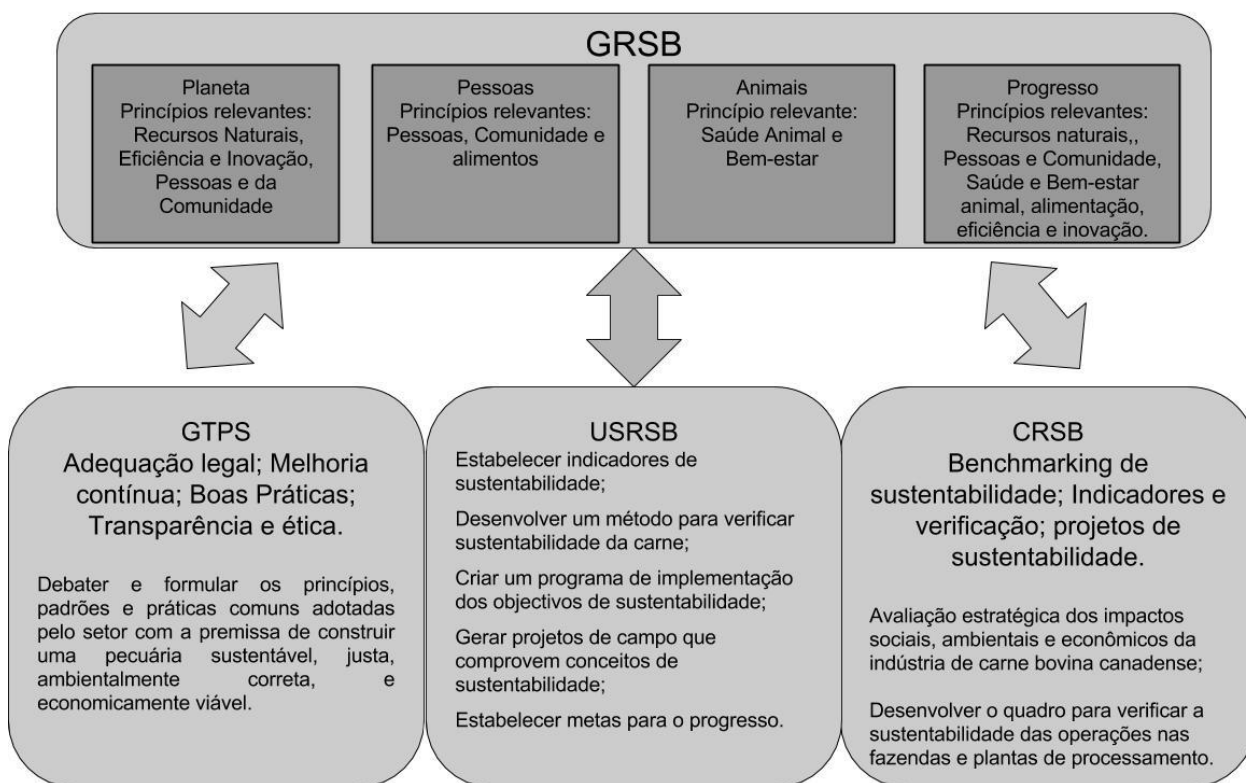
Ainda nesse contexto redes de varejo e alimentação anunciaram nos últimos anos que passaram a comprar preferencialmente carne sustentável. A preocupação inicial é com biomas frágeis – Amazônia e Pantanal. Nesses biomas já existem programas e empresas que realizam o trabalho de formação e certificação da produção de carne sustentável (WALMART 2016; DINHEIRO RURAL, 2016; CARREFOUR, 2016; EMBRAPA 2015; GTPS, 2016). Para tanto essas organizações desenvolveram parcerias e participam ativamente de *roundtables*.

O surgimento de *roundtables* na cadeia produtiva da carne bovina vem de 2002 com a criação da GRBSB (*Global Roundtable for Sustainable Beef*). Após isso, uma série de outras *roundtables* regionais de carne bovina surgiu. Em 2014 a GRBSB desenvolveu princípios e critérios da carne sustentável. A GRBSB, no entanto, não tem pretensão de se

tornar uma certificadora como a FSC e Bonsucro, pois dada diversidade dos sistemas de produção de carne em todo o mundo não seria possível criar padrões fixos para todos os produtores. A opção da GRSB é desenvolver padrões gerais e transferir a responsabilidade de criar os indicadores específicos de certificação para as *roundtables* e outras organizações regionais (GRSB,2014).

No Brasil, a *roundtable* de carne sustentável é o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável que é o foco do estudo de caso a ser realizado pelo trabalho, ver Figura 1.

Figura 1: Principais princípios e conceitos *roundtables* de carne sustentável.



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

O GTPS possui o compromisso com o desmatamento zero, além de orientar os produtores e assistentes técnicos rurais a executarem as tecnologias consideradas sustentáveis para a produção pecuária. Têm a finalidade de contribuir para a sustentabilidade da cadeia considerando aspectos sociais, ambientais e econômicos. O GTPS é o resultado de um ano e meio de discussões que concluíram ser fundamental ter uma ação articulada em todos os elos da cadeia, do pecuarista ao varejo, com a participação ativa da sociedade civil e um diálogo constante com o governo (GTPS, 2016)

Há uma listagem de tecnologias sustentáveis abordadas pelo grupo, a fim de classificar as atividades de acordo com o seu nível de complexidade, custo de implementação e incremento em curto, médio e longo prazo. Os principais itens abordados são: o bem-estar na fazenda; gestão agropecuária; nutrição; pastagem; reprodução e melhoramento genético e, por fim, sanidade. Fornecendo materiais aos pecuaristas acredita-se que, com o uso de indicadores e demais ferramentas fornecidas, todos os elos da cadeia de valor da pecuária bovina irão a busca da sustentabilidade. Para o GTPS, sustentabilidade é um processo de melhoria contínua (GTPS, 2016).

A justificativa da escolha do objeto de estudo originou-se da análise do Quadro 1, o qual, percebe-se que os países que mais concentram *roundtables* são Canadá, Suíça e Estados Unidos. Pode-se afirmar ainda que todas as *roundtables* identificadas iniciaram suas atuações a partir do ano 2000. A maior concentração de *roundtables* ocorre na Europa, o que sinaliza as discussões em torno de diálogos entre *stakeholders*. É importante relatar que mesmo possuindo suas sedes na Europa, não há uma centralização das tomadas de decisões. E no segmento carne bovina existe o maior número de concentrações de *roundtables*, são 3 *roundtables* existentes.

Tabela 1 *Roundtables* por cadeia de produção e seus endereços virtuais.

Mapa Sites		
Nome da Roundtable Original	Cadeia de atuação	Site / Link
Textile Exchange	Algodão Orgânico	http://textileexchange.org/
Better Cotton Initiative	Algodão Orgânico	http://bettercotton.org/
Roundtable for a sustainable cocoa economy	Cacau	http://www.roundtablecocoa.org
Beef Value Chain Roundtable (BVCRT)	Carne Bovina	http://www.cattle.ca/beef-value-chain-round-table
Global Roundtable for Sustainable Beef	Carne Bovina	http://grsbeef.org
Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS)	Carne Bovina	http://www.pecuariasustentavel.org.br
Aquaculture Stewardship Council	Pescados	http://www.asc-aqua.org/
Round Table on Responsible Soy Association	Soja	http://www.responsiblesoy.org/index.php?lang=em
Bonsucro	Cana de Açúcar	http://bonsucro.com
Roundtable on Sustainable Palm Oil	Óleo de Palma	http://www.rspo.org/en/definition
Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB)	Biomassa e Biomaterial	http://rsb.org/
Iowa Corn Growers Association (ICGA)	Milho	https://www.iowacorn.org/
World Cocoa Foundation	Cacau	http://www.worldcocoafoundation.org/
Roundtables Canadenses		
Seed Sector Value Chain Roundtable	Sementes	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/se-eng.htm
Canada's grains industry	Grãos	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/gra-eng.htm
Organic Value Chain Roundtable	Produtos Orgânicos	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/org-bio-eng.htm
Seafood Value Chain Roundtable	Pescados	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/sea-mer-eng.htm
Roundtable Food processing	Alimentos Processados	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/pro-tra-eng.htm
Sheep Value Chain Roundtable	Carne Caprina	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/sh-ov-eng.htm
Pulse Industry Roundtable	Indústria Pulse	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/pl-lg-eng.htm
Pork Value Chain Roundtable	Carne de Suína	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/por-eng.htm
Special Crops Value Chain Roundtable	Culturas Especiais	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/spec-eng.htm
Horticulture Value Chain Roundtable	Horticultura	http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/hort-eng.htm
Bee Health Roundtable (BHRT)	Apicultura	http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/bee-health/objectives-and-priorities/?id=1409836063106
Industrial Bioproducts Value Chain Roundtable	Bioprodutos	http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/value-chain-roundtables/industrial-bioproducts/?id=1385568234264

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente revisão bibliográfica se inicia apresentando as bases da teoria dos *stakeholders*. Em seguida, é abordada a teoria dos diálogos entre *Stakeholders* e as *roundtables*. Essas foram as bases para a construção do roteiro de entrevistas semi estruturado que guiará os resultados e discussões do trabalho.

4.1 A Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* foi proposta pela primeira vez por R. Edward Freeman (1984) em seu livro *Strategic Management: A stakeholder approach* e aborda como a gerência pode satisfazer os interesses dos *stakeholders* em um negócio. Segundo Freeman (1984, p.46), *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que podem afetar ou serem afetados pela conquista dos objetivos da organização e a principal ideia da teoria dos *stakeholders* é que as organizações que possuem relações com os mesmos irão sobreviver por mais tempo e melhor do que as organizações que não as possuem.

Freeman (1984) ainda sugere que as organizações devem desenvolver determinadas competências com seus *stakeholders*, sendo essas: (a) comprometer-se com os interesses dos *stakeholders*; (b) desenvolver estratégias para lidar com os *stakeholders* e suas preocupações e (c) dividir e categorizar os interesses em segmentos gerenciáveis.

Freeman (2007) argumenta que: “A principal responsabilidade de um executivo é criar o maior valor possível para as partes interessadas, porque é assim que você cria o máximo de valor possível para os acionistas”. Essa frase resume bem e em poucas palavras o que os teóricos favoráveis aos *stakeholders* defendem que seja a função da firma.

Segundo Harrison e Freeman (1999), a teoria dos *stakeholders* admite inserir uma relação entre as organizações e a sociedade de forma estratégica, permitindo que fenômenos complexos, multiobjetivos e multifacetados sejam analisados. A teoria permite desenvolver uma tipologia de grupos de *stakeholders* e ponderar como e quais recursos e estratégias conseguem acoplar a seus objetivos (FROOMAN, 1999).

O processo de evolução tecnológica e a transformação de mercados ocasionou um ambiente organizacional continuamente mais complexo. Neste contexto, ampliou-se a necessidade de lidar com um número cada vez maior de interesses de diferentes *stakeholders*. Com a importância de gerenciar as relações com os *stakeholders* tornaram-se importantes etapas do processo de tomada de decisão das organizações competitivas.

A implementação da teoria dos *stakeholders* tem como base gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a garantir o sucesso da empresa a longo prazo. Ou seja, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes, e a consequente promoção dos diferentes interesses.

Como uma ação estratégica, surge a concepção de que estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders* ao invés de maximizarem a posição de um único grupo em detrimento aos demais (FREEMAN e MCVEA, 2000). Acredita-se que o uso desta estratégia diminui os conflitos de interesses e traz melhores resultados para a empresa.

Clarkson (1995) considera que os *stakeholders* são 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, tais direitos ou interesses reivindicados são o resultado de transações e ações tomadas pela corporação, que podem ser individuais, legais, morais ou coletivas, além disso, distribui os *stakeholders* em dois grupos distintos: *stakeholders* primários e secundários.

Os *stakeholders* primários investiram de alguma maneira na organização seja com capital financeiro ou humano correndo algum risco proveniente deste investimento. Já os *stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos a riscos e perdas decorrentes da ação dessas organizações. Clarkson (1995) também aponta que os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm interesses em uma organização e em suas atividades no passado, presente e futuro, contanto que os interesses, resultados de transações e ações das empresas sejam legais ou morais, individuais ou coletivos.

A teoria dos *stakeholders*, segundo Donaldson e Preston 1995, pode também ser classificada como gerencial recomendando atitudes e práticas e não somente descritivas, além de ser a teoria mais proeminente e adequada a teoria da geração de valor ao acionista que se torna moralmente insustentável. Ao apelar a algum princípio da responsabilidade, evitando a falácia de separação, e simplesmente perceber que as partes interessadas e pessoas de negócios compartilham uma humanidade comum, pode-se construir métodos mais eficazes de criação de valor que forjam uma ligação conceitual e prática entre o capitalismo e a ética (PARMAR, 2010).

4.2 Diálogos entre *Stakeholders*

Como visto no item anterior a teoria dos *stakeholders* possui uma vasta literatura cujo maior princípio defendido é de que o papel da firma é a maximização de valor a todos *stakeholders* (FREEMAN, 1984). No entanto, é impossível satisfazer os interesses de todos os *stakeholders*, visto que a organização possui uma variedade deles e que cada um possui causas e interesses divergentes (KAPTEIN e VAN TULDER, 2003). Instrumentos para se compreender a força dos diferentes *stakeholders* e ferramentas para geri-los foram desenvolvidas ao longo dos anos 2000.

O grau de influência dos *stakeholders* pode ser o ponto de partida para a organização compreender como ela é influenciada por eles e assim definir estratégias adequadas para tanto. Savage *et al.* (1991), analisa o potencial de ameaça ou cooperação que os diferentes *stakeholders* da organização representam, os dividindo em categorias genéricas. Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram o modelo da saliência dos *stakeholders* que leva em consideração os atributos de poder, legitimidade e urgência, o que se objetiva em classificar os *stakeholders* em grupos analisando a interação desses atributos. No entanto essas ferramentas, são instrumentos que partem de uma visão intra firma para observar seus, *stakeholders* e a influência que eles têm sobre ela.

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

Para Stoll-Kleemann e Welp (2006) os diálogos entre *stakeholder* podem ser divididos em: diálogos entre *stakeholders* para ciência, diálogos entre *stakeholders* para elaboração de políticas e diálogo entre *stakeholders* para gestão. No entanto, Oels (2006) argumenta que por vezes é difícil fazer distinções entre os três tipos de diálogos dizendo que “frequentemente diálogos entre *stakeholders* para ciência e para gestão podem ter como objetivo resolver um problema de ação coletiva através da elaboração de políticas”.

Tabela 2 Ciência baseada em diálogos entre *stakeholders*, comparando com diálogos: políticos, governança e corporativo.

Tipos de Diálogo	Coordenador Principal	Objetivos	<i>Stakeholders</i>
Ciência Baseada em <i>Stakeholders</i>	Pesquisadores, Instituições de pesquisa ou rede de pesquisa.	Dependência, entendimento, combinado base de conhecimento e checando relevância social.	Corporações, Ong's, Políticos, Cidadãos.
Político	Políticos, Burocratas	Criando suporte para políticas, leis, regulação e estruturas de monitoramento.	Vários Grupos interessados, Corporações, Ong's, Pesquisadores, Cidadãos.
Multi- <i>stakeholders</i> para governança.	Organismos intergovernamentais, organizações internacionais.	Criando Parcerias multi- <i>stakeholders</i> , Influência política e práticas empresariais.	Governantes, Corporações, Ong's internacionais e nacionais, pesquisadores.
Corporativos	Corporação	Falando das expectativas da sociedade relacionada com as praticas de negócios e as transformações das estratégias de negócios	Governo, Ong's, Consumidores, Fornecedores, empregados, comunidade e pesquisadores.

Fonte: Azevedo, 2010.

O Tabela 2, apresentado por Azevedo (2010), resume os tipos de diálogos apresentados por Welp *et al.* (2006). A partir das idéias apresentadas no quadro, será possível analisar melhor o movimento de *roundtable*, que será aprofundado no decorrer do trabalho e se constitui em um dos casos a serem estudados.

Diálogos para formação de políticas objetivam em, criar um ambiente de tomada de decisão onde os resultados provêm da vontade coletiva de todos os *stakeholders* (OELS, 2006). A autora ainda afirma que, esses diálogos, podem tanto servir para criar, consensos, que estão diretamente ligados a tomada de decisões, quanto, para simplesmente assessorar as tomadas de decisão. Ainda no mesmo raciocínio, a autora argumenta que, esse tipo de diálogo provoca nos *stakeholders* um sentimento de pertencimento, levantando a questão de que nesse processo “auto interesses podem ser modificados para acomodar os interesses públicos”.

Os Diálogos políticos podem ser utilizados para a criação de governança com ou sem a participação ativa de agentes governamentais. López e Arizpe (2010), afirmam que processos participativos “*up down*”, enfrentam limitações o que é atribuído principalmente às “desigualdades de poder substanciais”. Os autores dizem que processos “*bottom up*” (presença de diálogos) podem contribuir para resolver conflitos e não somente mascará-los. No entanto os autores afirmam que a real legitimidade desse processo, depende da representatividade dos *stakeholders* que participam dele.

No entanto o processo de criação de governança “*bottom up*” através do diálogo entre *stakeholders*, vem sendo criticado por muitos pesquisadores. Os principais argumentos são, que esses processos podem não ter legitimidade visto que podem surgir problemas relacionados à criação de consensos, a falta de democracia na tomada de decisão e a baixa inclusão de *stakeholders* nos processos. (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011; SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012; PONTE; 2014)

A implementação, do que foi decidido tanto em processos de governança e tomada de decisão “*bottom up*” quanto “*up down*” necessitam ser implementados de alguma maneira. Oels (2006) afirma que diálogos entre *stakeholders* para gestão podem ser eficazes na implementação de políticas e normas, já que envolve diretamente aqueles que serão afetados por elas. Esse processo contribui com a redução de conflitos pois os *stakeholders* passam a ser parte importante e que gera reflexões sobre as interações com o meio trazendo assim informações para futuras tomadas de decisão sobre os temas relacionados a eles.

Todos os tipos de diálogos apresentados na tabela 2 pressupõe que em algum momento dos processos há participação dos *stakeholders*. Segundo o World Bank (1996) “Participação é o processo através do qual os *stakeholders* influenciam e dividem o controle do desenvolvimento de iniciativas e as decisões e recursos que os afetam”.

Berghöfer e Berghöfer (2006) propõem a compreender os níveis e dimensões da participação, através de quatro eixos de diferenciação, esses eixos irão guiar parte do roteiro de entrevistas e serão explicados na seção de métodos, são eles: Quem participa? Em que dimensão participa? Como acontece o processo de participação? Quais os propósitos da participação? E por que participação é importante em um processo de desenvolvimento de um projeto onde a sustentabilidade ocupa lugar de destaque?

Em primeiro lugar, levar em consideração, que comunidades locais são afetadas por decisões verticais, ou seja: há a necessidade de se construir junto com os locais. No caso da pecuária, os contextos sócios culturais regionais próprios, afetam na maneira em que os produtores enxergam e administram suas propriedades.

Em segundo lugar o próprio meio ambiente que pode ser considerado como um bem publico mesmo estando localizado em propriedades privadas. Conservar e/ou preservar esse bem público é interesse geral dos *stakeholders*.

Os quatro critérios e eixos de participação de Berghofer e Berghofer (2006) entram no trabalho como uma maneira de caracterizar o processo de diálogos entre *stakeholders* do GTPS. Na revisão de literatura, foram levantados pontos críticos dos autores as mesas de dialogo entre *stakeholders*. Democracia, legitimidade representatividade.

Colocar as pessoas no centro do desenvolvimento é o objetivo das abordagens participativas segundo Cooke e Kothari (2001). Sobre esse processo podemos, no entanto questionar, quem deve ser colocado no centro. As visões sobre o processo de participação são diferentes, segundo Berghöfer e Berghöfer (2006) o significado de participação para alguns pode ser mais político e vai no sentido de que esse processo pode empoderar os mais pobres e marginalizados, enquanto para outros, o processo não é tão político quanto técnico que pode oferecer novos ganhos em eficiência e sustentabilidade do projeto em desenvolvimento.

4.3 Roundtables

O uso do diálogo surge então como um importante instrumento para o estabelecimento de regulações que busquem atender melhor os diferentes interesses dos

stakeholders. (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011; FORTIN, 2013). As lacunas no ambiente institucional regulatório podem ser geradores de conflitos entre *stakeholders* internos e externos das organizações

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

Um dos principais benefícios do uso de *Multistakeholder Collaborative Roundtable* (MCR) é para resolver problemas complexos e capacidade de canalizar as interdependências entre os diversos *stakeholders*. Comentam que os MCRs permite que os *stakeholders* coordenem os seus interesses, ações e pensar por meio de mecanismos de integração, tais como fóruns, parcerias, negociações, e planejamento colaborativo. No entanto, esse método é aplicado na compreensão de como MCRs trabalha do que no processo de produção. A maioria dos estudos enfatiza o processo de colaboração, suas etapas, ou de seus fatores de sucesso. Poucos estudos discutem os resultados reais de MCRs, como consenso *multistakeholder*, aprendizagem e capacidades de resolução de problemas (TURCOTTE e PASQUEIRO, 2001).

A representatividade dos *stakeholders* é especialmente para que o processo de diálogo *multistakeholder* funcione em uma *roundtable*. No entanto, Ponte e Chayns (2013), apontam que em países em desenvolvimento, a falta de conhecimentos especializados, pode levar a uma deficiência na representatividade dos grupos de *stakeholders* de menor escala. Os autores defendem que apenas a superação de barreiras estruturais e acesso a recursos, não garantirá o desenvolvimento de definições e padrões que os beneficiem também.

Há críticas sobre a atuação das *roundtables* no sentido de que estas não têm legitimidade nas decisões o que faz com que os interesses das grandes organizações sejam colocados em detrimento dos *stakeholders* com menor poder e influência. As ONG's são um potencial defensor dos interesses dessas comunidades de *stakeholders* com menor poder de influência, desta forma: "As ONG's podem ajudar a prevenir que interesses privados possam obscurecer o potencial de desenvolvimento da regulação privada" (PESQUEIRA e GLASBERGEN, 2013; CHEYNS, 2014).

Mesmo com uma grande variedade de *stakeholders*, as *roundtables* podem ser consideradas, uma forma de governança “*up down*” como classificado por Lopez e Arizpe (2010). Esses autores estudaram a atuação da *Roundtable* de Soja Sustentável e de outro grupo que também reúne vários grupos de *stakeholder* mas tem o foco em *stakeholders* com pouca representatividade, como camponeses e ONGs que se recusaram em participar da *roundtable* de soja sustentável. Na visão do segundo grupo, a soja responsável é irreal e viola vários direitos das comunidades.

Problemas de representatividade estão diretamente ligados com o quanto às decisões das *roundtables* são democráticas. Schouten, Leroy e Glasbergen (2012) realizaram um estudo em duas *roundtables* e chegaram a conclusão de que elas ficam aquém em dois critérios de democracia participativa, são eles: a inclusão (de *stakeholders* e discursos) e a consequencialidade que significa que as decisões tem pouco impacto sobre as tomadas de decisão coletivas.

Esses problemas levam a fraqueza nas deliberações, problemas na chegada de consensos e conseqüentemente na falta de legitimidade das *roundtables*. Problemas na chegada de consenso podem ocorrer principalmente devido ao grande número de *stakeholders* envolvidos (SCHOUTEN E GLASBERGEN, 2011,).

Alguns países têm utilizado as *roundtables* como instrumentos diálogos entre *stakeholders* para se atingir objetivos semelhantes aos do Brasil em relação as cadeias produtivas.

Em 2003, o governo do Canadá, a fim de manter sua posição de liderança e promover o crescimento sustentável de suas cadeias de suprimentos, em forma de *roundtables*, tomou a iniciativa de criar um sistema de Cadeia de Valor que reúne fornecedores de insumos, produtores, processadores, indústrias de serviços alimentícios, varejistas, comerciantes e produtores Associações com os tomadores de decisão de políticas públicas do governo federal e provincial.

A Mesa Redonda da Cadeia de Valor da Carne Bovina através da promoção do diálogo entre os diferentes atores vinculados à cadeia produtiva da carne bovina canadense procurou resolver a crise que se desenvolveu no gado canadense, especialmente após a descoberta dos três primeiros casos de encefalopatia espongiforme bovina (BSE) em maio de 2000. Essa razão fez com que os Estados Unidos e outros países fechassem suas fronteiras para o transporte de animais vivos e produtos de carne bovina do Canadá. Em vista disso, as perdas financeiras para os produtores de carne bovina canadense como resultado da BSE atingiram US \$ 5,3 bilhões em 2004 (CANADÁ ANO

LIVRO, 2006).

Como resultado das ações conjuntas das diferentes partes interessadas das mesas redondas, a demanda doméstica por carne bovina aumentou devido ao aumento da capacidade de processamento interno da carne e à redução da dependência do mercado norte-americano. Além das perdas financeiras dos agricultores foram minimizados devido a programas governamentais para compensá-los. A segurança alimentar melhorou e os principais mercados foram reabertos. A Mesa Redonda da Cadeia de Valor da Carne Bovina também foi instrumental na criação do fundo em que os governos do Canadá e da província de Alberta, que juntos doaram US \$ 80 milhões para apoiar acesso ao mercado e iniciativas de desenvolvimento para recuperar mercados perdidos (BVCR, 2011).

A partir de 2011, as recomendações da BVCRT resultaram na formação da Secretaria de Acesso ao Mercado (MAS). Este escritório foi criado em colaboração com a *Pork Value Chain Roundtable* para coordenar iniciativas governamentais com a indústria. A função do MAS é desenvolver e implementar estratégias internacionais de acesso ao mercado para produtos agrícolas e agroalimentar canadense. A BVCRT foi parte integrante do desenvolvimento de uma estratégia global para identificar um processo melhor para desenvolver prioridades nacionais de pesquisa e ter fundos de pesquisa direcionados para essas prioridades e melhorar a capacidade de adotar os resultados do setor de pesquisa. (BVCR 2011).

5 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada de natureza qualitativa, que busca analisar os Diálogos entre *stakeholders* no processo de *roundtables* do GTPS. Richardson *et al.* (1989) afirmam que a metodologia qualitativa justifica-se, principalmente quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social.

A pesquisa baseou em 2 momentos com intuito de investigar o problema proposto. A primeira consistiu em uma revisão de literatura, que auxiliou no conhecimento das teorias e das intersecções teóricas apresentadas no referencial teórico. Além disso, a revisão foi a base para a construção do roteiro de entrevistas semiestruturado que será utilizado no estudo de caso.

O segundo momento, consistiu em um estudo de caso que utilizará técnicas de análise de conteúdo, que será dividido em duas partes, sendo:

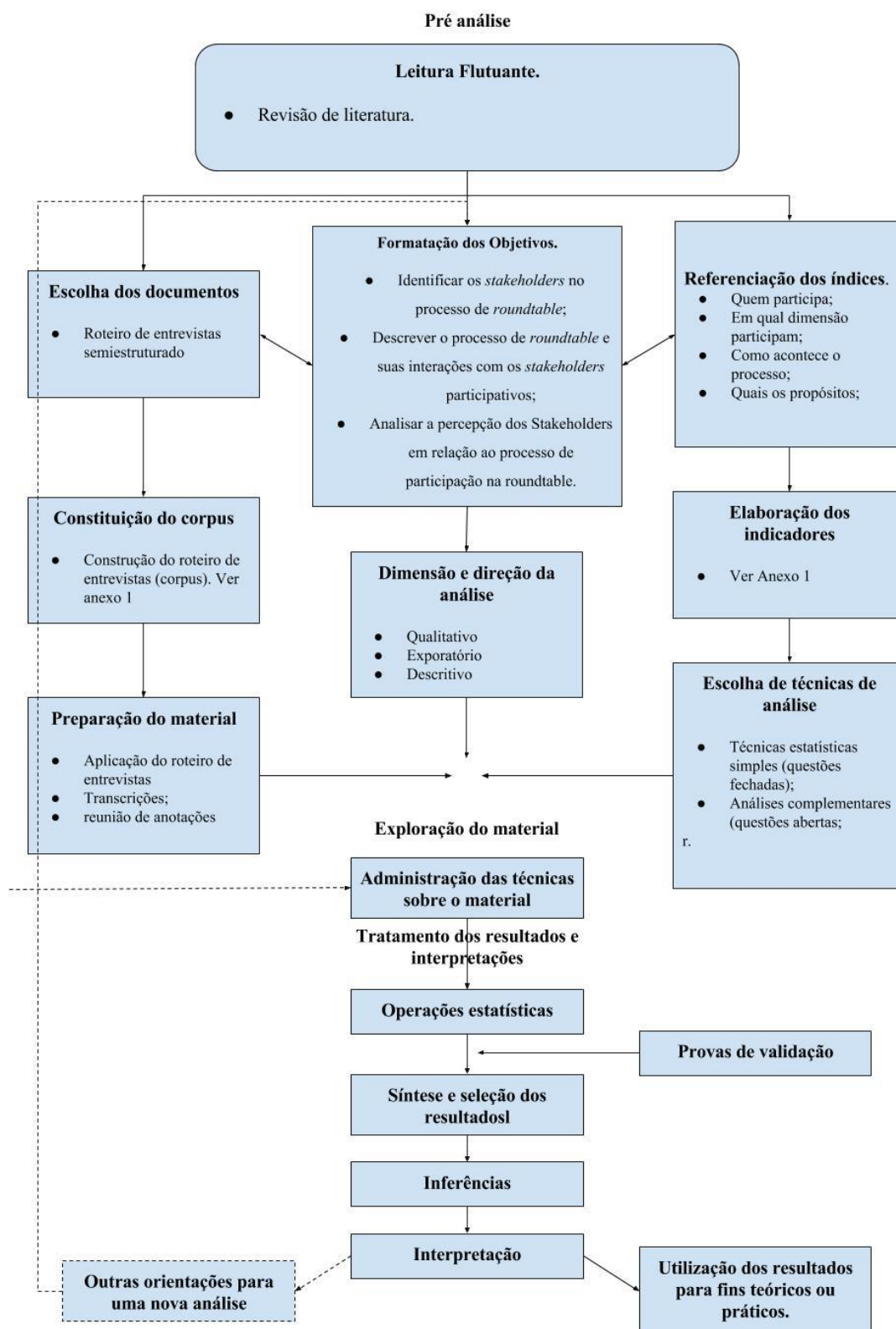
A primeira parte, analisar os documentos do GTPS. O objetivo principal é identificar de que maneira o grupo se organiza do ponto de vista gerencial e de diálogos.

A escolha da técnica do estudo de caso para a pesquisa deve-se ao fato de que o objetivo dos estudos de caso não é só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los em um determinado contexto (YIN, 2001). Esse autor descreve a importância do uso da lógica da replicação em estudos de casos, pois considera assim que cada caso seria um parente próximo de um único produzindo evidências que comprovem as relações entre eles. A abordagem é especialmente interessante visto o surgimento de diversas *roundtables*, podendo tornar o estudo eficaz na análise de outras.

A segunda parte foi a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturado (ANEXO 1), o qual possui três objetivos principais, são eles: 1) Identificar quem são os *stakeholders* no processo de *roundtables*; 2) Descrever o processo de *roundtables* e suas interações com os *stakeholders* participativos; e 3) Analisar a percepção dos *stakeholders* em relação ao processo de participação na *roundtable*.

O roteiro de entrevistas proposto é capaz de identificar e abordar questões relacionadas com a participação dos *stakeholders* no processo de *roundtables*; representatividade das construções embasadas nos diálogos entre *stakeholders*, e verificar a legitimidade das ações construídas ou sugeridas nas *roundtables* para todos os *stakeholders*.

Figura 2 Análise de conteúdo



Fonte: Baseado em Bardin (2006) pag 102.

5.1 Procedimentos de coleta de dados

Para a abordagem teórica ligada aos diálogos entre *Stakeholders* foi utilizado o bloco “A” de questões (ANEXO A), que foi construído através da referenciação de índices de análise que, de acordo Bardin (2006), “pode ser a menção explícita de um tema numa mensagem.”

Nesse trabalho os índices utilizados foram baseados no trabalho de Berghöfer e Berghöfer (2006) e constituem nas temáticas sub-divididas. A entrevista com a direção do GTPS irá utilizar todos os blocos do roteiro de entrevista (A1, A2, A3, A4). As entrevistas com os *stakeholders* que participam do GTPS utilizaram somente os dois últimos blocos (A3 e A4).

5.1.1 Divisão por Blocos

- **Bloco “A 1”. Quem são?**

O objetivo desse bloco é identificar de quais grupos de *stakeholders* os participantes fazem parte. Além disso, as questões complementares trazem a questão da representatividade, ou seja, se todos os *stakeholders* estão realmente representados no processo.

- **Bloco “A 2”. Em qual dimensão participam**

Os indicadores desse bloco mostram, onde os *stakeholders* que no contexto do trabalho, estão envolvidos na criação dentro dos grupos, participam enquanto agentes da sociedade, ou seja, fora dessa estrutura de participação. Além disso, as questões complementares, conduzem a questão da legitimidade na formação do grupo.

- **Bloco “A 3”. Como ocorre o processo**

Esse bloco identifica quais as estruturas que conduzem o processo do grupo. As questões se referem aos mecanismos utilizados para se chegar aos resultados esperados.

- **Bloco “A.4”. Quais os propósitos da participação**

O que direciona os *stakeholders* a participar do grupo. Esse bloco explicita as motivação individuais dos *stakeholders* e como complemento há questões relacionadas à legitimidade e funcionamento das estruturas do grupo.

Após a referenciação dos índices, foram escolhidos indicadores a partir da literatura abordada no referencial teórico. Esses indicadores podem ser vistos no (ANEXO1) e se constituem de questões fechadas e abertas. A Tabela 2 demonstra as

principais variáveis do bloco A, bem como suas questões correspondente e autores referenciados.

Tabela 3 Variáveis dos blocos A e seus respectivos objetivos.

Abordagens teóricas	Variáveis ou palavras chave	Autores	Questões	Objetivos das questões
Diálogos entre <i>Stakeholders</i>	Participação	Berghöfer e Berghöfer (2006)	A (4, 5, 13, 14, 15)	Questões relacionadas a seleção de participantes e a organização do grupo
			A (16 – 19)	Identificação da participação dos <i>stakeholders</i> na sociedade
			A (22-26)	Como ocorre o processo?
			A (30-40)	Por que ocorre a participação?
	Representatividade	García-López ; Arizpe, (2010); Ponte e Chayns (2013)	A (20, 21)	Identificar qual a representatividade dos <i>stakeholders</i> no processo de participação
	Legitimidade	Schouten e Glasbergen (2011); Greetje Schouten , Pieter Leroy , Pieter Glasbergen (2012); Tatenhove, et. al, (2014)	A (27, 28, 29,	Identificar a legitimidade das tomadas de decisão

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

5.2 Procedimentos de análise dos dados

As respostas coletadas a partir dos índices e indicadores que formam o bloco “A” se dividem em respostas fechadas (sim ou não) e abertas. Essa divisão foi planejada para obter a possibilidade de maior capacidade de análise e conclusões. No entanto, antes de se iniciar a análise, será necessária fazer a análise de frequência ponderada dos índices, pois o número de questões (indicadores) não é igual em todos eles. Nesse primeiro momento a ponderação ocorrerá sobre os índices e não sobre as respostas Bardin (2006).

As questões fechadas indicaram a intensidade dos índices das quais fazem parte. A frequência ponderada nesse caso dirá respeito às respostas sim ou não, fazendo dessa maneira que as respostas sim possam representar a intensidade em que os índices ocorrem Bardin (2006). Os resultados serão expostos por meio de técnicas da estatística descritiva simples com finalidade de facilitar a visualização e análise dos dados. As questões abertas são complementares e visam auxiliar nas análises que serão realizadas *a posteriori*.

A aplicação dos roteiros de entrevista, bem como datas, cidade de aplicação e tempo de duração de cada uma podem ser vistas na Tabela 04.

Tabela 4 Aplicação dos roteiros de entrevista .

Entrevistado	Categoria do GTPS	Data da entrevista	Cidade	Tempo de entrevista	Roteiro aplicado
E 1	Grupo de trabalho da Pecuária Sustentável	06/12/2016	São Paulo-SP	00:39:33	A1, A2, A3, A4
E 2	Financeiro	07/12/2016	Barueri-SP	00:06:27	A3, A4
E 3	Varejo e Restaurantes	07/12/2016	Barueri-SP	00:06:14	A3, A4
E 4	Frigoríficos	07/12/2016	Barueri-SP	00:12:06	A3, A4
E 5	Produtores	07/12/2016	Barueri-SP	00:11:39	A3, A4
E 6	Insumos e Serviços	09/12/2016	São Paulo-SP	00:11:12	A3, A4
E 7	Indústria	09/12/2016	São Paulo-SP	00:10:56	A3, A4
E 8	Ongs	15/12/2016	Campo Grande-MS	00:21:06	A3, A4

Fonte: Dados da pesquisa 2016

A maioria das entrevistas foi realizada no Estado de São Paulo. Para tanto foram utilizados recursos do projeto da Chamada FUNDECT N° 10/2015 UNIVERSAL-MS denominada “Diálogos entre *Stakeholders*: a formação de *Roundtables* como instrumento

competitivo para o agronegócio Brasileiro e de Mato Grosso do Sul”. Foram no total três dias de participação em reuniões e entrevistas.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Serão apresentados nessa seção, os resultados obtidos a partir das análises dos dados coletados através do roteiro de entrevista (anexo 1) referentes a percepção dos *stakeholders* do GTPS em relação aos eixos de análise de como ocorre o processo de participação e quais são os propósitos da participação.

6.1 Participantes do processo de *Roundtables*

O GTPS possui 81 membros divididos em 7 categorias: produtores (17), indústria (06), insumos e serviços (14), varejo e restaurantes (06), instituições financeiras (04), organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros (14), associados colaboradores – instituições de ensino, extensão e instituições governamentais (20).

Para se tornar membro do grupo, o proponente deve no mínimo ter atividades relacionadas à cadeia produtiva da carne bovina. É interessante notar que dentro da categoria de organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros, não há a presença de organizações voltadas ao consumidor. Além de ter atividades relacionadas com a cadeia produtiva, o proponente deve também assumir os compromissos assumidos pelo GTPS.

O GTPS possui vários compromissos como o desmatamento zero, além de orientar os produtores e assistentes técnicos rurais a executarem as tecnologias consideradas sustentáveis para a produção pecuária. Têm a finalidade de contribuir para a sustentabilidade da cadeia considerando aspectos sociais, ambientais e econômicos. O GTPS é o resultado de um ano e meio de discussões que concluíram ser fundamental ter uma ação articulada em todos os elos da cadeia, do pecuarista ao varejo, com a participação ativa da sociedade civil e um diálogo constante com o governo.

Há uma listagem de tecnologias sustentáveis abordadas pelo grupo, a fim de classificar as atividades de acordo com o seu nível de complexidade, custo de implementação e incremento em curto, médio e longo prazo. Os principais itens abordados são: o bem-estar na fazenda; gestão agropecuária; nutrição; pastagem; reprodução e melhoramento genético e, por fim, sanidade. Fornecendo materiais aos

pecuaristas, acredita-se que com o uso de indicadores e demais ferramentas fornecidas, todos os elos da cadeia de valor da pecuária bovina buscarão a sustentabilidade. Para o GTPS, sustentabilidade é um processo de melhoria contínua.

Após a sua criação o GTPS foi adaptando seu modelo de gestão para se tornar mais eficiente. Do ponto de vista organizacional o grupo desenvolveu-se a partir da sua constituição formal em 2009, com a assinatura de seu termo de constituição, criação do conselho diretor e do conselho financeiro.

É interessante notar que o GTPS realiza tomadas de decisões mais demoradas do que de uma organização privada comum. Um bom exemplo disso é que, desde a sua constituição em 2009, o grupo sinalizava a necessidade da criação de uma coordenação executiva, o que só ocorreu em 2012. A partir disso, a dinâmica de ações obtiveram mais rapidez, fazendo com que o grupo se torne mais presente na cadeia a partir de suas atividades e convênios.

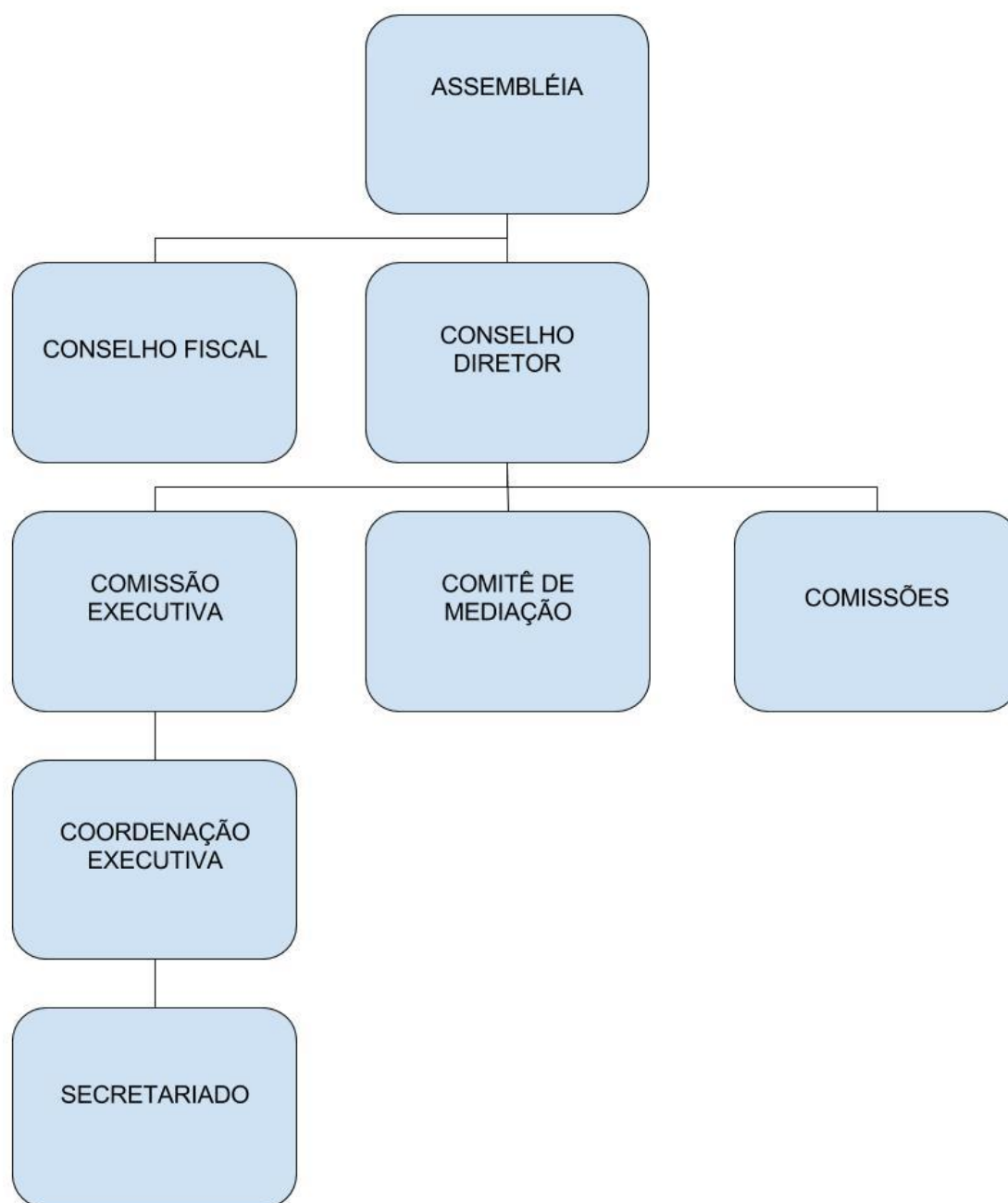
Atualmente, o GTPS, se divide em 5 níveis de gestão, são eles: Assembleia Geral que é o órgão máximo de decisão do grupo e delibera sobre a formação dos conselhos, aprovação de contas, regras previstas no estatuto, resolve controversias que não foram resolvidas no conselho diretor entre outras, atividades. As reuniões são realizadas ordinariamente uma vez ao ano, mas segundo o Entrevistado 1, todos os anos são realizados uma reunião extraordinária a fim de resolver situações que ocorreram no decorrer do ano.

Abaixo da Assembleia Geral, estão Conselho Diretor e Conselho Fiscal. O conselho diretor é formado por no mínimo seis 6 e no máximo 18 membros de associados plenos.

O modelo de gestão foi explicado da seguinte forma:

“Os associados tem que se encaixar em uma das categorias, efetivo são as 6 e colaborador é a outra para governo e outras. O órgão máximo de decisão como em qualquer associação é a assembléia geral dos associados. Abaixo da assembleia geral a gente tem um conselho diretor e esse conselho tem um presidente e um vice presidente, e uma diretora tesoureira. Então a gente procura montar essa comissão executiva com diferentes com representantes de diferentes categorias do GT.” E1

Figura 3 Organograma do Grupo GTPS.



Fonte: Dados da Pesquisa

No estatuto da GTPS (GTPS, 2016) está previstos os seguintes princípios e critérios,

O fomento e a promoção do desenvolvimento sustentável, bem como a educação e conscientização dos atores sociais com relação ao tema, será implementada, principalmente, por meio da:

I – facilitação do diálogo nacional sobre produção de produtos e subprodutos da cadeia de valor da pecuária bovina;

II – promoção do diálogo e ação articulada entre setor privado, sociedade civil e governo para viabilizar a sustentabilidade da cadeia de valor da pecuária bovina;

III – divulgação e comunicação de informações relacionadas à produção, ao processamento e ao comércio de produtos e subprodutos da cadeia de valor da pecuária bovina;

IV – cooperação e facilitação da troca de experiências entre os interessados em todo o processo de produtos e subprodutos da cadeia de valor da pecuária bovina;

V – fomento de discussões acerca dos impactos econômicos, sociais e ambientais gerados pela pecuária e suas mitigações, bem como a promoção de ações articuladas em áreas críticas do ponto de vista socioambiental e econômico;

VI – desenvolvimento e promoção de princípios e critérios, indicadores e ferramentas de verificação para a produção, processamento e comércio de produtos e subprodutos da cadeia de valor da pecuária bovina;

VII – mobilização dos interessados nos produtos e subprodutos da cadeia de valor da pecuária bovina sustentável para um processo multi-setorial;

VIII – organização de conferências, seminários, fóruns, oficinas técnicas e debates acerca da cadeia de valor da pecuária bovina, e;

IX – estímulo ao monitoramento e verificação do estado da produção, processamento e comércio da cadeia de valor da pecuária através dos indicadores com objetivo de garantir a melhoria contínua.”

6.2 DIMENSÕES EM QUE OS *STAKEHOLDERS* PARTICIPAM

O próprio GTPS respondeu a questões sobre as dimensões em que o *stakeholders* participam no grupo (Anexo 1). Na dimensão econômica, a resposta foi que o grupo não interfere em questões comerciais, no entanto participa ativamente de questões que envolvam programas de financiamento setoriais entre outros. O trecho retirado da entrevista que pode ser lido abaixo também ajuda a responder sobre a participação na dimensão política onde ele interfere somente em questões de políticas públicas e não privadas:

Em relação a outras questões como programas setoriais, linhas de crédito em incentivo a adoção de boas práticas questões legais que reforcem o que acreditamos ser necessários assim como a própria implementação do Cadastro Ambiental Rural e tal coisas assim. Não vou dizer que a gente interfere mas a gente procura exercer um papel sim de liderança no setor.

ENTREVISTADO 1

Quando questionado sobre como a assimetria de informações é tratada pelo grupo o entrevistado afirma que todas as decisões são tomadas com base no consenso e que há uma paridade no conselho diretor que permite que todas as categorias tenham peso igual na hora de votar. O próprio entrevistado afirma haver hoje uma maior maturidade do grupo no sentido que há uma percepção da necessidade de se haver concessões por parte dos *stakeholders*, o que tem levado a uma maior tranquilidade na hora de oficializar as decisões. Sobre como a assimetria de informações é tratada no grupo, o entrevistado afirmou que há sempre muita discussão a fim de nivelar as informações o que sempre ocorre antes das tomadas de decisão. Esse posicionamento vem ao encontro com a opinião de Schouten; Glasbergen, (2011) e Schouten; Leroy; Glasbergen, (2012); que afirmam serem necessárias, a criação de consensos através do processo democrático e com uma diminuição de assimetria de informações e poder por parte dos *stakeholders*.

6.2 Como Ocorre O Processo De Participação

Esse bloco identifica quais as estruturas que conduzem o processo do grupo. As questões se referem aos mecanismos utilizados para se chegar aos resultados esperados. O processo de participação é fundamental para se garantir os diálogos e ao mesmo tempo

assegurar a legitimidade das decisões que provém da representatividade dos *stakeholders* participantes do processo o que corrobora com a visão de López e Arizpe (2010).

Tabela 5 Resultados, eixo de análise: Como ocorre o processo de participação dos *stakeholders*

Eixo de Análise: “Como acontece o processo de participação”														
	E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 8	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
22. Existe processo de facilitação e criação de lideranças?	X		X		X		X		X		X			X
23. Existe um processo para se tornar participante?		X	X		X		X		X		X		X	
24. Há divisão de grupos e atividades?	X		X		X		X		X		X		X	
25. Há formalidades e/ou regras para as atividades?	X		X		X		X		X		X		X	
26. Diferenças e conflitos são levados em consideração?	X		X		X		X		X		X		X	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

6.2.1 Processo de facilitação e criação de lideranças

O processo de facilitação e criação de lideranças é importante para uma organização *multi-stakeholder*. No GTPS, seis dos sete entrevistados, afirmaram que sim, e apenas um (E8) respondeu que não. Os entrevistados E4, E6 e E8 comentaram essa pergunta:

Tem as comissões no gtps, e nessas comissões você tem o papel das lideranças que são os coordenadores que fazem o papel de facilitação e de liderança ao mesmo tempo.

ENTREVISTADO 4.

A própria hierarquia, eu entendo que promove, mas não é um processo estruturado e definido.

ENTREVISTADO 6.

Formal não, não existe esse espaço de criação de lideranças,
dentro do GTPS.

ENTREVISTADO 8.

Apenas o entrevistado E8 diverge do grupo, respondendo que não, no entanto é possível observar pelos comentários, que E6 e E8 afirmam que não existe processo “formal” ou “estruturado e definido”.

6.2.2 Processo para se tornar participante

Para os *stakeholders* das organizações se tornarem participante no GTPS a Organização passa por processo com várias etapas até efetivar sua entrada. O entrevistado E1, comentou a questão afirmando que:

Têm no estatuto as diferentes formas. Existe uma busca ativa tanto da diretoria quanto do secretariado para trazer para dentro do GTPS as pessoas que a gente julga necessárias para ter aqui discutindo, como também uma busca passiva de pessoas que ficaram sabendo do trabalho do GTPS por N meios, hoje mídia social ajuda muito nisso, elas buscam o GTPS. A partir dessa busca a uma orientação por parte do secretariado para que a pessoa saiba como se da tudo isso. Há uma ficha de inscrição e essa inscrição então é submetida ao conselho diretor. Se todo mundo estiver de acordo a inscrição é feita. Tem que ser aprovado pelo conselho.

ENTREVISTADO 1

O que o entrevistado E1 comentou, ainda que estas etapas estão de acordo com o estatuto do GTPS, que estabelece que:

“Art. 11 Os interessados em associar-se ao GTPS deverão demonstrar compromisso público com a cadeia de valor da pecuária bovina sustentável e enviar pedido de admissão ao conselho diretor, informando a categoria e o setor ao qual pertencem...”

“Parágrafo primeiro. Entende-se por compromisso público, ações que o interessado em ser associado promova para o desenvolvimento da pecuária bovina sustentável...”

“Parágrafo segundo. O conselho Diretor Analisará o pedido de admissão de associado, podendo rejeita-lo quando o solicitante não tiver compromisso publico com a cadeia de valor da pecuária sustentável ou não considera-lo parte interessada nos objetivos do GTPS”

“Parágrafo terceiro. Em caso de Rejeição do pedido de admissão de associado, o solicitante será informado (...) Caberá recurso à próxima assembleia geral...”

Apenas o entrevistado E2, respondeu que não existe processo para se tornar participante, o entrevistado E 2 fez então o seguinte comentário. “Bom, quando eu participei, quando eu comecei no processo de participação, o banco já era, eu não participei do processo de ... então eu não saberia dizer.” É possível perceber que o entrevistado em sua resposta faz menção de que ele não participou de processo de seleção para se tornar representante da instituição dentro do GTPS. Essa resposta possibilitou observar que algumas organizações indicam seus representantes a partir de critérios próprios e que não existe nenhum processo ou exigência formal do GTPS em relação a isso.

6.2.3 Divisão de grupos e atividades

Todos os entrevistados afirmaram haver divisão de grupos e atividades. Na prática esses grupos são as chamadas comissões de trabalho onde os membros são divididos de acordo com a sua especialidade para que possam contribuir de maneira efetiva com o desenvolvimento do GTPS. Atualmente as comissões são divididas em: Comissão Técnica; Comissão de Políticas Públicas; Comissão de Disseminação e Comunicação; Comissão de Científica; Comissão de Desenvolvimento do Guia (REGULAMENTO GTPS, 2016).

É importante notar que esses grupos são criados e organizados de maneira a preservar a representatividade dos membros garantindo assim minimamente a

legitimidade das decisões o que favorece a aprendizagem e capacidade de resolver problemas o que vem ao encontro com Turcotte e Pasqueiro, (2001).

A divisão desses grupos permite interação e participação de um numero maior de *stakeholders* no processo. O fato da participação ocorrer, leva a um aumento do engajamento dos *stakeholders* em torno das questões do grupo o que indiretamente pode contribuir tanto com a representatividade quanto com a legitimidade das ações.

6.2.4 Formalidades e/ou regras para as atividades

Todos os entrevistados afirmaram que sim, ou seja, existe uma percepção e clareza dos *stakeholders* em relação as regras do grupo. Além das regras gerais, as comissões, possuem seus próprios termos de referencia que preveem como será feito o trabalho. A criação dessas normas que ocorreu pelos próprios *stakeholders* contribui para uma melhor aceitação e implementação delas segundo Oels 2006.

O primeiro grupo que implementou regras foi o grupo de desenvolvimento do guia de indicadores, que foi o primeiro grupo de trabalho que a gente fez o termo de referencia, criou as regras, tinha toda uma parte de governança interna, mas hoje o GTPS tem o estatuto, tem os termos de referencia dos grupos de trabalho então acho que o GTPS já ta cumprindo o regimento interno, mas tem toda uma questão organizada. ENTREVISTADO 8

Cada comissão tem seu próprio termo de referencia onde ela diz qual a frequência de reunião e tudo mias elege-se dentro da comissão um coordenador de comissão tudo certinho.” ENTREVISTADO 1

6.2.5 Diferenças e conflitos no processo

As diferenças e conflitos são inerentes a um grupo multi-*stakeholders*. No GTPS durante vários episódios, ocorreram conflitos devido a diferenças de opinião e mentalidade entre os associados. No entanto a estrutura do grupo permite que “todo associado tem direito de se manifestar seja na assembleia ou fora dela” (E1), permite que os associados tenham espaço e liberdade para emitir posicionamentos em relação aos assuntos. Como as decisões do grupo presam pelo consenso, as discussões acabam se prolongando para que no fim o processo possa conceber soluções minimamente satisfatórias.

6.3 Propósitos da participação do GTPS.

Esse bloco explicita as motivação individuais dos *stakeholders* e como complemento há questões relacionadas a legitimidade e funcionamento das estruturas do grupo.

Tabela 6 Resultados, eixo de análise: Propósitos da participação.

Eixo de Análise: “Quais os propósitos da participação”														
	E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 8	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
30. Afirmar indispensabilidade de um facilitador (regulador) externo?		X	X		X		X			X	X		X	
31. Para ter acesso a locais, informação e públicos relevantes?	X		X			X	X		X		X		X	
32. Para incluir as pessoas em novos mercados?	X		X			X	X			X	X			X
33. Para aumentar a aceitação e a eficácia a longo prazo de um projeto?	X		X		X		X			X	X		X	
34. Para melhorar a eficiência do projeto e reduzir os custos de implementação?		X	X			X	X			X	X			X
35. Para melhorar a qualidade da concepção do projeto, adaptando o projeto ao contexto e as pessoas?	X		X		X		X		X		X		X	
37. Para encontrar soluções inovadoras, através de intercâmbio e colaboração com outros <i>Stakeholders</i> ?	X		X		X		X			X	X		X	

Fonte: Dados da Pesquisa.

6.3.1 Afirmar indispensabilidade de um facilitador (regulador) externo

Afirmar a indispensabilidade de um facilitador externo, na pratica quer dizer que o *stakeholder* se considera essencial no contexto de dialogo (representatividade). Dos entrevistados apenas o representante do setor financeiro (E2) e do setor de insumos e

serviços (E6), afirmaram que não. O posicionamento do GTPS em relação a essa pergunta foi o seguinte:

Facilitador sim, regulador não, ele não tem a pretensão de ser um regulador do mercado ou de qualquer coisa nesse sentido mas de facilitar esse processo sim então de buscar colocar as pessoa para estabelecer parcerias.

ENTREVISTADO 1

6.3.2 Acessos a locais, informação e públicos relevantes

Acessar locais, informações e públicos relevantes são fatores que uma mesa de diálogos multi-*stakeholders* pode fornecer naturalmente, devido a sua própria estrutura que facilita o compartilhamento de informações e discussões entre diversos grupos diferentes. No entanto, esse pode ser um dos principais objetivos motivadores para que os *stakeholders* participem dessas ROUNDTALBES. No caso dos entrevistados somente o ENTREVISTADO 4 afirmou que esse não era um objetivo dentro do grupo.

6.3.3 Inclusão de pessoas em novos mercados

O item de inclusão de pessoas em novos mercado remete ao fato do GTPS ter uma lógica inclusiva e de disseminação da pecuária sustentável. Esse propósito também é compartilhado pela maioria dos entrevistados, somente OS ENTREVISTADOS 4 e 6 afirmaram que esse não era o propósito deles dentro do grupo, mas não deram uma justificativa para isso.

6.3.4 Aceitação e a eficácia a longo prazo do projeto

Ao serem questionados sobre aumentar a aceitação e eficácia de longo prazos de um projeto da pecuária sustentável, é um proposito de 6 dos 8 ENTREVISTADOS, dentre eles, o ENTREVISTADO 8 comentou:

É mais a eficácia que a aceitação, eu acho que ai você mostra o quanto você é competente, constrói as parcerias. E dai claro na cadeia se você quer influenciar o modelo das cadeias produtivas

quanto mais os atores da cadeia produtiva estão envolvidos mais legitimo e mais eficaz vai ser o resultado do projeto em si.

6.3.5 Eficiência do projeto e redução dos custos de implementação

O GTPS encara a questão de redução de custos e aumento da eficiência da seguinte maneira:

Melhorar a cadeia sim mas ... reduzir os custos não é papel nosso. Analisar os custos e buscar ferramentas sempre que sejam custo efetivas. Por que reduzir custos diz respeito a analise financeira que cada elo faz em relação a sua fração agora buscar ferramentas custo efetivas ai sim isso faz parte do nosso papel.

ENTREVISTADO 1

Essa visão pode ser vista também nas respostas dos entrevistados, apenas três deles responderam que esse pode ser considerado um dos propósitos de sua participação no GTPS. Essa foi a questão com o maior numero de respostas negativas o que pode ter relação com a questão de até onde o GTPS tem legitimidade em atuar. Sobre isso, o ENTREVISTADO 4 relatou:

Pode ter esse efeito sim. Não diria que esse é um propósito, mas tem essa consequência. Esse é um dos projetos que o GTPS consegue financiamentos internacionais, então é um projeto que a gente teria que fazer sozinho e com o GTPS a gente tem uma redução de custos.

ENTREVISTADO 4

Mesmo no grupo onde o não prevaleceu, há motivos diferentes para esse posicionamento, enquanto o ENTREVISTADO 4 manifestou que a redução de custo e aumento de aceitação do projeto, são efeitos possíveis do trabalho do GTPS, o ENTREVISTADO 8 posicionou-se:

Não necessariamente, não é... Por que as vezes dependendo você pode captar recurso e aumentar seu custo pra trazer recursos e projetos pro GTPS, não necessariamente você reduz custos.

6.3.6 Qualidade da concepção e, adaptação do projeto a contextos e outros *stakeholders*

Os entrevistados foram unânimes em relação ao questionamento de melhorar a qualidade da concepção do projeto, adaptando o projeto ao contexto e as pessoas. É interessante destacar o posicionamento do ENTREVISTADO 8 que evidencia para a melhoria de concepção a fim de garantir que os *stakeholders* do próprio elo também sejam afetados por essa melhoria de qualidade.

A gente tenta garantir qualidade sim nos projetos, mas não é só a gente. A gente organiza as ongs pra entender que tenha isso sim.

ENTREVISTADO 8.

6.3.7 Soluções inovadoras, através de intercâmbio e colaboração com outros *stakeholders*.

Encontrar soluções inovadoras através do intercâmbio e colaboração com outros *stakeholders*, é considerado um propósito do próprio GTPS, o que também é compartilhado por 6 dos entrevistados, sendo que somente o entrevistado 06 respondeu negativamente. O ambiente de *roundtable* favorece o intercâmbio entre os diversos *stakeholders* o que pode estimular que soluções inovadoras emergjam dele como produto dessa interação.

6.4 Análise vertical dos entrevistados

Nessa seção, serão apresentadas as visões individuais de cada *stakeholder* a respeito do processo de participação dentro do GTPS.

6.4.1. Entrevistado 02 - setor financeiro

O setor de financeiro historicamente não tem problemas muito graves relacionados a sustentabilidade, pelo fato de não se envolver diretamente com a produção em si.

Sobre os itens abordados no eixo de análise “como acontece o processo de participação”, o *stakeholder* só deu uma resposta negativa ao ser indagado sobre se existe algum processo para se tornar participante do grupo. A resposta foi : “Bom, quando eu participei, quando eu comecei no processo de participação, o banco já era, eu não participei do processo de ... então eu não saberia dizer.”

Sobre se a organização do grupo previa a necessidade de democracia na tomada de decisão, o *stakeholder* afirmou que sim, “todas as decisões do grupo são tomadas de forma democrática.”

Em relação como a influencia da estrutura de governança afeta na legitimidade das ações do grupo o *stakeholder* não soube opinar. No entanto, ao avaliar o impacto do modelo; de governança na performance do grupo, o entrevistado avaliou que o modelo adotado engessa a tomada de decisão mas que ainda assim facilita a boa performance do GTPS.

Já sobre o eixo que trata sobre os propósitos da participação do *stakeholder* dentro do GTPS, o entrevistado deu respostas negativas apenas em dois dos itens. O *stakeholder* não se considera indispensável no processo (questão 30) e também não considera que melhorar a eficiência do projeto e reduzir custos seja um dos seus propósitos (questão 34).

Na visão desse *stakeholder*, os objetivos do grupo podem ser alcançados pelas estratégias adotadas pelo grupo. Quando questionado sobre se há plena participação dos *stakeholders* o entrevistado diz: “Aí é variável né. Muitos sim, alguns não, alguns a gente teve pouca oportunidade até de encontrar e ver nas tomadas de decisões, mas a grande maioria é bem atuante.”

Sobre a questão de até onde o GTPS tem legitimidade em atuar, o entrevistado resume seu pensamento na seguinte frase: “Pra representar a voz da cadeia, acho que até ai só.”

6.4.2. Entrevistado 03 – setor varejo e restaurantes

Varejo e restaurantes são os elos mais próximos aos consumidores, sendo assim estão mais expostos as ações de outros *stakeholders*. Supermercados e redes de restaurantes sofreram pressões sobre a origem da carne que era vendida em suas lojas, algumas campanhas de marketing foram feitas para atingir organizações desse setor.

Podem ser citados os casos de adesivagem em embalagens de carne acusando redes de supermercado de comprar carne de terras indígenas, e campanhas que acusavam as redes de varejo e restaurantes de comprar carne produzida ao custo de desmatamento ilegal.

Sobre os itens do eixo que trata de como ocorre o processo de participação, esse *stakeholder*, afirmou que há a presença de todos os itens questionados (processo de facilitação e criação de lideranças; processo para se tornar participante; divisão de grupos e atividades; formalidades e/ou regras para as atividades; Diferenças e conflitos são levados em consideração.).

Quando questionado sobre como a estrutura de governança afeta na legitimidade das decisões e por conseguinte do programa, o *stakeholder*, chama atenção para a complexidade da estrutura *multistakeholder*, mas chama atenção para a efetividade da construção das soluções que saem desse processo.

Acho que por o grupo ser multi funcional, ser multi lateral como um todo. É fundamental que as soluções encontradas sejam comuns a todos os participantes, então acho que por essa razão ele é um processo que acho que não é simples. Ao contrário acho que ele é muito complexo, mas é o que vai realmente trazer soluções a médio e longo prazo.

ENTREVISTADO 03

Em relação a se a organização do grupo prevê a necessidade de democracia nas tomadas de decisão, o entrevistado, afirma que sim, respondendo: “Totalmente”. Isso demonstra a percepção clara do *stakeholder* sobre a estrutura de governança do grupo.

O *stakeholder* também foi questionado sobre qual o impacto do modelo de governança sobre a desempenho do grupo. O entrevistado, fala sobre o sucesso do grupo e demonstra conhecimento prático ao citar algumas das estruturas de gestão existentes no GTPS, além disso, também faz menção ao processo de seleção do grupo cujo resultado é que os participantes que entram no grupo não estão lá por acaso.

O sucesso do grupo e ele vem sendo construído ao longo do tempo é justamente pelo processo de governança muito claro, ele tem um numero de participantes que formam parte do conselho diretor e esse conselho diretor então tem direito a voto e ele tem os

participantes que não estão por acaso no gtps. Tem um processo de seleção e um processo de participação.

ENTREVISTADO 03

Sobre os propósitos que motivam a participação do *stakeholder* no GTPS, o entrevistado concorda com todos os itens apresentados, afirmar indispensabilidade de um facilitador externo; para ter acesso a locais, informação e públicos relevantes; incluir as pessoas em novos mercados; aumentar a aceitação e a eficácia a longo prazo de um projeto; melhorar a eficiência do projeto e reduzir os custos de implementação; melhorar a qualidade da concepção do projeto, adaptando o projeto ao contexto e as pessoas; encontrar soluções inovadoras, através de intercâmbio e colaboração com outros *stakeholders*.

Quando questionado se o objetivo pretendido poderia ser alcançado pelas estratégias adotadas pelo GTPS, o entrevistado afirma que sim, e evidenciara a relação entre a participação de um grande numero de *stakeholders* de vários elos da cadeia e a relevância dos resultados alcançados por esse tipo de grupo, além de afirmar a vontade de participar do processo de mudança.

Sim. Por que trabalhando com vários parceiros da cadeia a gente consegue fazer com que a gente tenha mais relevância na participação, e possa contribuir também. Nós como compradores somos totalmente clientes desse processo como um todo e queremos estar participando das soluções que a cadeia como um todo vai encontrar para aa pecuária sustentável.

ENTREVISTADO 03

Sobre para o que o GTPS tem legitimidade em atuar, o Entrevistado afirma que o grupo pode, atuar em pesquisa e promoção de questões técnicas, interlocução com outros grupos e *stakeholders*, e representação do esforço para a promoção da pecuária sustentável no Brasil.

Em metodologia, procedimento, buscar técnicas inovadoras, ser o interlocutor com outros grupos de interesse, ser o interlocutor com o governo para temas que envolvam politicas publicas. O grupo funciona

como um representante de todo o esforço que tem sido feito para a pecuária sustentável no Brasil.

ENTREVISTADO 03

6.4.3. Entrevistados 04 e 07- indústria frigorífica

A indústria frigorífica é o elo entre os produtores e varejo e restaurantes. O setor já enfrentou problemas relacionados a falta de rastreabilidade e controle da origem dos animais comprados para abate. Além de sempre pairar questões legais relacionadas a higiene e adequação sanitária das instalações frigoríficas. Nesse elo foram entrevistados duas organizações, uma indústria frigorífica (entrevistado 04) e uma associação de indústrias exportadoras (entrevistado07).

Em relação ao primeiro eixo de análise, “como ocorre o processo de participação”, ambos deram respostas positivas a todos os questionamentos, O entrevistado 04 inclusive fez alguns comentários justificando suas respostas.

Quando questionado sobre se existe processo de facilitação e criação de lideranças, o entrevistado 04 afirmou que sim e chamou atenção para a existência das comissões, destacando o papel das mesmas como um local de facilitação e criação de lideranças.

Você também tem as comissões no GTPS, e nessas comissões você tem o papel das lideranças que são os coordenadores que fazem o papel de facilitação e de liderança ao mesmo tempo, então isso também é muito democrático lá dentro, por mais que uma pessoa que seja o líder de uma comissão os participantes também tem livre palavra pra falar o que quiser, então assim ...

ENTREVISTADO 04

Sobre a questão da existência de regras para as atividades, o entrevistado afirmou que: “Tem regras e elas são flexíveis, cada comissão determina sua maneira de funcionar, mas no geral na governança geral sim, tem estatuto tem tudo.” ENTREVISTADO 04

Sobre a questão da existência de regras para as atividades, o entrevistado afirmou que: “Tem regras e elas são flexíveis, cada

comissão determina sua maneira de funcionar, mas no geral na governança geral sim, tem estatuto tem tudo”

ENTREVISTADO 04

Os entrevistados foram questionados sobre como a estrutura de governança afeta na legitimidade das decisões do grupo. Em sua resposta, o entrevistado 04 chama atenção ao fato de que a estrutura de governança, foi formada pelo próprio grupo, além disso, ressalta a diversidade de *stakeholders* que compõe o GTPS e que isso faz necessário que as regras do jogo sejam democráticas e legítimas, pois cada um desses *stakeholders* possui objetivos diferentes dentro do grupo.

Bom a estrutura de governança foi formada pelo próprio grupo, então como é um grupo multi-*stakeholders* e que é cada um tem uma, vamos dizer uma papel a desempenhar na sociedade, então o estatuto do gtps e as regras do jogo hoje em dia eles são muito democráticos e legítimos né. Então você tem desde uma ong que defende muito claramente um aspecto mais ambientalista até um outro grupo, o mercado financeiro que defende um outro aspecto desde a indústria desde ah enfim... então entendo que hoje a governança do gtps, as regras do jogo são bem legítimas.

ENTREVISTADO 04

O entrevistado 07 concorda com as afirmações do colega e descreve que a legitimidade gerada pela estrutura de governança é para a capacidade da mesma conseguir gerenciar os conflitos existentes entre os elos da cadeia, que segundo a mesma possuem interesses distintos

Em relação a democracia nas tomadas de decisão o entrevistado 04 afirmou que “Sim, tudo é discutido, tudo muito conversado e analisado os diversos pontos de vista. Sim existe muita democracia no GTPS.” (ENTREVISTADO 04). O entrevistado 07 concorda que há democracia nas tomadas de decisão e chama atenção para a formação do conselho diretor que segundo ele traz legitimidade e igualdade ao processo.

A respeito do impacto do modelo de governança adotado sobre a performance do grupo, o Entrevistado 04, afirma que o processo democrático, é menos ágil, o que o mesmo considera natural. O resultado desse processo na opinião do entrevistado é que as decisões que são tomadas, atendem pelo menos parte dos interesses do grupo e que “... de uma maneira geral todos ficam contemplados” (ENTREVISTADO 04). Para o

entrevistado 07 o grupo é eficiente, pois tem várias camadas de tomadas de decisão o que garante e potencializa as entregas do grupo.

Os entrevistados também responderam questões referentes a quais seus propósitos de participação no GTPS. Não são propósitos do *stakeholder* 04 ter acesso a locais e públicos relevantes, incluir pessoas em novos mercados e nem melhorar a eficiência do projeto e reduzir custos de implementação. Sobre a última questão o entrevistado 04 afirma que esse pode ser um efeito, mas que não é o objetivo principal, isso ocorreria, pois o GTPS pode conseguir financiamentos internacionais, “(...) então é um projeto que a gente teria que fazer sozinho e com o GTPS a gente tem uma redução de custos.” (ENTREVISTADO 4). Já para o entrevistado 07 afirma que todos os itens apresentados são propósitos de participação no grupo.

Os *stakeholders* dos setores acreditam que o objetivo pretendido pode ser alcançado pelas estratégias adotadas pelo GTPS e ambos citam como exemplo a criação do guia de indicadores e o início das vendas de carne sustentável para uma grande rede de restaurantes.

Sobre se há plena participação dos *stakeholders* no grupo, o entrevistado 04 afirma que sim mas ressalta que “(...) alguns talvez participem menos, mas talvez por que acreditem que talvez certos assuntos não caibam a esse *stakeholder* opinar muito.” (ENTREVISTADO 04). Para o entrevistado 07 alguns setores ainda não participam tão ativamente, mas o mesmo cita que alguns fatores externos motivaram uma maior participação de algumas categorias.

Na visão do entrevistado 04 o GTPS é um fórum, capaz de estabelecer “pontes” entre os *Stakeholders* do setor para indicar caminhos comuns. Para o entrevistado 07 o GTPS deve ter um papel ainda maior e pode atuar como a voz da cadeia da carne brasileira para em suas próprias palavras “deixando essa mensagem de que a pecuária é sustentável no Brasil”.

6.4.4. Entrevistado 05 – setor produtivo

Historicamente os produtores rurais são o elo mais “fraco” da cadeia produtiva, estando sujeitos a maiores oscilações de preço da indústria frigorífica por exemplo. Segundo relato do entrevistado durante a entrevista, a alguns setores da sociedade desconsideraram que sustentabilidade é um “tripé” e que isso faz que recaia sobre o

produtor o peso da responsabilidade ambiental das ações do negócio, mas ao mesmo tempo não se leva em consideração os dois outros aspectos.

Sobre o eixo de como acontece o processo de participação, o entrevistado respondeu “sim” para todas as questões fechadas (existe processo de criação de lideranças, processo para se tornar participante, divisão de grupos e atividades e que diferenças e conflitos são levados em consideração).

Quando questionado como a estrutura de governança afeta na legitimidade das decisões, o entrevistado chama atenção para a participação e a inclusão dos membros o que segundo favorece na resolução de conflitos e criação de denominadores comuns para os *stakeholders* envolvidos. O entrevistado aponta esse como um diferencial do enfoque do grupo e afirma ainda que as decisões sempre são tomadas de maneira democrática.

Sobre qual seria o impacto do modelo de governança adotado no desempenho do grupo, o entrevistado interpreta que houve uma evolução desde a criação do grupo, e que o GTPS consegue responder as demandas que chegam até ele.

Em relação ao eixo que questiona sobre os propósitos da participação, o *stakeholders* respondeu de maneira positiva todas as questões fechadas. Quando questionado se um dos seus propósitos de participação era afirmar a indispensabilidade de um facilitador (regulador) externo o entrevistado afirma que sim e comenta “É um braço do produtor rural nesse contexto, é aquela velha questão se você não participa alguém vai participar pro você, eu acho que essa questão de levar a demanda do produtor é muito importante nesse contexto.”

O *stakeholder* respondeu sobre se o objetivo pretendido poderia ser alcançado pelas estratégias adotadas afirmando que sim ressaltando a participação dos *stakeholders* envolvidos na cadeia e que estão no grupo.

Quando questionado se há plena participação dos *stakeholders* no processo o entrevistado responde que sim, e complementou relatando sobre a motivação da organização que ele representa para participar do grupo. O entrevistado ressalta em sua resposta que o conceito de sustentabilidade deve ser mais bem interpretado e que o produtor deve ter segurança financeira para cumprir com suas responsabilidades ambientais.

Na ultima questão do bloco o entrevistado é questionado sobre até onde o GTPS tem legitimidade em atuar. Sua resposta faz uma menção ao fato do grupo ser um dos pioneiros em envolver todos os membros da cadeia nas discussões e resume seu pensamento na ideia do GTPS ser um promotor da sustentabilidade na cadeia produtiva.

6.4.5 Entrevistado 06 – setor insumos e serviços

A categoria de insumos e serviços abrange desde empresas do setor de tecnologia até empresas de produtos químicos. O entrevistado respondente é representante de uma empresa prestadora de serviços.

Em relação ao eixo que trata de como ocorre o processo de participação, o entrevistado respondeu sim para todas as questões fechadas comentando a questão que questiona sobre se existe processo de facilitação e criação de lideranças, afirmando que a própria hierarquia promove isso, mas que este não é um processo estruturado e definido.

Quando questionado sobre como a estrutura de governança afeta na legitimidade das decisões do grupo, o entrevistado comenta sobre o funcionamento do grupo chamando atenção para a estrutura de tomada de decisão criada pelo grupo onde as categorias que tem direito a voto, também possuem direito a veto. Isso segundo o entrevistado possibilita que uma categoria pode vetar alguma decisão mesmo que as outras aprovem, o que faz com que o processo se torne mais legítimo.

Sobre se a organização do grupo prevê a necessidade de democracia nas tomadas de decisão, o entrevistado responde explicando como funciona uma tomada de decisão dentro do grupo. Segundo ele, dentro das comissões, há uma lógica de democracia em que se busca o consenso nas decisões, mas que mesmo assim pode haver casos que não são consenso entre os membros. Como as decisões das comissões tem que ser validadas pelo conselho, volta-se ao mecanismo do veto, onde a categoria que sentiu que seus interesses não foram nem parcialmente contemplados dentro da comissão, pode vetar a decisão, fazendo que o a mesma tenha que ser repensada.

Em relação ao questionamento de qual o impacto do modelo de gestão no desempenho do grupo, o entrevistado entende que o modelo tem bom desempenho pois está sendo utilizado de exemplo para a criação de outras mesas redondas de carne sustentável no mundo.

As respostas do entrevistado para as questões fechadas do eixo quais os propósitos de participação foram as mais diferentes entre os entrevistados, o *stakeholder* respondeu não para a maioria das questões, afirmando somente que “ter acesso a locais informações e públicos relevantes” e “melhorar a qualidade de concepção do projeto” são seus propósitos para participar do grupo.

Quando questionado sobre se o objetivo pretendido pode ser alcançado pelas estratégias adotadas, o entrevistado afirmou que sim e que estar mais próximo dos

stakeholders possibilitou uma maior adequação das soluções da própria empresa aos desafios dos *stakeholders* da cadeia.

Sobre se há plena participação dos *stakeholders* o entrevistado responde explicando os mecanismos que o grupo dispõe para manter o *stakeholder* participando. O primeiro deles é a contagem de faltas nas reuniões do conselho diretor que pode ocasionar na perda de vaga por um *stakeholder* que não tem assiduidade nas reuniões. O segundo é o esquema de suplentes nas comissões que garante que na falta do *stakeholder* titular, aquela categoria possa ser representada por outro *stakeholder* da mesma categoria previamente eleito.

Em relação ao que a organização tem legitimidade em atuar, o entrevistado respondeu da seguinte forma:

Talvez em aperfeiçoamento da cadeia de valor da pecuária que ela se propões e talvez o principal agora é conseguir criar princípios e diretrizes de definição do limiar entre o que é sustentável e o que não é sustentável dentro da pecuária e principalmente o aspiracional, onde essa pecuária sustentável pode chegar, acho que talvez seja muito isso.

ENTREVISTADO 06

6.4.6. Entrevistado 08 – organizações da sociedade civil

As organizações da sociedade civil tem um papel muito importante no estímulo para a busca de soluções e no caso do GTPS partiram desse setor algumas das motivações para a criação do próprio grupo.

O entrevistado mostrou profundo conhecimento do estatuto e das regras do grupo durante a entrevista. Prova disso foram os comentários feitos a partir das questões fechadas nos dois eixos de perguntas.

Em relação ao eixo que investiga como ocorre o processo de participação, o entrevistado respondeu de forma negativa apenas para a primeira questão que trata sobre a existência de um processo de criação de lideranças no grupo, dizendo que formalmente não há nenhum. Quando questionado sobre a existência de regras e formalidades para as atividades o *stakeholder* comentou que participou do primeiro grupo de trabalho que implementou regras para as atividades e que essa experiência foi replicada para o restante do grupo.

Quando questionado sobre como a estrutura de governança afeta na legitimidade das decisões, o entrevistado evidencia que em sua percepção houve uma evolução nessa questão, afirmando que: “tendo governança você tem legitimidade nas decisões, enquanto não tem governança você tinha algumas decisões tomadas e não tinha uma forma de registrar e oficializar aquelas decisões.” Entrevistado 08

Até você ter uma governança definida, também estruturada em consenso com regras claras de decisão e de decisão tomada etc sempre dá mais espaço pra crises de conflito (...) desde que se consegue mobilizar uma governança mínima isso é muito importante por que muitos processos que aconteceram é que esses processos freavam e vinham de trás pra frente por que muitas vezes decisões que já tinham sido tomadas, quando entravam pessoas novas, novos associados e criticavam o pessoal como não tinha um controle um nível burocrático e oficial de decisão, acabavam voltando alguns processos por conta disso, mas é fundamental governança pra poder dirimir conflitos e definir as regras do jogo . Entrevistado 08.

Sobre se o grupo leva em consideração a necessidade de democracia nas tomadas de decisão o entrevistado afirma:

Tem a regra que é a regra do consenso e não havendo consenso tem a votação que segue o sistema democrático e também aquele associado que não está confortável não está aceitando ele tem todo direito de pedir pra sair do grupo por não estar de acordo com isso. É totalmente democrático e com as regras claras, não adianta ser democrático e não ter as regras claras. Entrevistado 08

Em relação ao impacto do modelo de governança no desempenho do grupo, o entrevistado estrutura um pensamento focado nas decisões gerenciais via consenso e via processo, demonstrando assim uma preocupação com a institucionalização das decisões afim de se criar processos que contemplem mais a realidade de decisões do grupo. Outro pensamento do *stakeholder* é em relação a liberdade de tomada de decisão de órgãos que não tem representatividade total dos membros do grupo o que poderia levar a falta de legitimidade de tais decisões.

No eixo dos propósitos de participação, o entrevistado respondeu que não fazem parte dos seus propósitos, incluir pessoas em novos mercados afirmando que seu papel é entender e que isso pode ser usado para alcançar suas estratégias. Também não faz parte de seu propósito melhorar a eficiência e reduzir custos.

Em relação a questão sobre se o objetivo pretendido pode ser alcançado pelo grupo o *stakeholder* respondeu:

Acho que você tem uma estratégia de longo prazo, mas você tem que estar adaptando ela dependendo de como o mercado ou o setor ou as coisas e as decisões de governo vão acontecendo. Mas eu acho que sim você tem que estar atento as suas estratégias e adaptando pra poder alcançar seus resultados e o GTPS talvez seja uma forma pra você tentar dar escala e achar parceiros corretos para sua estratégia ou pra você influenciar mudanças na cadeia como um todo, acho que hoje o GTPS é o fórum pra você estar em negociação e influenciar alguns atores importantes da cadeia da carne. Entrevistado 08

O entrevistado foi questionado sobre se há plena participação dos *stakeholders* no processo. Em sua resposta ele fez um apanhado sobre a necessidade da entrada de alguns *stakeholders* que ainda não participam do grupo e avaliou que dos membros ativos os que tem mais participação são aqueles que fazem parte do conselho diretor e destaca que as ONGS, frigoríficos e varejo participam mais ativamente.

Sobre para o que o grupo tem legitimidade em atuar, o entrevistado, levanta alguns pontos como: Ser fonte de informação confiável e segura, agindo e buscando mecanismos de disseminação da pecuária sustentável no país. Construir critérios e indicadores e influenciar para que eles sejam utilizados, e discutir temas sensíveis e emitir pareceres sobre eles.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar os diálogos entre *stakeholders* no processo de *roundtable* do GTPS. Esse objetivo busca contribuir para responder como os diálogos entre *stakeholders* nos processos de *roundtables* podem contribuir para solucionar os problemas de sustentabilidade da Bovinocultura de Corte Brasileira.

Através das análises dos documentos e dos roteiros de entrevista foi possível identificar os *stakeholders* que participam do processo. Ao total são 81 organizações divididas em sete categorias sendo elas: Produtores, Indústria, Insumos e Serviços, Varejo e Restaurantes, Instituições financeiras, Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros, Associados Colaboradores – Instituições de ensino, extensão e Instituições governamentais. Porém o GTPS ainda não tem representantes de organizações que trabalhem diretamente com os interesses do consumidor e os pequenos produtores não possuem participação individual.

Para se tornar membro do GTPS é necessário que o associado além de ser *stakeholder* da cadeia produtiva da carne, deve assumir uma série de compromissos, como desmatamento zero, e compromissos com execução de tecnologias em prol da sustentabilidade.

Do ponto de vista gerencial o GTPS serve de exemplo para outras *roundtables*, podendo ser considerada um case de sucesso de processo de *roundtable* no mundo e principalmente para a cadeia da carne. Seu modelo de gestão foi aperfeiçoado com o tempo através das ferramentas de diálogos, fazendo com que processos fossem criadas para garantir que essas sejam mais democráticas, legítimas, representativas e participativas.

O grupo possui processos bem definidos presentes no seu regulamento além de uma trajetória de melhoras significativas em governança, como a criação de coordenação executiva e secretariado que melhoraram significativamente o desempenho do grupo. Atualmente o grupo tem cinco níveis de gestão. Os níveis aos quais cabem decisões amplas e que afetam o grupo todo contam com paridade de número de membros e votos.

Pontos críticos de outras *roundtables*, como, democracia e legitimidade nas tomadas de decisão e representatividade do grupo, foram bem avaliados pelos próprios *stakeholders* do GTPS. No entanto, garantir que esses pontos sejam respeitados, compromete na agilidade das tomadas de decisão o que pode ser uma desvantagem frente a cenários de mudanças rápidas como ocorre nos dias de hoje.

O GTPS dissemina a sustentabilidade não como um produto gerador de valor econômico, mas sim como orientadora ou direcionadora do produto ou serviço que são responsáveis pela geração de valor econômico. Esse fato pode ser apontado como um dos

fatores responsáveis pelo sucesso do grupo. Com isso torna-se possível que *stakeholders* que não participam do grupo, como pequenos produtores tenham acesso a conhecimento e tecnologias criadas ou disseminadas pelo grupo.

Alguns fatores críticos podem ser levantados em relação ao grupo, por exemplo, pode haver problemas em relação a representatividade haja vista que os membros observadores não possuem recursos financeiros e conseqüentemente não tem direito a voto ou seja em ultimo caso mesmo tendo participado do processo de criação eles não podem efetivamente decidir sobre as questões. Isso pode prejudicar no fator representatividade

A principal limitação da pesquisa foi a dificuldade em se agendar entrevistas com um número maior de *stakeholders* o que impossibilitou um estudo mais amplo a cerca das percepções gerais do grupo. O GTPS colaborou imensamente nos agendamentos e infra estrutura para que as entrevistas pudessem ser realizadas

Como sugestões para trabalhos futuros, podem ser sugeridos um estudo com um maior número de *stakeholders* para avaliar de maneira quantitativa os pontos levantados por esse trabalho. Assim como uma pesquisa que analise desde a criação até a implementação e avaliação dos projetos de sustentabilidade do grupo.

8 REFERÊNCIAS

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. 2010, 204 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2010.

BARDIN, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

BERGHÖFER, U., BERGHÖFER, A., 'Participation' in Development Thinking – Coming to Grips with a Truism and its Critiques In: STOLL-KLEEMANN, S. , WELP, M. (Eds.). Stakeholders Dialogues in Natural Resources Management. Heidelberg: Springer- Verlag, 2006.

BRASSETT, JAMES, et al.. Experimentalist governance, deliberation and democracy : a case study of primary commodity roundtables. [Coventry] : Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation, University of Warwick. Working Papers, no. 271. 2010.

CARREFOUR.. Carrefour lança no brasil plataforma de controle para a compra de carne bovina. Disponível em: <https://www.carrefour.com.br/institucional/imprensa/releases/carrefour-lanca-no-brasil-plataforma-de-controle-para-a-compra-de-carne-bovina>. Acesso em: Setembro 2016.

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.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa:métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

WOOD, D; FREEMAN, R., E; JENSEN, M; DONALDSON, T; MITCHELL, R; AGLE, B. Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory; National Meeting Of The Academy Of Management; 2007.

DONALDSON, T, PRESTON, L, E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, & implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91. 1995)

EMBRAPA. Carne Carbono Neutro: um novo conceito para carne sustentável produzida nos trópicos. Brasília.. 2015. Disponível em: <http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta/busca?b=ad&id=1042173&biblioteca=vazio&busca=1042173&qFacets=1042173&sort=&paginacao=t&paginaAtual=1>.

DINHEIRO RURAL. O lado verde do mc donald's. Ed 138, Julho 2016. Disponível em: <http://dinheirorural.com.br/secao/especial/o-lado-verde-do-mc-donalds>.

FORTIN, E. Transnational multi-stakeholder sustainability standards and biofuels: understanding standards processes. *The Journal of Peasant Studies*, V. 40, P. 563-587, 2013

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

- JONES, T. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, Washington, v. 20, n. 2, p. 404-437, Apr. 1995.
- KAPTEIN, M. VAN TULDER, R.. Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, V. 108, P. 203-224, 2003.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J.. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, 1997.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abatecimento (MAPA) Disponível em:<http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em maio 2016
- OELS, A. Evaluating Stakeholder Dialogues. In: STOLL-KLEEMANN, S. , WELP, M. (Eds.). *Stakeholders Dialogues in Natural Resources Management*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.
- PESQUEIRA, L; GLASBERGEN, P. Playing the politics of scale: Oxfam's intervention in the Roundtable on Sustainable Palm Oil. *GEOFORUM* , V.45, P. 296–304, 2013
- PONTE, S; CHEYNS, E. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks *Global Networks*, V.13, N. 4, P 459–477, 2013
- PONTE, S. 'Roundtabling' sustainability: Lessons from the biofuel industry. *Geoforum*, V. 54, P. 261–271, 2014
- PRUITT, B.; WADDELL, S. Dialogic approaches to global challenges: moving from dialogue fatigue processes: working paper. New York: Generative Dialogue Project, 2005.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D.. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75, 1991.
- SCHOUTEN, G; GLASBERGEN, P. Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil. *Ecological Economics*, v. 70, p. 1891–1899, 2011

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

STOLL-KLEEMANN, S. , WELP, M. (Eds.). *Stakeholders Dialogues in Natural Resources Management*. Heidelberg: Springer- Verlag, 2006.

TEN BRINK, P. (Ed.). *Voluntary environmental agreements: process, practice and future use*. Sheffield: Greanleaf Publishing, 2002.

TURCOTTE, M. ; PASQUERO, J. ; The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables, *Journal of Applied Behavioral Science*, Silver Spring v 37, p 447-464, 2001.

WALMART. Compromisso por uma pecuária sustentável. Disponível em <http://www.walmartbrasil.com.br/responsabilidadecorporativa/sustentabilidade/pecuaria-responsavel/compromisso-por-uma-pecuaria-mais-sustentavel/>. Acesso em setembro 2016.

WANG, H.; Stakeholder Dialogue as an Institutional Strategy for Sustainable Development in China: The Case of Community Environmental Roundtables (August 1, 2011). *World Bank Policy Research Working Paper Series*, Vol., pp. -, 2011. Disponível em SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=1910505>> acesso em 15 de Abril 2016.

YIN, R, K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

9 Anexo 1- ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA – PESQUISA DE
MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERALE DO MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMIN ISTRACÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMNISTRACÃO

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA
PESQUISA DE MESTRADO

**Diálogos Entre Stakeholders: A Formação De Roundtables Como Instrumento De
Governança Para Cadeias Produtivas Do Agronegócio.**

Responsável: Luiz Gustavo Soares Alves (mestrando)

Orientador: Prof. Dr. Denise Barros de Azevedo

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

Nome: _____
Data da entrevista: __/__/__
Número do questionário: _____
Cidade _____
Empresa _____

Bloco A 1. Eixo de análise “Quem participa”

Eixo de Análise: “Quem participa”				
Questões	Sim	Não	Perguntas complementares	Resposta
1. Associações			13. Como os Stakeholders são identificados	
2. Organizações não governamentais				
3. Organizações científicas				
4. Serviços públicos (agências reguladoras e fiscalizadoras)			14. Quais são os critérios de inclusão e exclusão	
5. Governo ou autoridade eleita				
6. Organizações financeiras				
7. Organizações provedoras de Insumos			15. Como o grupo se organiza	

Produtores				
8. Indústria processadora				
9. Distribuidores Atacado				
10. Distribuidores Varejistas				
11. Consumidores				

Bloco A2: Em qual dimensão participam

Eixo de Análise: “Em qual dimensão participam”				
Questões	Sim	Não	Perguntas complementares	Resposta
16. Econômica			20. A partir da assimetria de objetivos e influência desses stakeholders como chegar a	
17. Política				

			resultados satisfatórios a todos?	
18. Social			21. Como a assimetria de conhecimentos e informações dos stakeholders, é tratada no grupo?	
19. Projetos e programas				

Eixo de Análise: “Como acontece o processo de participação”				
Questões	Sim	Não	Perguntas complementares	Resposta
22. Existe processo de facilitação e criação de lideranças?			27. Como a estrutura de governança afeta na legitimidade das decisões e por conseguinte do programa?	
23. Existe um processo para se tornar participante?				
24. Há divisão de grupos e atividades?			28. A organização do grupo prevê a necessidade da democracia nas tomadas de decisão?	
25. Há formalidades e/ou regras para as atividades?				
26. Diferenças e conflitos são levados em consideração?			29. Qual o impacto do modelo de governança adotado, na performance do grupo?	

Bloco A4 Quais os propósitos da participação

Eixo de Análise: “Quais os propósitos da participação”				
Questões	Sim	Não	Perguntas complementares	Resposta
30. Afirmar indispensabilidade de um facilitador (regulador) externo?			38. O objetivo pretendido pode ser alcançado pelas estratégias adotadas?	
31. Para ter acesso a locais, informação e públicos relevantes?				
32. Para incluir as pessoas em novos mercados?			39. Há plena participação dos Stakeholders?	
33. Para aumentar a aceitação e a eficácia a longo prazo de um projeto?				

34. Para melhorar a eficiência do projeto e reduzir os custos de implementação?				
35. Para melhorar a qualidade da concepção do projeto, adaptando o projeto ao contexto e as pessoas?			40. Para o que a organização tem legitimidade em atuar?	
37. Para encontrar soluções inovadoras, através de intercâmbio e colaboração com outros Stakeholders?				

