

MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE

MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE

DIÁLOGOS E RELACIONAMENTOS EM REDE ENTRE *STAKEHOLDERS* DOS AGRONEGÓCIOS DIANTE DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: O CASO DO INSTITUTO ARES

Dialogues and Relationship in Net between Stakeholders of Agribusiness of Climatic Changes: The case of Institute Ares.

DENISE BARROS DE AZEVEDO

Doutora em Agronegócios

Professora Adjunta UnB

deniseazevedo@unb.br

Guilherme Cunha Malafaia

Doutor em Agronegócios

Pesquisador A EMBRAPA GADO DE CORTE

gmalafaia@gmail.com

Raissa Macedo Lacerda Osorio

Mestranda em Agronegócios

PROPAGA-UnB

raissaosorio90@gmail.com

RESUMO

A pesquisa insere-se no contexto da complexidade atual do agronegócio e das mudanças climáticas por ter que se relacionar às incertezas e aos conflitos, levando à imprevisibilidade e a soluções mais amplas. Este artigo tem o objetivo de analisar como os relacionamentos em rede entre os *stakeholders* dos agronegócios podem influenciar e ser influenciados diante dos problemas derivados das mudanças climáticas. Faz uso de abordagens em Teoria de Redes e *Stakeholders*. Para o estudo empírico, foi utilizado um estudo de caso com o Instituto ARES. Como resultado percebeu-se a importância da consolidação das relações formadas pelo Instituto Ares.

Palavras-chave: Redes, *Stakeholders*, Agronegócios

ABSTRACT The research fits into the context of the current complexity of agribusiness and climate change by having to relate to the uncertainties and conflicts, leading to unpredictability and broader solutions. This article aims to analyze how network relationships between agribusiness stakeholders can influence and be influenced before the problems arising from climate change. It uses approaches Theory of Networks and Stakeholders. For the empirical study, we used a case study with the ARES Institute. As a result was realized the importance of consolidating relationships formed by ARES Institute.

Keywords: Networks, Stakeholders, Agribusiness.

INTRODUÇÃO

As mudanças climáticas geram expectativas incertas aos *stakeholders* oriundos dos conflitos de diversas naturezas, como por exemplo, os conflitos ambientais por meio do uso intensivo dos recursos naturais, conflitos como o de recursos exauríveis (minerais, combustíveis fósseis, território), ou conflitos relativos à degradação de recursos renováveis, envolvendo, por exemplo, produtos agrícolas, o estoque de peixes, as circunstâncias climáticas favoráveis, de água, de solo e de ar.

A discussão sobre mudanças climáticas é multifacetada e multidimensional, pois desafia novas visões interdisciplinares, que possam ter condição de alterar a própria orientação político-econômica atual de desenvolvimento, assegurando a continuidade e sobrevivência das organizações, do homem e demais seres vivos, inclusive o funcionamento dos mercados a médio e longo prazo.

Deve-se ainda ressaltar a importância dos estudos recentes do IPCC (2007) acerca dos desafios das ações de mitigação para as mudanças climáticas, a fim de resolver os conflitos oriundos de diversas situações previstas ao meio ambiente, o que o IPCC informa de maneira relevante. Entretanto, observa-se que há uma dicotomia entre argumentos, entre diferentes níveis e áreas do conhecimento político-econômico, acadêmico e empírico, como se pode acompanhar nos discursos desse ano, na COP 15 - Conferência das Partes, na tentativa de se substituir o tratado de Kyoto, que, apesar dos muitos anos de discussão, também, não foi concretizado, surgindo novos problemas como os refugiados do clima.

A informação repassada pelo IPCC (2007) é muito relevante do ponto de vista da elaboração política, mas não prescritiva, uma vez que não fornece os meios de sua concretização e/ou implementação. Diante desse fato, mesmo que as organizações criem programas e incorporem normas internacionais para tratar as questões ambientais, muitas vezes não dialogam com seus próprios *stakeholders* primários e secundários de sua cadeia produtiva do agronegócio. Aliado a essa situação, Streck (2005) relata que instrumentos internacionais como tratados, instituições, agências, protocolos têm se mostrado insuficientes para enfrentar os desafios frente às mudanças climáticas, o que favorece novas respostas institucionais e operacionais que serão capazes de produzir resultados mensuráveis e um mecanismo inclusivo e transparente.

Diante dessas considerações percebe-se que as pressões exercidas principalmente pelas sociedades e pelos mercados ocasionam, como consequência, a construção de novos mecanismos e ações. Dentro dessa perspectiva, destacam-se outros problemas que prejudicaram o agronegócio mundial como: a contaminação global e dos mares, o buraco na camada de ozônio, as chuvas ácidas, as radiações nucleares, a extinção de espécies e a diminuição e/ou término de energia fóssil, o que poderá comprometer toda a produção mundial de alimentos.

Segundo Figueres e Ivanova (2005), o comportamento individual representa um fator crítico na mudança climática global, juntamente com as responsabilidades atribuídas à poluição industrial, às falhas de governo ou ineficiências das instituições.

Contudo, o envolvimento baseado em diálogo pode, de um lado, ter um efeito paralisante nas organizações e em seus *stakeholders*, apresentando a eles o consenso e a ação alcançada; e, por outro lado, resultar num distanciamento entre eles (CRANE & LIVESEY, 2003). O processo de

envolvimento necessita incluir "um processo público e um processo de *feedback* que oferece a informação aos *stakeholders* que avaliam este envolvimento" (INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY, 1999, p. 64).

Em sua singularidade, verifica-se também que, qualquer coordenação, como no caso das redes, é incerta na medida em que considera os atores heterogêneos e o tempo, e focaliza um produto (ou serviço) que pode ser completamente predefinido. Segundo Thevénot (2002), é senso comum que a ideia de coordenação é problemática devido a essa incerteza. Sendo assim, superar incertezas requer a construção convencional de produtos, serviços e expectativas que definem a interação comercial e atividade produtiva das organizações.

No passado, entretanto, as organizações dos agronegócios foram guiadas pela manutenção e/ou ampliação de vantagem competitiva, combinada com a legislação ambiental e a adoção de outros instrumentos ambientais de forma reacionária, recebendo imposições legais ou regulações. A partir dos anos oitenta, ações de caráter "voluntário" e adoção de instrumentos, como a certificação e normas de gestão ambiental vêm sendo incorporadas às estratégias corporativas dos agentes econômicos.

Essas organizações, por estarem ligadas diretamente ao meio ambiente, demandaram um novo processo de formação de estratégias socioambientais que integram duas dimensões empresariais: legitimidade e rentabilidade (ANDRADE & DIAS, 2003), pois a prática da gestão ambiental, na maioria dessas organizações, resumia-se à resolução de problemas de caráter emergencial e atendimento das normas às exigências de ordem legal.

O sinergismo entre as vantagens comparativas naturais (solo, água, mão-de-obra e radiação solar intensa e abundante) e as vantagens competitivas acumuladas torna o Brasil privilegiado para investimentos internos e externos na produção e no uso da agroenergia e na implantação de infraestrutura e logística adequadas para o armazenamento e escoamento da produção do agronegócio (comunicações, ferrovias e hidrovias e instalações portuárias) (MAPA, 2006).

Apesar do panorama com aspectos positivos para a agricultura brasileira, os cientistas alertam para a falta de ação dos governantes frente às constatações, ou seja, existem condições de produzir, mas apenas isso não é mais suficiente para o agronegócio. Eles atenuam uma característica nacional que é a de tomar providências apenas quando o problema está instalado e não agir previamente para combatê-lo (EMBRAPA, 2008).

Tais informações corroboram com outras tantas, como a diminuição da intervenção por parte do governo e antes de sua ausência, o que abre uma lacuna de possibilidades de maiores responsabilidades entre diferentes formas de interação entre *stakeholders* (MELLAHI & WOOD, 2003). Enquanto muitos governos têm relutado em dar respostas ao desafio para a mitigação, soluções inovadoras e voluntárias têm sido implementadas por organizações e comunidades (*stakeholders*) (IPCC, 2007; KISHINAME et al., 2002). Assim, a inserção de diferentes *stakeholders* relacionados aos efeitos das mudanças climáticas, e seus desdobramentos socioeconômicos e ambientais em organizações do agronegócio são necessários, devido às interfaces de diversas áreas do conhecimento em novos mecanismos que proporcionam alternativas comuns.

As iniciativas voluntárias ambientais aumentam cada vez mais a inserção de novas formas de conhecimento para que possam resolver os problemas ambientais. Ten Brink (2002) observa que

as motivações para as iniciativas ambientais voluntárias não são apenas para evitar incômodos e mostrar o desenvolvimento de legislação ou taxas, mas também refletir sobre alguns fatores como: a) o conceito de responsabilidade; b) o conceito do envolvimento dos *stakeholders*; e c) o princípio de que o problema poderia ser resolvido com maior aprofundamento.

Todavia, ainda existem dificuldades de se produzir significativos *insights* e disseminar a transição dos problemas ambientais entre a sociedade e a organização através da busca de mecanismos que promovam a preservação ambiental. O envolvimento das atividades dos *stakeholders* 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).

Com estas âncoras pertinentes, a presente pesquisa insere-se no contexto da complexidade atual do agronegócio, parte em função das mudanças climáticas, por ter que se relacionar às incertezas e aos conflitos entre si, o que leva a imprevisibilidade e a soluções mais amplas. Com esse conteúdo, verifica-se uma ampliação do sentido, articulando o ato individual ao ato coletivo na forma de redes, buscando-se contemplar múltipla dimensão para sua compreensão. Este artigo tem o objetivo de analisar como os relacionamentos em rede entre os *stakeholders* dos agronegócios através de diálogos podem influenciar e ser influenciados diante dos problemas derivados das mudanças climáticas. Para tal, utilizou-se um estudo de caso, com o Instituto do Agronegócio Responsável – ARES.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Stakeholders*

É importante salientar que na definição apresentada por Clarkson (1995), *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. Ainda, apresentam-se os *stakeholders* como interesses similares que podem ser classificados como fornecedores, consumidores, empregadores e outros.

Stakeholders, da mesma forma, podem legitimamente esperar um negócio sustentável para demonstrar um serviço excelente aos consumidores, as relações entre empregados, as relações entre parceiros, as corporações e os retornos de investimentos dos *shareholders* baseados nos valores éticos da afirmação (respeito), integridade (moralidade), eficiência e equidade (justiça) (MURPHY & WANG, 2006).

Há argumentos de que a inclusão dos conhecimentos e perspectivas dos *stakeholders* no ponto de vista dos problemas ambientais tem desenvolvido políticas e pesquisas diferenciadas (KLOPROGEE & VAN DER SLUIJS, 2006).

A teoria dos *stakeholders* permite inserir uma relação entre as organizações e a sociedade de forma estratégica, permitindo, segundo Harrison e Freeman (1999), fenômenos complexos, multiobjetivos e multifacetados de várias perspectivas (STEURER et al., 2005).

Segundo Steurer et al. (2005), a teoria de *stakeholders* permite desenvolver uma tipologia de grupos de *stakeholders* e analisar como e quais recursos e estratégias conseguem acoplar a seus objetivos (FROOMAN, 1999).

O primeiro passo seria determinar quem são os *stakeholders*. Bendell (2000) salienta que esse processo envolve uma representação de *stakeholders* primários e secundários que precisam ser decifrados e identificados quais os que influenciam ou são influenciados, e quais são seus respectivos interesses. O uso de diálogos permite o conhecimento das áreas de conflitos e interesses como: a) identificar áreas de prioridades para vários *stakeholders*; b) revelar áreas que estão necessitando de soluções; c) possibilitar novos modelos de relacionamentos e tomadas de decisões de várias prioridades; e) focalizar *insight* de assuntos e problemas. A análise de *stakeholders* permite distinguir o poder relativo de cada grupo que possui influencia na resolução dos problemas (RAMIREZ, 1999), pois os *stakeholders* têm números diferenciados de relacionamentos que precisam ser considerados para o entendimento dos conflitos ambientais, como: relacionamento de recursos base e relacionamentos entre si.

2.2 Teoria de Redes

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

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

Esse novo formato organizacional tem sido objeto de estudo de diversos autores que visam a conceituá-las, caracterizá-las e também a ressaltar a importância para o sucesso das organizações e para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas (PERROW, 1992; NOHRIA, 1992).

Do ponto de vista analítico, o estudo da autoridade dentro das Redes é crucial para compreender quem está à frente das decisões estratégicas, bem como identificar os meios pelos quais a estratégia é executada. Duas dimensões segundo Brinkerhoff (2002) são salientes para definir parceria e distingui-la de outros tipos de relações: **Mutualidade** e **Identidade**. **Mutualidade**: refere-se à dependência mútua, direitos e responsabilidades de cada ator para com os outros (KELLNER; THACKRAY, 1999). Esses direitos e responsabilidades buscam maximizar os

benefícios para cada parte, sujeito a limites devido aos objetivos comuns. **Identidade:** Acredita-se, geralmente, que a criação e manutenção da identidade organizacional é essencial para o sucesso a longo prazo (ALBERT; WHETTEN, 1985; GOIA; SCHULTZ; KORELY, 2000).

A Mutualidade pode reforçar bem como maximizar os benefícios da identidade organizacional. A oportunidade para igualmente participar e influenciar significa que cada ator pode, com mais facilidade, proteger sua identidade organizacional. Dessa forma, a eficiência, a efetividade e a sinergia recompensam a sociedade (BRINKERHOFF, 2002).

Com mutualidade, os parceiros podem criar idéias novas com mais facilidade e propor novas aproximações, mais efetivas. A mutualidade permite aos parceiros contribuir com a sociedade com menos constrangimento (por exemplo, aprovações, votações, regulamentos e outras formas de interferência) e maior legitimidade. Além disso, a mutualidade pode ajudar a assegurar a aceitação da política e dos procedimentos da parceria, e aliviar a implementação destes, pois, no momento em que os atores concordam, eles têm uma sensação de propriedade (BRINKERHOFF, 2002).

2.3. Mudanças climáticas

A questão dos problemas ambientais, de modo especial às mudanças climáticas, vem refletindo a necessidade de ações na esfera política, econômica e social. Alguns modelos econômicos mostram que se não houver ações, os riscos e custos de mudança climática serão equivalentes à perda de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) ao ano, e os custos das ações para reduzir as emissões e evitar os piores impactos ambientais podem ficar limitados a 1% do PIB por ano (HOUSE OF LORDS SELECT COMMITTEE ON ECONOMIC AFFAIRS, 2005).

Para os países agro-exportadores de *commodities*, que têm sua produção fortemente dependente do clima, estas mudanças podem ser muito ruins. Por outro lado, segundo Porter e Van der Linde (1995), as preocupações com o “verde” são materializadas na busca da produção sustentável nas organizações, oriundas das pressões do mercado e da sociedade por produtos sustentáveis.

Entretanto, os pressupostos de desenvolvimento de produto em empresas do agronegócio estão predominantemente pautados nos modelos existentes de lucratividade, tendo como objetivo a geração de mercadorias com alta qualidade, baixo custo e elevada lucratividade. No desenrolar dessa lógica, a dimensão ambiental tende a ser considerada como um custo adicional e sua inserção geralmente só ocorre quando esta se torna imprescindível, devido a pressões de natureza variada (pública, da sociedade, consumidor, instituições legais, etc.).

Embora muitas organizações vejam os requisitos para se tornarem verde com restrição, as organizações que pensam mais à frente vêem isto como uma oportunidade para manter uma vantagem competitiva sustentável (PORTER & VAN DER LINDE, 1995), principalmente pela emergência de novos nichos de mercados.

A economia mundial cresce continuamente e, com isto, vai absorvendo todas as demandas dos *stakeholders* que, por sua vez, estão emitindo sinais de mudanças em sua estrutura e postura, quais sejam: grau de urbanização, impondo novas necessidades de alimentação; estruturas etárias; participação da mulher no mercado de trabalho; mudança na estrutura familiar; dinâmica

populacional; nível de renda correlacionado ao nível educacional associada a três características básicas: conveniência, segurança alimentar e ambiental. E essas mudanças, em conjunto com os problemas ambientais, começam a afetar de modo mais drástico a vida dos seres humanos.

Segundo Figueres e Ivanova (2005), o comportamento individual representa um fator crítico na mudança climática global, e não apenas as responsabilidades atribuídas à poluição industrial, falhas dos governos ou ineficiências das instituições.

Dados do relatório do *United Nations Environment Programme* (UNEP, 2001) estimam que existem mais de 500 tratados internacionais, sendo que 323 são regionais, e 302 foram introduzidos entre o período de 1972 (Conferência de Estocolmo) e 2001. Esses acordos são em sua maioria relacionados a áreas específicas e apresentam sensíveis mecanismos legais para lidar com a degradação ambiental em escala mundial. Mesmo com a intervenção da Organização das Nações Unidas (ONU), Organizações das Nações Unidas para Alimentos e Agricultura (FAO), Organização para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF) e Programa para o Desenvolvimento (PNUD), há necessidade de mecanismos diferenciados. O papel de coordenação e de dinamização cabe ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), no que diz respeito às mudanças climáticas globais, assim como acordo comum entre todos os países envolvidos (UNEP, 2001; ESTY & IVANOVA, 2005).

Percebe-se que mesmo com todos esses acordos, protocolos, leis e outros instrumentos, o problema ambiental global ainda se encontra em forma deficiente e desprovido de proteção para as mudanças climáticas. Segundo Esty e Ivanova (2005), os acordos multilaterais não serão suficientes, pois os países industrializados não podem reduzir as emissões globais de carbono a níveis de concentração relativamente inofensivos. No Brasil, a situação se repete, mesmo com os esforços do Conselho Nacional de Meio Ambiente – CONAMA (CAMARGO, CAPOBIANCO & OLIVEIRA, 2002), do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas, Ministério da Ciência e Tecnologia e Ministério do Meio Ambiente.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso que tem natureza exploratória e qualitativa, o que, segundo Richardson et al. (1989), justifica-se quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social.

Para o presente artigo foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado, aplicado aos *stakeholders* participantes do Instituto para o Agronegócio Responsável (ARES). O Instituto ARES é uma organização nova, um fenômeno ainda pouco pesquisado de forma acadêmica. O Instituto apresenta uma iniciativa inédita na área de diálogos nas organizações do agronegócio, em face das mudanças climáticas. Uma de suas formas de atuação são ações dentro de uma rede de diálogos entre diversos *stakeholders* atuantes no agronegócio, em busca da sustentabilidade. Na coleta de dados, foram utilizados dois tipos de dados, primários e secundários. Os dados primários foram coletados com as entrevistas realizadas com os *stakeholders* internos do ARES, no total de 13 entrevistados; para os dados secundários, a coleta foi realizada em livros, artigos de periódicos, base de dados, internet e materiais fornecidos pelo ARES, como estatuto do órgão e documentos de projetos por ele desenvolvidos.

As questões abertas e fechadas foram trabalhadas no software *Sphinx*, e submetidas à Análise de Conteúdo, sendo criadas categorias conforme as principais palavras-chave. Após a transcrição das entrevistas, os resultados foram descritos e analisados quanto ao conteúdo, levando em consideração os elementos previamente definidos para a investigação.

3. RESULTADOS

4.1. Análise diática entre *Stakeholders* e Teoria de Redes

Quando se propõe estudar as ações de stakeholders em redes, percebe-se que a teoria de redes pode descrever e explicar a superioridade das redes de grupos de resolução de problemas comparados com as habilidades individuais. Como resultado, as redes emergem como uma lacuna de recursos necessários para obter produção por seus próprios meios, e colaborar com outros para combinar as bases dos conhecimentos. A habilidade de tratar os problemas complexos ambientais é um importante resultado da formação de rede em diálogos de *stakeholders* (WELP & STOLL-KLEEMANN, 2006).

Ziervogel e Downing (2004) ressaltam que diferentes *stakeholders* têm percepções e interesses diferentes, e que as características dos *stakeholders* são usadas para descrever os ‘nós’ que estabelecem as relações existentes entre eles. O tipo de ‘nós’ é crítico quando tentam entender como a existência de redes opera e como redes devem ser desenvolvidas. Segundo Valente (1995), esses fatos críticos, que se formam ao longo das redes, tem-se mostrado como um caminho informativo para explorar a difusão da inovação.

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

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

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

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

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

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

A combinação de diversas expectativas, facilidade de trocas de informações entre *stakeholder* e o potencial para coalizão na formação de todas elas caracterizam a rede, podendo produzir uma forte unificação das pressões dos *stakeholder*, e permitindo que a organização encontre uma conformidade. Corroborando com os autores acima, Jordan e O'Riordan (1995) esclarecem que a instituição pode ser vista como uma estrutura de poder e relacionamentos entre *stakeholders* a partir dos recursos e conhecimentos.

Ao analisar os diálogos e relacionamentos entre *stakeholders* em redes, pode-se compreender Gao e Zhang (2006) quando afirmam que as identificações dos *stakeholders* são fundamentais para a construção de redes, além de Waddock (2001), que aponta que as relações formadas em redes possuem maior transparência e pressões oriundas desses *stakeholders*.

3.2. Estudo de Caso

4.2.1 Estudo De Caso Instituto Agronegócio Responsável – ARES

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

Suas ações de trabalho (INSTITUTO ARES, 2009) estão focalizadas em dez temas prioritários que são: 1 - Questões trabalhistas e relacionadas à terceirização; 2 - Agricultura familiar, desalojamento econômico e segurança alimentar; 3- Relacionamento com a Sociedade Civil organizada, ONGs, processos multistakeholders, rastreabilidade, verificação, certificação e selos; 4- Conversão de ecossistemas; 5- Impactos ambientais como GMOs, uso de agroquímicos e manejo de pragas, impactos no solo e plantio direto; 6- Resíduos em alimentos e sanidade

animal; 7 - Emissões de gases com efeito estufa, balanço energético e biocombustíveis; 8 - Ordenamento fundiário, legislação ambiental e monitoramento; 9 - Conflitos intra e inter SAGs, integração lavoura-pecuária e adição de valor; 10 - Comércio internacional e sustentabilidade.

É importante evidenciar que o ARES não atua como lobista, mas sim como fomentador e articulador do diálogo com todos os setores da sociedade civil em torno das questões do desenvolvimento sustentável e do agronegócio, tendo como função ser catalisador de conteúdos gerados pelos mais diversos Institutos ou Centros de pesquisa, visando a ampliar o seu alcance na sociedade, assim como organizar, consolidar ou sistematizar conteúdos sobre sustentabilidade no agronegócio a fim de compartilhar, facilitar ou melhorar sua aplicabilidade pela sociedade.

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

A proposta do ARES baseia-se no tripé Geração de Conteúdo, Articulação do Diálogo e Comunicação, focos inter-relacionados e complementares. O ARES se propõe a consolidar e organizar o conhecimento gerado no Brasil sobre sustentabilidade no agronegócio, a fim de facilitar a compreensão sobre o tema e melhorar sua aplicabilidade nos diversos sistemas agroindustriais. Além de primar pela consistência do conhecimento gerado por fontes reconhecidas pela excelência acadêmica e profissional, a proposta do ARES é lidar com a fluidez da informação, não somente acompanhando, mas estimulando, sempre com uma posição de vanguarda, o desenvolvimento dos temas ligados à sustentabilidade, continuamente incorporando novos conceitos e melhorias, e traçando paralelos com a cadeia do agronegócio em toda a sua amplitude, desde o produtor até a mesa do consumidor. O ARES se propõe a criar um campo permanente para o fomento e a facilitação de um diálogo construtivo e de qualidade entre os setores privado (sistemas agroindustriais), público, terceiro setor e outros atores sobre questões de desenvolvimento sustentável e agronegócio (INSTITUTO ARES, 2009).

O ARES criou um Grupo de trabalho, o GT, que procura se mobilizar para uma maior conscientização para todo o agronegócio. “ARES está engrandecendo a imagem do agronegócio e, em consequência, do meio rural e do setor de insumos. No Brasil, foi criado um estereótipo errôneo de que o agronegócio é caloteiro e chorão. E estamos unidos todos no mesmo barco, pois estamos todos juntos na cadeia diretamente ou indiretamente. Um exemplo é EUA onde as propriedades estão crescendo em termos de escala” (Meire, superintendente, entrevista).

As ações do ARES resultaram em dois projetos, quais sejam: Governança Socioambiental nos Sistemas Agroindustriais, e um glossário de termos socioambientais disponíveis no website do INSTITUTO ARES, além de apoiar processos de facilitação de diálogo multistakeholders em entidades, de forma a auxiliá-las no engajamento em prol da sustentabilidade (ABAG, 2008).

O ARES é formado por três conselhos, quais sejam deliberativo, fiscal e consultivo. Todas suas ações são definidas pela Assembléia Geral Ordinária formada pelos associados e submetidas aos conselhos e apoiadas pela estrutura executiva.

3.3. Análises da formação de redes

Neste item, trataremos da abordagem de redes, e como ocorre a realização de uma verificação de formações de redes. Com base em Brinkerhoff (2002), pode-se buscar caminhos da formação de redes no ARES. Com intuito de abordar a formação de redes, Brinkerhoff (2002) afirma que existem cinco fatores relevantes, quais sejam: (1) reputação; (2) parceria; (3) identidade objetiva; (4) desempenho de parceria; e (5) eficiência estratégica. Esses fatores podem ser visualizados no quadro abaixo, onde existem algumas reflexões que podem sinalizar a formação de redes (Quadro1).

Base em Brinkerhoff (2002)	Respostas dos entrevistados relacionados aos <i>stakeholders</i> do ARES (Q9)	<i>Respostas positivas</i>
Parceria	Cooperações entre participantes	12
Identidade Objetiva	Trocas de recursos, em especial, experiência das cadeias produtivas nos agronegócios	10
Reputação	Participar do Ares fortalece a imagem de sua organização – Valores Adicionados	11
Eficiência estratégica	Participantes possuem objetivos organizacionais diferentes de sua organização.	8
Desempenho de parceria	Existem lideranças entre os participantes que promovem a parceria	8

Quadro 1 - Fatores de avaliação de uma rede em formação segundo Brinkerhoff (2002).

Os entrevistados, ao serem indagados sobre o ARES, sobre a razão de serem parte desta instituição, e como o Ares se integra com a sua organização, as respostas positivas demonstram que todas as organizações estão cientes da importância do ARES e do ARES em suas organizações. Os fatores: cooperação entre *stakeholders* (12); Imagem (11); trocas de recursos (10); liderança entre *stakeholders* (8) e organizações com objetivos diferentes (8). Essas questões vêm ao encontro do que afirma Brinkerhoff (2002).

Esses fatores são formados por duas dimensões que são mutualidade e identidade conforme Brinkerhoff (2002) afirma. A mutualidade envolve direitos e deveres de cada *stakeholders* um para com os outros. A identidade conduz a criação de um conceito comum entre os *stakeholders* da cadeia produtiva. Diante da criação de um conceito comum, destaca-se a sustentabilidade nos agronegócios; e o que se verifica é que a mutualidade e a identidade organizacional complementam-se.

Na Figura 1, tentou-se visualizar a importância dos *stakeholders* do ARES com relação à sustentabilidade e, assim, sinalizar a formação de redes e a força do engajamento sofrendo as influências das mudanças climáticas para a realização de ações em prol do meio ambiente. Este gráfico visualiza a formação de redes que o ARES desenvolve para se engajar no meio ambiente, e, ao mesmo tempo, que desenvolve sua postura na formação de redes. À medida que aumenta o

engajamento do ARES, aumenta a consolidação da rede e a aprendizagem coletiva com relação à sustentabilidade que compõem o ARES em direção a sustentabilidade.

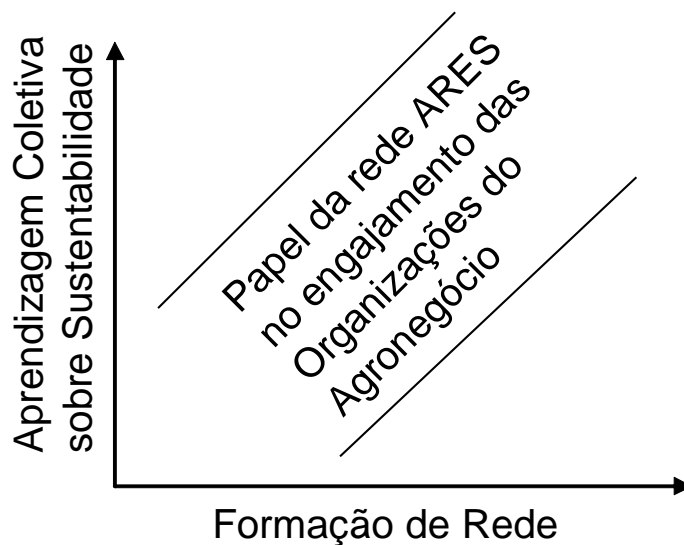


Figura 1 - Visualização do engajamento do Agronegócio no ARES no contexto das Mudanças Climáticas através dos objetivos das organizações e na formação de redes

A Figura 1 corrobora com Ziervogel e Downing (2004), que sustentam que diferentes *stakeholders* têm percepções e interesses diferentes, e que as características dos *stakeholders* são usadas para descrever os ‘nós’ que estabelecem as relações existentes entre eles. O tipo de ‘nós’ é crítico quando tentam entender como a existência de redes opera e como redes devem ser desenvolvidas. Segundo Valente (1995), esses fatos críticos, que se formam ao longo das redes têm-se mostrado como um caminho informativo para explorar a difusão da inovação.

Daboub e Calton (2002) afirmam que existe uma relação positiva entre reputação e resultados das redes que contribuem positivamente para o sucesso destas parcerias através de normas criadas a partir da cooperação entre as organizações. As organizações estão formando redes de relacionamentos complexos, pois as organizações ficam mais focadas em suas contribuições do que a própria rede, concluindo que as organizações formais em rede, são produtos da evolução das alianças estratégicas.

Os contratos entre as organizações são também difíceis de monitorar quando estas operam em envolvimento com a rede. A oportunidade é criar uma cultura cross-organizacional, onde os interesses e valores dos participantes coincidem. Achrol (1997) enfatiza que todas as formas e características de rede devem ser desenvolvidas com confiança e compromisso, assim como as normas sociais da mutualidade, solidariedade, integridade e harmonização de conflitos. As relações das redes devem ser baseadas em confiança, e, por isso, a necessidade de se criar mecanismos transparentes para serem usados com os parceiros estratégicos.

Foram verificadas mudanças de postura do agronegócio, sendo sinalizada, pelo Instituto ARES, a formação de redes coletivamente baseadas no diálogo que levaria como impulsionadores do futuro do agronegócio brasileiro, como as parcerias com Greenpeace e a Amigos da Terra, além do engajamento entre as cadeias produtivas e as mudanças climáticas.

Entretanto, os resultados encontrados apontam que os entrevistados do ARES estão em fase de construção do conhecimento em torno da proteção ambiental, sem prejudicar o interesse da cadeia produtiva em que atua. E os passos que foram identificados no ARES como reuniões com especialistas nacionais e internacionais, projetos em desenvolvimento e ações ocorridas e em andamento ocorrerão para que haja um nivelamento do conhecimento sobre como proteger e agir no meio ambiente, como traduzir em nível universal o conceito de sustentabilidade e compreender o como fazer para que os conflitos ambientais de cada cadeia produtiva dos agronegócios possam agir de acordo com os interesses comuns dos *stakeholders* em prol do desenvolvimento do agronegócios com ética.

4. CONCLUSÃO

A importância dos relacionamentos em redes aliados ao uso dos diálogos entre os *stakeholders* permite avançar no desenvolvimento de novas negociações de análises mais dinâmicas nos relacionamentos e na gestão para as organizações que visam à proteção do meio ambiente.

Esta pesquisa poderá ser usada como base de construções de políticas públicas ambientais reativas para o agronegócio brasileiro nas esferas municipais e estaduais e para desenvolver ações em prol de processos (acordos, protocolos, comitês, cartas de intenção e regras) para organizações dos agronegócios visando à proteção ambiental. Além disso, as ações desta pesquisa poderão ser realizadas em formas de guias em redes do agronegócio, promovendo a mitigação no médio e longo prazo para o Brasil.

Este estudo, para a justificativa ambiental, promoverá uma maior consciência e mais debates em prol da mitigação, buscando um nivelamento de conceitos ambientais e da gestão do agronegócio. Com relação a aspectos positivos para os *stakeholders*, um novo momento se caracterizará com os efeitos das mudanças climáticas, interferindo na vida em sociedade (*stakeholders* com interesses diferentes e únicos) e da sociedade perante o futuro de suas gerações. Este conceito será processado na forma de novas ações em conjunto com cada segmento do agronegócio em todas as regiões do Brasil. Ou seja, o agronegócio brasileiro será norteador de uma nova ordem da inserção ambiental em seus segmentos com negociações e normas construídas em conjunto e não impostas pelos segmentos mais desenvolvidos do agronegócio.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. C. S.; DIAS, C. C. **Conflito e cooperação**: análise das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A. Bahia: Editora UESC, 2003.

BARNEY, J.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage'. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 15, p. 175-190, 1994.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organizations: toward a behavioral theory of the interfirm. In: MARCH, J. C.; AUGIER, M. (Ed.). **The economics of choice, change, and organization**: essays in the memory of Richard M. Cyert. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

BENDELL, J. **Talking for Change?** Reflections on effective Stakeholder dialogue. [S.l]: New Academy of Business Innovation Network, 2000.

BENDELL, J. Talking for change? Reflections on effective Stakeholder dialogue. In: ANDRIOF, J. et al. (Orgs.). **Unfolding stakeholder thinking 2**: relationships, communication, reporting and performance. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003. p. 53-69.

CAMARGO, A.; CAPOBIANCO, J. P. R.; OLIVEIRA, J. A. P. Os desafios da sustentabilidade no período pós-Rio 92: uma avaliação da situação brasileira. In: CAPOBIANCO, J. P. R.; OLIVEIRA, J. A. P. (Org.). **Meio ambiente Brasil**: avanços e obstáculos pós-Rio-92. São Paulo: Estação Liberdade; Instituto Socioambiental, 2002.

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

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.

CRANE, A.; LIVESEY, S. Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In: ANDRIOF, J. et al. (Orgs.). **Unfolding stakeholder thinking 2**: relationships, communication, reporting and performance. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003. p. 39-52.

DABOUB, A. J.; CALTON, J. M. *Stakeholders* learning dialogues: how to preserve ethical responsibility in networks. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 41, p. 85-98, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EMBRAPA. Aquecimento global e a nova geografia da produção agrícola no Brasil. São Paulo: CEPAGRI/UNICAMP, 2008.

ESTY, D. C.; IVANOVA, M. H. Revitalização da governança ambiental global: um enfoque baseado em funções 2005. In: ESTY, D.; INAVONA, M. H. (Orgs.). **Governança ambiental global**: opções e oportunidades. São Paulo: Senac, 2005.

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

FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd** - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 15, v. 6, n. 3,

maio/jun. 2003. Disponível em: <http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_243.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2012.

FIGUERES, C.; IVANOVA, M. H. Mudanças climáticas: interesses nacionais ou um regime global? In: ESTY, D.; INAVONA, M. H. (Orgs). **Governança ambiental global: opções e oportunidades**. São Paulo: Senac, 2005.

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

FROOMAN, J. *Stakeholders influence Strategies*. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 24, n. 4, p. 191-2005, 1999.

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

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. *Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives*. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HOUSE OF LORDS. Select Committee on Economic Affairs **The economics of climate change – volume I**. 2. ed. London: The Stationery Office Limited, 2005. Disponível em: <<http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200506/ldselect/ldeconaf/12/12i.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

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

IPCC. Intergovernmental Panel on Climate Change. **Climate change 2007: impacts, adaptation and vulnerability**. Geneva, 2007.

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

KISHINAME, R. et al. Responsabilidade social das empresas. In: CAMARGO, A.; KJONSTAD, B.; WILLMOTT, H. Business ethics: restrictive or empowering? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 14, n. 6, p. 445-464, 1995.

KJONSTAD, B.; H. WILLMOTT: 1995, Business Ethics: Restrictive or Empowering?', **Journal of Business Ethics** 14(6), 445-464.

KLOPROGEE, P.; VAN DER SLUIJS, J. P. The inclusion of stakeholders knowledge and perspectives in integrated assessment of climate change. **Climatic Change**, Netherlands, v. 75, n. 3, p. 359-389, 2006.

KULKARNI, S. P. Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 27, p. 215-228, 2000.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano nacional de agroenergia 2006-2011**. 2. ed. rev. Brasília, 2006.

- MELLAHI, K.; WOOD, G. The role and potencial of *stakeholders* in hollow participation: conventional *stakeholders* theory and institutional alternatives. **Business and Society Review**, Boston, v. 108, n. 2, p.183-202, 2003.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MURPHY, B.; WANG, R. An evaluation of *stakeholders* relationship marketing in China. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, Oxfordshire, v. 18, n. 01, p. 7-18, 2006.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N; ECCLES, R. C. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992. p. 1-22.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 445-470.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**. Palo Alto, v. 24, p. 57-76, 1998.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 5, p. 120-134, 1995.
- PRUITT, B.; WADDELL, S. **Dialogic approaches to global challenges: moving from dialogue fatigue to dialogue change processes: working paper**. New York: Generative Dialogue Project, 2005. Disponível em: <<http://www.generativedialogue.org/documents/GDP%20Working%20Paper%2005-08-31.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2011.
- RAMIREZ, R. Stakeholder analysis and conflict management. In: BUCKLES, D. (Ed.). **Cultivating peace: conflict and collaboration in natural resource management**. Ottawa: International Development Research Centre and World Bank, 1999.
- ROBERTSON, D.; SCHLEGELMILCH, B. Corporate institutionalization of ethics in the united states and great britain'. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 12, p. 301-312, 1993.
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, Abingdon, v. 5, n. 1, p. 3023, 1997.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic: a network theory of stakeholder influences. **The academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- SORENSEN, O.; AUDIA, G. The social structure of entrepreneurial activity: geographic concentration of footwear production in the United States, 1940–1989. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 106, n. 2, p. 424-462, Sept. 2000.

- STEURER, R. et al. Corporations, *stakeholders* and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relation. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.
- STRECK, C. Redes globais de políticas públicas como coalizões para mudança. In: ESTY, D.; INAVONA, M. H. (Eds.). **Governança ambiental global: opções e oportunidades**. São Paulo: Senac, 2005. p. 301.
- TEN BRINK, P. (Ed.). **Voluntary environmental agreements: process, practice and future use**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002.
- THÉVENOT, L. Conventions of co-ordination and the framing of uncertainty. In: FULLBROOK, E. (Ed.). **Intersubjectivity in economics**. London: Routledge, 2002. p. 181-197.
- UNEP. United Nations Environmenta Program. Report of the GEF - Global Environment facility. **Stap Workshop on Liquid Biofuel**, França, n. 1, p. 1-66, Dec. 2006.
- VALENTE, T. W. **Network models of the diffusion of innovations**. Cressil: Hampton Press, 1995.
- WADDOCK, S. Integrity and mindfulness: foundations of corporate citizenship. In: ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. (Eds.). **Perspectives on corporate citizenship**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001. p. 25-38.
- WATERS, J.; BIRD, F.; CHANT, P. Everyday moral issues experienced by managers. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 5, p. 373-384, 1986.
- WELP, M.; STOLL-KLEEMANN, S. Integrative theory of reflexive dialogues. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (Eds.). **Stakeholder dialogues in natural resources management**. Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.
- WOOD, D. J. et al. A theoretical problem in empirical research on corporate social responsibility. **The International Journal of Organization Analysis**, United Kingdom, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.
- YIN, R. **Case study research: designs and methods**. 6th ed. London: Sage Publications, 1994.
- ZIERVOGEL, G.; DOWNING, T. E. *Stakeholder networks: improving seasonal climate forecasts*. **Climatic Change**, Netherlands, v. 65, p. 73-101, 2004.