

UM OLHAR SOBRE A FORMAÇÃO DE REDES SUSTENTÁVEIS NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Denise de Barros Azevedo¹
Marcos José de Almeida Matias²
Guilherme Cunha Malafaia³

Resumo

A formação de redes no agronegócio permite verificar as exigências e as interações entre os *stakeholders* com intuito de estabelecer ações que visem o desenvolvimento da atividade. Atualmente, observa-se a exigência dos *stakeholders* e dos diversos mercados ante ao agronegócio brasileiro no que tange o desenvolvimento sustentável, verificando as suas ações ante ao meio ambiente, a sociedade e a viabilidade econômica da atividade. Portanto, nota-se uma mudança de postura do agronegócio, sendo sinalizada a formação de redes coletivamente baseadas no diálogo que levaria como impulsionadores do futuro do agronegócio brasileiro como as parcerias com organizações não governamentais de proteção ambiental, ou seja, um engajamento entre as cadeias produtivas e as mudanças climáticas. Diante disto, este artigo busca expor discussões a respeito da formação de redes sustentáveis no agronegócio brasileiro através de *stakeholders* que formam relacionamentos com as organizações para obtenção de benefícios, e para contribuir para a o bem-estar da sociedade onde a organização está inserida.

Palavras-chaves: Redes, Diálogos, *Stakeholders*, Agronegócios.

Abstract

The formation of networks in agribusiness allows verifying the requirements and the interactions among the stakeholders with the purpose of establishing actions that aim the development of the activity. Currently, it is observed the requirement of the stakeholders and the various markets compared to the Brazilian agribusiness regarding sustainable development, checking their actions toward the environment, society and economic viability of the activity. Therefore, it is realized a change of attitude in the agribusiness, and being signaled the formation of networks collectively based on dialogue that would lead as boosters of the future of Brazilian agribusiness as the partnerships with non-governmental environmental protection, i.e. an engagement between the production chains and climate changes. Thus, this article seeks to expose discussions about networking sustainable in Brazilian agribusiness through stakeholders forming relationships with organizations to obtain benefits, and to contribute to the welfare of society in which the organization operates.

Keywords: Networks, Dialogues, *Stakeholders*, Agribusiness.

¹ Doutora em Agronegócios pela UFRGS. Professora Adjunta da UFMS.

² Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS.

³ Doutor em Agronegócios pela UFRGS. Pesquisador da EMBRAPA GADO DE CORTE.

1. INTRODUÇÃO

A estrutura em redes permite analisar os diferentes atores e empresas que compõem este aglomerado. No entanto, para a composição da rede é oportuno que as organizações pertencentes a esta estrutura tenha confiança entre os atores e as empresas. Em relação à gestão da rede e as intervenções dos diversos *stakeholders*, há um diálogo ao estudar a teoria da rede e a teoria dos *stakeholders*.

Ao estudar a formação de redes no agronegócio é oportuno verificar as exigências e as interações entre os *stakeholders* para estabelecer ações que visem o desenvolvimento da atividade. Atualmente observa-se a exigência dos *stakeholders* e dos diversos mercados ante ao agronegócio brasileiro no que tange o desenvolvimento sustentável, verificando as suas ações ante ao meio ambiente, a sociedade e a viabilidade econômica da atividade.

Apesar de ser necessária a estruturação do agronegócio brasileiro a partir de um desenvolvimento sustentável da atividade agropecuária, agroindustrial e, assim, alavancar meios para obter vantagem competitiva das cadeias produtivas pertencentes a esta composição por meio das interações entre as firmas e os atores associados a esta rede, sabe-se que essa estruturação ocorre de forma lenta e gradual.

Por todas as considerações apresentadas, este artigo analisa as bases de formação de redes sustentáveis através de diálogos entre stakeholders, neste caso, no agronegócio. Analisa, portando, a importância da teoria de redes nas redes de agronegócio responsável; a teoria *Stakeholders*: principais conceitos e abordagens teóricas; as interações teóricas entre teorias de redes e de stakeholders; os diálogos entre stakeholders à luz do relacionamentos entre as redes.

2. IMPORTÂNCIA DA TEORIA DE REDES NAS REDES DE AGRONEGÓCIO RESPONSÁVEL

Ao explicar o funcionamento de redes, é importante entender que a confiança segundo Geindre (1999) apresenta-se como um mecanismo de coordenação de

redes, afirmando que uma rede é formada por organizações em que a coordenação e o controle são facilitados pela confiança partilhada entre os parceiros.

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

Nas redes, as autoridades podem ser conseguidas por outros meios, além das provisões contratuais multi ou unilaterais, sendo identificadas quatro modalidades de autoridade (da mais informal para a mais formal): influência, confiança, liderança e institucionalização (SAUVÉE, 2002).

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.

Ao buscar determinar a formação de Redes, Brinkerhoff (2002) adota uma abordagem que busca identificar as relações existentes entre os *stakeholders*, destacando a mutualidade e a identidade. As 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 ideias 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).

Essas dimensões ajudam a distinguir a parceria de outros tipos de relações. Outras relações podem enfatizar apenas uma dimensão. Essas relações podem começar como parcerias, mas, com o passar do tempo, as dimensões podem ser perdidas (parcial ou integralmente). Isso se deve, principalmente, ao exercício de poder, que é inerente nas relações interorganizacionais (BRINKERHOFF, 2002).

As dimensões da parceria formam a base para o valor adicionado. A identidade organizacional é a base para a parceria. As parcerias são buscadas com outros atores justamente porque esses atores têm algo de diferente (que uma das partes não possui) a ofertar, sejam recursos, habilidades, relações ou consentimento. Se a identidade organizacional for perdida, por definição, as vantagens comparativas estão perdidas, a organização perde legitimidade aos olhos de seus parceiros, e sua efetividade se reduz (BRINKERHOFF, 2002).

Quando se propõe estudar como as redes conectam os stakeholders e quais seus diálogos entre si, 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.

3. TEORIA STAKEHOLDERS: PRINCIPAIS CONCEITOS E ABORDAGENS TEÓRICAS

A Teoria de *Stakeholders* foi desenvolvida, em primeira instância, por Freeman, (1984), que declara que a mesma é oriunda da Teoria das Firmas. Ele explicou as relações das firmas com o ambiente externo, e o comportamento das mesmas sem contato com o meio ambiente. Delimitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita com a definição de *Stakeholders* que inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais. Assim sendo, abre espaço para qualquer um que possa afetar ou ser afetado pela organização, criando uma possibilidade infinita de atuação de *stakeholders*, pois até mesmo fatores climáticos exercem esse papel (FREEMAN, 1984; KEY, 1999).

É importante salientar a definição apresentada por Clarkson (1995), na qual *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm interesses em uma organização e em suas atividades no passado, presente e futuro. Desde que certos interesses ou resultados de transações e ações das empresas sejam legal ou moral, individual ou coletiva, sendo que os *stakeholders* como interesses similares podem ser classificados como fornecedores, consumidores, empregadores e outros.

Clarkson (2003) faz uma distinção entre os *stakeholders* e os divide em primários e secundários. Os *stakeholders* primários possuem uma participação significativa nas organizações, e estas não podem sobreviver sem os mesmos. Estes grupos são compreendidos por *shareholders* e investidores, empregadores, comerciantes, os quais fazem parte dos *stakeholders* públicos, do governo e da comunidade, providenciando a infra-estrutura e o mercado, cuja lei e regulamentações devam ser obedecidos e cujas taxas e outras obrigações devam ser cumpridas.

Há um alto nível de interdependência entre as corporações e *stakeholders* primários. Os *stakeholders* secundários são os grupos que afetam ou são afetados, que influenciam ou que são influenciados pelas organizações, mas não são envolvidos em transações com as organizações e não são essenciais para sua sobrevivência. Eles têm poder de mobilizar o público a seu favor ou em oposição para a performance da corporação. E a empresa não é dependente deste grupo para a sua sobrevivência, a não ser que algum grupo tente criar algum perigo significativo para as mesmas.

4. AS INTERAÇÕES TEÓRICAS ENTRE TEORIAS DE REDES E DE STAKEHOLDERS

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

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

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

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

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

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

Constata-se a existência das normas institucionais onde os *stakeholders* têm estabelecido acordos de honra (comportamental). A perspectiva de *stakeholders* na difusão de normas permite visualizar e medir a expectativa dentro do ambiente que estão inseridos, nesse caso, a Rede (AZEVEDO, 2010).

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 (AZEVEDO, 2010).

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*.

Corroborando com os autores acima, Jordan e O'Riordan (1995) esclarecem que a instituição pode ser vista como uma estrutura de poder e relacionamentos entre *stakeholders* a partir dos recursos e conhecimentos. Esclarecem Bakker *et al.*

(1999) que essas instituições disponibilizam ou confinam decisões ou ações para determinar o fluxo de informações que é possível ou não.

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

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

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

5. DIÁLOGOS ENTRE STAKEHOLDERS À LUZ DO RELACIONAMENTO ENTRE AS REDES

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

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

Os *stakeholders* da rede continuarão provavelmente a ganhar o poder (coletivo), a exigir a transparência e o *accountability* aumentado para a ação incorporada, aplicando pressões crescentes sobre as capacidades dos gerentes com intuito de se encontrar com as demandas (WADDOCK, 2001; JORDAN; O'RIORDAN, 1995).

O problema da construção dessa rede é a identificação ou a diferenciação do "interesse" de cada *stakeholder*, porque as organizações têm relacionamentos complexos com grupos de *stakeholders* e cada *stakeholder* não tem o interesse no mesmo nível da confiança e da *accountability*. A solução para esse problema requer o envolvimento de *stakeholders* para identificar, avaliar e equilibrar seu "interesse".

O *Institute of Social and Ethical Accountability* (1999) define o envolvimento de *stakeholders* como o processo de procurar opiniões de *stakeholders* em seu relacionamento com uma organização de uma maneira que possa ser esperado realisticamente (GAO; ZHANG, 2006).

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

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

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.

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.

A tendência é remover barreiras entre pessoas e entre organizações. No processo, a organização torna-se mais enxuta e mais focada com suas contribuições na cadeia produtiva. As organizações estão tornando-se ligamentos ou nódulos nas redes dos relacionamentos complexos (DABOUB; CALTON, 2002).

Os diálogos confiam na extensão dos relacionamentos e em redes existentes, permitindo a emergência de novas possibilidades na pesquisa e realçando a capacidade de aprendizagem dos participantes. Esses indivíduos encontram estímulos e oportunidades para discussões adicionais, inclusive, em decisões políticas (RUF *et al.*, 2001).

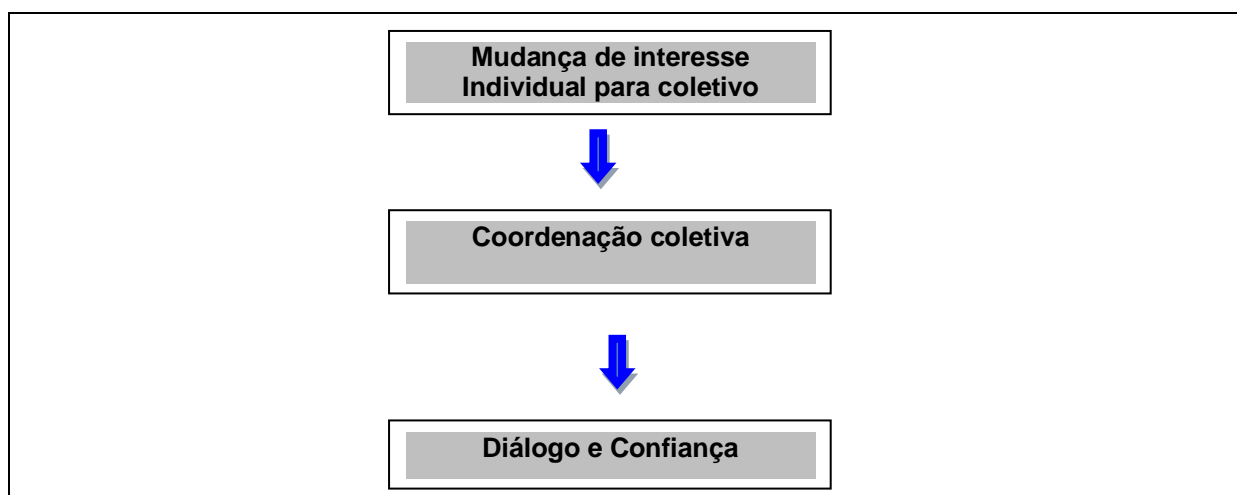
Segundo Jordan e O'Riordan (1995), a instituição pode ser vista como uma estrutura de poder e relacionamentos entre *stakeholders*, desde recursos e conhecimentos. E, conforme Bakker *et al.* (1999), estas instituições disponibilizam ou

confinam decisões ou ações para determinar o fluxo de informações que é possível ou não.

Segundo La Veja-Leinert *et al.* (2008), o processo de dialogar ajuda os pesquisadores a entender como os *stakeholders* querem se organizar e administrar a sustentabilidade, além de os diferentes *stakeholders* disponibilizarem informações valiosas de diversas facetas e mudanças de práticas de gestão de setores (neste caso agronegócios) e de adaptações. E, segundo estes autores, durante o diálogo ocorrem um aprendizado justamente de como a complexidade das interações humano-ambientais está inserida num contexto internacional, nacional e regional, além de aspectos sócio-econômicos, e refletem o melhor caminho em direção à complexidade na construção de um modelo.

A Figura1 visualiza (sinaliza) o que se verifica entre os *stakeholders* é o interesse comum em como desenvolver ações sustentáveis sem comprometer a sua identidade organizacional. Segundo Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984), a teoria de *stakeholders* possui a ideia da sustentabilidade ao longo prazo da organização que é dependente da cooperação de todos os *stakeholders* da organização. Além disso, os *stakeholders* formam relacionamentos com as organizações para obter benefícios e contribuir para a o bem-estar da sociedade onde a organização está inserida. Neste caso, a organização pode ser vista como um nexos de relacionamento entre a organização e os vários *stakeholders* que possuem os mesmos interesses.

A Figura 1 mostra a formação de redes com base no diálogo coletivo para o futuro do agronegócio.



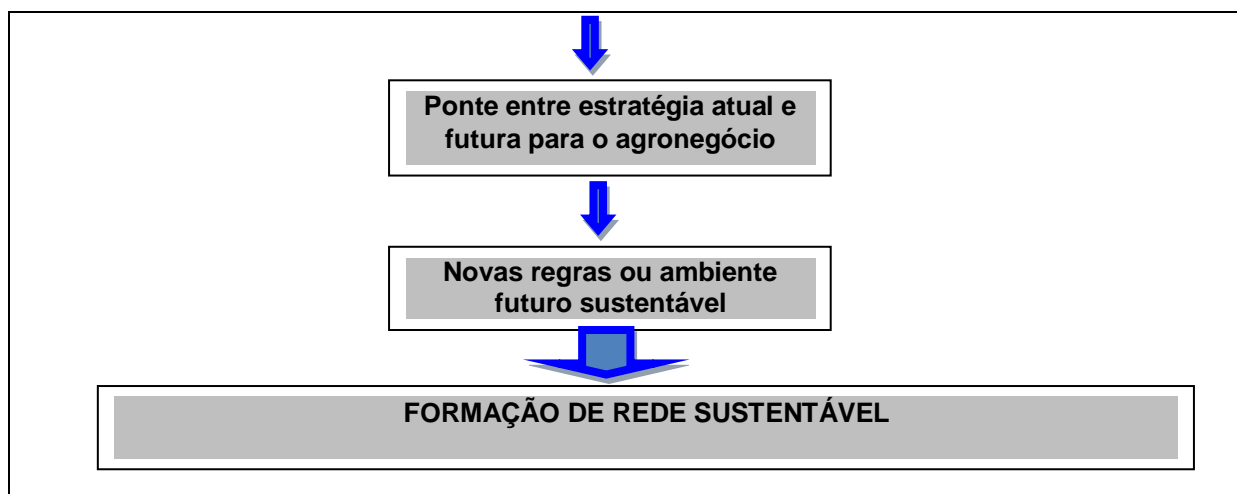


Figura 1: Formação de redes com base no diálogo coletivo para o futuro do agronegócio.

Fonte: adaptado de Azevedo (2010).

Atualmente já nos deparamos com mudanças de postura do agronegócio, sendo sinalizada a formação de redes coletivamente baseadas no diálogo que levaria como impulsionadores do futuro do agronegócio brasileiro como as parcerias com organizações não governamentais de proteção ambiental, engajamento entre as cadeias produtivas e as mudanças climáticas.

Segundo Factor (2003) e Gao e Zhang (2006), o envolvimento dos *stakeholders* cria condições mútuas de sustentabilidade assim como canais de comunicação e monitoração coletiva das organizações, buscando a transparência de suas ações (WADDOCK, 2001; JORDAN; O'RIORDAN, 1995). Corroborando com Wood e Jones (1995), a proposição da teoria de *stakeholders* é a chave para o entendimento da estrutura e dimensão do relacionamento societal da organização.

Segundo Azevedo (2010), o agronegócio tendem a uma estruturação das políticas, dos programas e dos resultados com foco nos *stakeholders* internos, externos e instituições. Argumenta ainda que os *stakeholders* permitem normas para o comportamento organizacional, experiência nos efeitos do comportamento da organização e a evolução do comportamento corporativo no agronegócio.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo discutir a relevância das redes sustentáveis no agronegócio brasileiro, possibilitando o advento de ações de natureza mais participativa, a inclusão do interesse dos diferentes *stakeholders* e o uso de diálogos. Pois, admite-se que o conhecimento e culturas de múltiplos *stakeholders* são bases para uma solução mais favorável a todos, permitindo até mesmo negociações de conflitos que possam ser resolvidas dentro de um espectro onde a legitimidade e colaboração.

Com este raciocínio, verificou-se, nesta pesquisa, que as interligações de diferentes abordagens com o foco central na construção de relacionamentos em redes oriundas de conflitos ambientais através de diálogos entre *stakeholders*, e redes são embasadas na interdisciplinaridade, complexidade e sustentabilidade, ou seja, existe uma realidade multifacetada. É por isto que as relações entre *stakeholders* devem ser entendidas como interação complexa de conflitos e ambiguidades existentes nas redes de relacionamento com os *stakeholders* e organizações.

Espera-se, portanto, de acordo com a figura 1 (Formação de redes com base no diálogo coletivo para o futuro do agronegócio), que a existência de possíveis relações entre organizações do agronegócio sejam em torno da construção de uma rede sustentável. Nesse sentido sugere-se um olhar que vai além dos interesses econômicos, um olhar que sobrepõe o individualismo e atua em ações conjuntas preestabelecidas e discutidas, ou seja, o diálogo entre *stakeholders* de diferentes cadeias do agronegócio brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABAG. Associação Brasileira de Agribusiness. **Uma história de realizações em benefício do agronegócio brasileiro**. Brasília, 2008. (Publicação Comemorativa ABAG 15 Anos)

ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v.25, n.1, pp.56-71, 1997.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985. v. 7. p. 263-295.

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

BAKKER, K. *et al.* **Societal and institutional responses to climate change and climatic hazards: managing changing flood and drought risk**. Oxford: Oxford University, 1999.

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

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

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

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

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

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

DONALDSON, T.;PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi, v.20, n.1, pp.65-91,1995.

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.

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

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: a stakeholder interpretation. **The Journal of Behavioral Economics**, Washington, v. 19, p. 337-359, 1990.
FINEMAN, S.; CLARKE, K. Green *stakeholders*: industry interpretations and response. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n. 6, p. 715-730, 1996.

GAO, S.; ZHANG, J. A comparative study of *stakeholders* engagement approaches in social auditing. In: ANDRIOF, J.; MCINTOSH, M. (Orgs.). **Perspectives on corporate citizenship**. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2001. p. 239-255.

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

GEINDRE, S. **Confiance et pratiques de réseaux**. Grenoble: Ecole Supérieure des Affaires, Laboratoire du CERAG, 1999.

GOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; KORLEY, K. G. Organizational identity, imagine and adaptive instability. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 25, n. 2, p. 65-81, 2000.

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

KELLNER, P.; THACKRAY, R. A philosophy for a fallible word. **New Statesman**, London, v. 12, n. 547, p. R22 -R25, 1999.

LA VEGA-LEINERT, A. et al. A stakeholders dialogue on european vulnerability. **Regional Environmental Change**, New York, v. 8, p. 109-124, 2008.

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

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

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

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic: a network theory of stakeholder influences. **The academy of Management Review**, Mississippi, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

RUF, B. M. et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 32, p.143-156, 2001.

SAUVÉE, L. Efficiency, effectiveness and design of network governance. In: TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. (Orgs.). **Paradoxes in food chains and networks**: proceedings of the fifth international conference on chain and networks management in agribusiness and the food industry. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2002. p. 673-684.

VALENTE, T. W. **Network models of the diffusion of innovations**. Cressil: Hampton Press, 1995.

WELP, M. et al. Science-based stakeholder dialogues in climate change research. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (Eds.). **Stakeholders dialogues in natural resources management**. Heidelberg: Springer-Verlag, 2006a.

WINN, M. L. Building *stakeholder* theory with a decision modeling methodology. **Business e Society**, Boston, v. 40, n. 2, p. 133-166, 2001.

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

ZIERVOGEL, G.; DOWNING, T. E. *Stakeholder* networks: improving seasonal climate forecasts. **Climatic Change**, Netherlands, v. 65, p. 73-101, 2004.