

CATEGORIAS DE STAKEHOLDERS DA FRUTICULTURA: O CASO DE CUJUBIM-RO

Davy Ítalo Ribeiro da Silva (UNIR)
davyitalo@outlook.com
Mariluce Paes de Souza (UNIR)
mariluce@unir.br
Dércio Bernardes de Souza (UNIR)
dercio@unir.br
Fabiana Rodrigues Riva (UNIR)
fabianariva@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar as categorias de stakeholders relacionadas a atividade frutícola na região de Cujubim, distrito de Porto Velho/RO. Os procedimentos metodológicos utilizados caracterizam essa pesquisa como qualitativa, descritiva-exploratória, e a estratégia foi a de estudo de caso. A análise das informações foi realizada a partir da entrevista com os "chefes" das famílias que atuam na produção de frutas, buscando verificar a origem dos insumos utilizados na produção e, participação do governo, da comunidade, associações e seus principais consumidores. Considerando as características da atividade na região, foi identificado a presença de 5 das 8 categorias de stakeholders apontada por Donaldson e Preston (1995), tendo em segundo plano, compreendido a influência sob a atividade econômica estudada. Os resultados demonstraram que há falhas na organização dos produtores, considerada incipiente a nível local, além de insatisfação quanto a atuação do governo em relação a comunidade e seu potencial econômico. Observa-se uma relação de dependência dos produtores junto a EMATER, uma vez que essa instituição absorve toda a produção frutícola da comunidade, conotando a uma relação de dependência.
Palavras-chave: Stakeholders. Fruticultura. Estrutura de Produção. Amazônia.

CATEGORIES OF FRUIT STAKEHOLDERS: THE CASE OF CUJUBIM-RO

Abstract

This article aims to identify the categories of stakeholders related to fruit growing in the region of Cujubim, district of Porto Velho/RO. The methodological procedures used characterize this research as qualitative, descriptive-exploratory, and the strategy was that of a case study. The analysis of the information was carried out from the interview with the "heads" of the families that work in the production of fruits, seeking to verify the origin of the inputs used in the production and, participation of the government, the community, associations and their main consumers. Considering the characteristics of the activity in the region, the presence of 5 of the 8 categories of stakeholders pointed out by Donaldson and Preston (1995) was identified, having in the background, understanding the influence on the economic activity studied. The results showed that there are flaws in the organization of producers, considered incipient at the local level, as well as dissatisfaction with the government's performance in relation to the community and its economic potential. There is a relationship of dependence of producers with EMATER, since this institution absorbs all the fruit production of the community, connoting a relationship of dependence.
Keywords: Stakeholders. Fruit growing. Production Structure. Amazon.

1. INTRODUÇÃO

A região de Cujubim compreende duas comunidades, a de Cujubim Grande e Cujubizinho, as quais compõem o distrito de Cujubim do município de Porto Velho, capital do estado de Rondônia. Estão localizadas a cerca de 30 km da cidade, às margens direitas do Rio Madeira, tendo como principal atividade econômica a agricultura de várzea para culturas de ciclo curtos e de terra firma para perenes, como é o caso da frutícola, que é forte na região.

No entanto, prescinde da participação do governo, da comunidade, associações e seus principais consumidores para exploração da fruticultura. Considerando tais características, busca-se nesse estudo identificar as categorias de stakeholders, na perspectiva de Donaldson e Preston (1995), como também, compreender, em segundo plano, a influência sob a atividade econômica da região.

A Teoria dos Stakeholders está embasada nos estudos do campo da sociologia, contudo com influência de estudos voltados ao comportamento das organizações, gestão de conflitos e análise de políticas públicas ou privadas voltadas a atender demandas de determinados grupo, apresentando sugestões voltadas ao desenvolvimento de sistemas de criação de valor para os agentes que se relacionam em atividades econômicas, empreendedoras e também públicas (AGLE, MITCHELL E SONNENFELD, 1999; SILVEIRA, YOSHINAGA, BORBA, 2005; BOAVENTURA ET AL., 2009 ; FASSIN, COLLE E FREEMAN, 2016; SANTOS ET AL., 2017).

A partir dos estudos de Adams et al. (2020) esse tipo de coordenação oferece alternativa para diminuir possíveis "vieses" ou mesmo para que a política implementada beneficie o público com vistas ao desenvolvimento sustentável, ou seja, desenvolver a relação estado-sociedade, a economia, sem comprometer o meio ambiente (MORALES-GINER, 2021).

O presente estudo procura responder a pergunta: Quais as categorias de stakeholders relacionadas à atividade frutícola na região de Cujubim?

O estudo tem relevância ao discutir a temática no ambiente amazônico, considerando o objetivo de identificar as categorias de stakeholders relacionadas a atividade frutícola da região de Cujubim, distrito de Porto Velho/RO, com vistas a contribuir com o equilíbrio nas relações dos *stakeholders*, uma vez que o aprendizado potencializa inovações nas práticas e modelos tradicionais, e ainda, com o aprimoramento de políticas públicas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria dos stakeholders tem recebido diversas definições ao longo dos anos. Segundo Michell (1997), em 1984, após a obra de Freeman (.....) sobre a *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, o conceito foi incorporado às organizações com a finalidade de identificar quais grupos são partes interessadas que merecem ou exigem atenção da gestão, e quais não. Na literatura de stakeholders existem algumas definições amplas que tentam especificar a realidade empírica que qualquer pessoa pode afetar ou ser afetada pelas ações de uma organização (MICHELL, 1997).

Para Fassin (2009), os diferentes entendimentos são fundamentados nas diferenças entre interpretações gerenciais e jurídicas do conceito de stakeholder. Eles foram introduzidos imperceptivelmente através das várias definições subjacentes de uma parte interessada a partir de uma definição de demandante "aqueles sem os quais a organização não poderia sobreviver" a uma definição de influência "'aqueles que podem afetar a empresa ou ser afetados por ela'". Mesmo a definição, agora clássica, inclui uma certa ambiguidade: aqueles que podem afetar uma empresa nem sempre são os mesmos que podem ser afetados por ela (FASSIN, 2009).

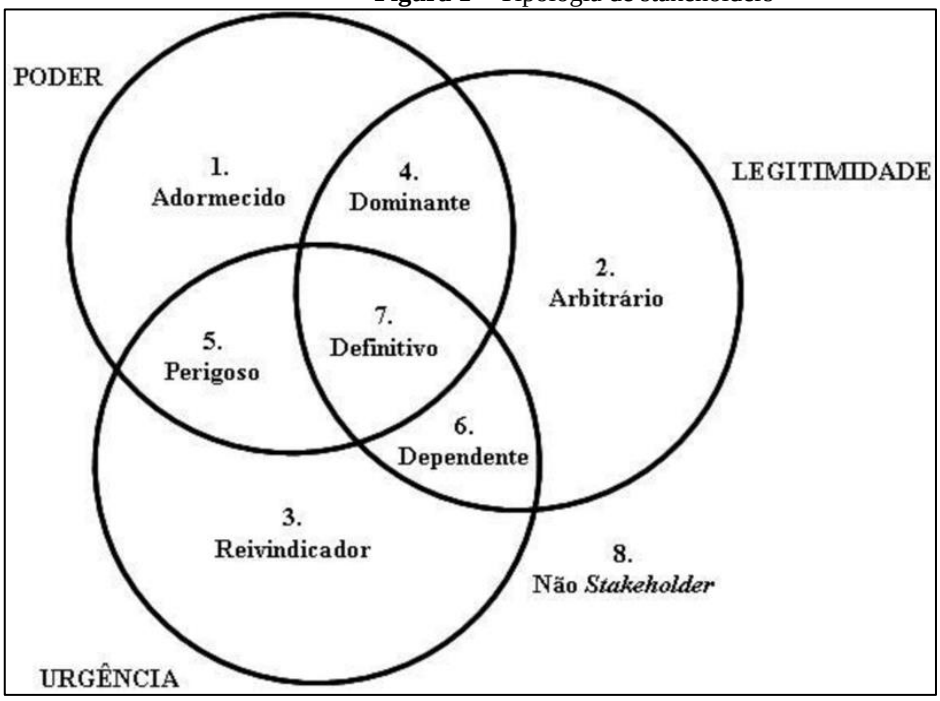
Fassin (2009), entende que o modelo de Freeman foi influenciado pelo modelo tradicional de entrada-saída do capitalismo gerencial em que a empresa está relacionada a quatro grupos: fornecedores, funcionários e acionistas que fornecem os recursos básicos para a empresa; que são transformados em produtos ou serviços para o quarto grupo, ou seja, clientes. Consistia em um círculo central, ou oval, representando a empresa, cercado por um número variável de outros círculos ou ovais com setas bidirecionais em direção ao oval central, cada oval representando um grupo de partes interessadas, sendo 11 partes no modelo inicial (FASSIN, 2009).

Em sua contribuição, Michell (1997) chama atenção para duas perguntas relevantes: 1ª) Quem (ou o quê) são os stakeholders da empresa? Em resposta a esta pergunta o autor explica por que os gestores devem considerar certas classes de entidades como partes interessadas. 2ª) A quem (ou o que) os gerentes prestam atenção? a finalidade desta resposta é explicar as condições sob as quais os gestores consideram certas classes de entidades como partes interessadas.

Para responder essas questões Michell (1997) estabelece três atributos a fim de classificar os stakholders: (1) o poder do stakeholder de influenciar a empresa (2) a legitimidade do relacionamento do stakeholder com a empresa, e (3) a urgência da reivindicação do stakeholder sobre a empresa (MICHELL, 1997). Uma parte de uma relação tem **poder**, na medida em que tem ou pode ter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos, para impor sua vontade em a relação (MICHELL, 1997).

Para Michell (1997) esse acesso a meios é uma variável, não um estado estável, razão pela qual o poder é transitório: pode ser adquirido assim como perdido. A **legitimidade** é um bem social desejável, que é algo maior e mais compartilhado do que uma mera auto percepção, e que pode ser definido e negociado de forma diferente em vários níveis de organização social (MICHELL, 1997). Quanto a **urgência** é o grau em que as reinvindicações das partes interessadas exigem atenção imediata. O autor examina sete tipos de stakeholders que possuem pelo menos um dos três atributos ou todos eles (figura 1).

Figura 1 – Tipologia de stakeholders



Fonte: Adaptado de Michel (1997)

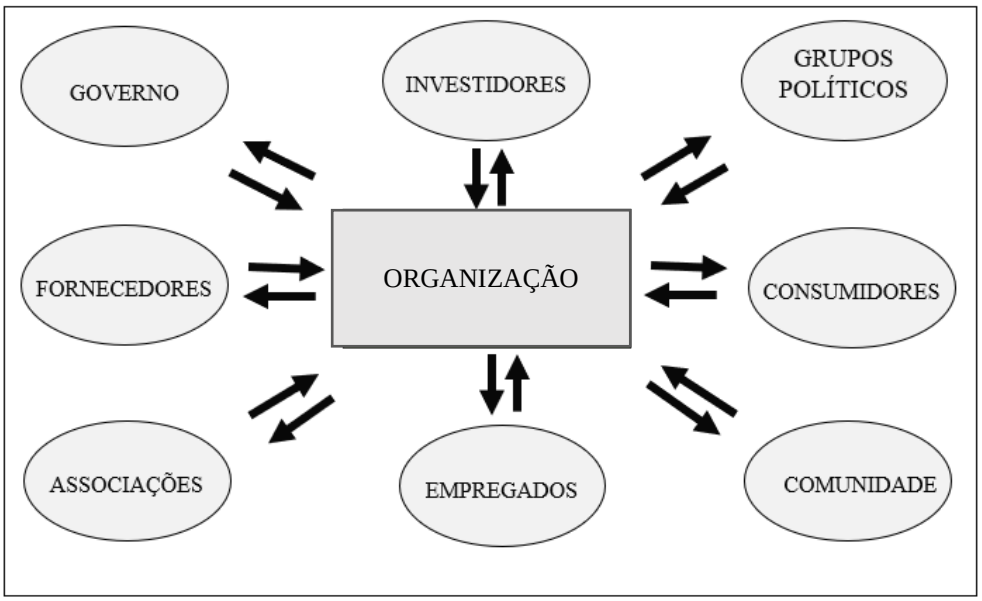
Michel (1997) explica que as partes interessadas latentes são aquelas que possuem apenas um dos três atributos, e incluem stakeholders latentes, discricionários e exigentes. As partes interessadas expectantes são aquelas que possuem dois atributos, e incluem partes interessadas dominantes, dependentes e perigosas.

As partes interessadas definitivas são aquelas que possuem os três atributos. Finalmente, indivíduos ou entidades que não possuem nenhum dos atributos são não-participantes ou potenciais stakeholders (MICHELL, 1997). Dessa forma, o destaque de um determinado stakeholder para a gestão da empresa é baixa se apenas um atributo estiver presente, moderado se dois atributos estiverem presentes, e alta se todos os três atributos estiverem presentes (MELO, 2015).

Com esta classificação Michell (1997) identifica as funções dos stakeholders (por exemplo, funcionários, proprietários, comunidades, fornecedores e clientes), analisa os interesses das partes interessadas e avalia o tipo e nível de poder das partes interessadas. Michel (1997) afirma que esses atributos de entidades no ambiente de uma empresa - e seu dinamismo durante períodos ou variação em questões - farão uma diferença crítica na capacidade dos gestores de atender a reivindicações legítimas e proteger interesses legítimos.

O modelo de identificação apresentado por Donaldson e Preston (1995) mostrou-se na vanguarda pois considerou uma troca mútua entre as partes interessadas e um ator central na relação sistemática. A figura 2 demonstra o arquétipo utilizado para identificar e classificar os stakeholders, segundo a abordagem teórica de Donaldson e Preston (1995), o qual foi utilizado como base para a construção da metodologia deste estudo.

Figura 2 – Esquema para classificação de *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

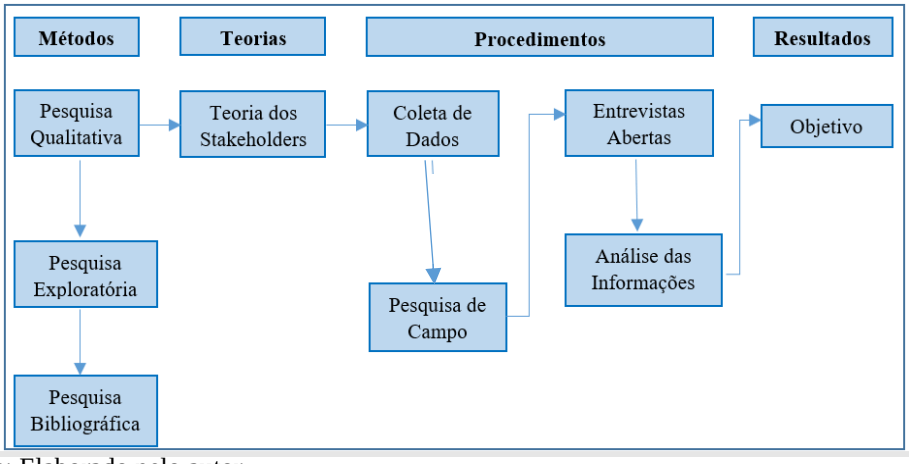
A partir do esquema de Donaldson e Preston (1995), entendeu-se como organização o arranjo produtivo de Cujubim/RO como o elemento central, ou seja, a organização inserida no ambiente e que estabelece relações com o grupo de agentes interessados, que conforme o esquema, podem ser classificados como fornecedores, investidores, consumidores, empregados, associações, comunidade, governo e grupos políticos. E conforme Mitchel (1997), esses agentes são capazes de exercer poder, legitimidade e urgência com maior ou menor intensidade dada a sua relação com a organização que neste caso, trata-se do arranjo da fruticultura.

3. METODOLOGIA

Para atender ao objetivo geral deste trabalho, realizou-se uma revisão da literatura a partir de pesquisa bibliográfica, em livros e a revisão de periódicos já publicados nas plataformas virtuais e entrevista. Segundo Labes (1998), são conhecidas quatro técnicas destinadas ao levantamento de dados para uma pesquisa, as quais sejam: observação pessoal, a entrevista, pesquisa bibliográfica e questionário.

Os métodos quanto aos procedimentos, conforme Yin (2015), direcionam a pesquisa em relação a: coleta, processamento e análise dos dados. Sendo assim, este estude seguiu o procedimento metodológico delineados na figura 3 e explicados no quadro 3 que segue.

Figura 3 – Delineamento da Metodologia da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas da coleta de dados e análise, método este a ser utilizado nesta pesquisa. Para o levantamento bibliográfico, a consulta foi realizada nas plataformas CAPES e Google Acadêmico, seguida de pesquisa de campo com onde realizou-se entrevista apoiada por meio de um roteiro. O quadro 1, descreve os procedimentos adotados no estudo de caso, a partir da pesquisa de campo para coleta de dados, os quais foram analisados e constam como resultados desta pesquisa.

Quadro 1 – Procedimentos Metodológicos

Sequência	Descrição
1º Pesquisa bibliográfica	Organização das informações para embasamento da pesquisa.
2° Revisão teórica conceitual	Pesquisas em revistas eletrônicas, livros e artigos publicados que retratarem informações referentes ao tema.
3° Leitura e seleção de materiais	Após a leitura seleção e separação dos materiais de qualidade.
4° Preparação do Referencial Teórico	Elaboração de texto com as referências selecionadas sobre Teoria dos Stakeholders
5° Estudo de Caso	O método escolhido e utilizado para a pesquisa foi o estudo de caso.
6° Escolha da comunidade	A escolha da comunidade foi feita a partir da análise do processo de atividade econômica da fruticultura.
7° Coleta de Dados	Elaborou-se uma série de tópicos para serem observados e perguntados durante a visita.
8° Visita Técnica	Visita *in loco* com a finalidade de obter as informações sobre a capacidade de produção e variáveis que possam influenciar.
9° Entrevista	Com os moradores de Cujubimzinho e Cujubim Grande para entender a atividade econômica da fruticultura na região.
10° Análise de Informações Coletadas	Análise das informações colhidas para confronto com o referencial teórico. Utilizando Atlas.ti.
11° Resultados	Descrição dos resultados do estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores

A comunidade estudada está localizada no estado de Rondônia, integrando um distrito do município de Porto Velho, situada na região denominada como baixo madeira em razão da proximidade com Rio Madeira. Outra característica a se destacar quanto ao estudo é a divisão da própria comunidade, Cujubimzinho e Cujubim Grande.

A primeira se refere a parte que apresenta menor volume de moradores com maior distanciamento entre os residentes e a segunda, com maior volume de moradores, casas, famílias e empreendimentos locais. O estudo foi realizado a partir da coleta de dados sobre ambas as partes da referida região, para os quais se expressam as análises e discussões.

Foram realizadas nove entrevistas com famílias com a ajuda de um segundo pesquisador na aplicação. O quantitativo de formulários decorre sobretudo da dificuldade de acesso nas localidades, distância entre as residências dos moradores, o período de chuva quando a pesquisa foi realizada (dezembro de 2021), bem como ainda, das condições das estradas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os dados coletados na pesquisa de campo e as análises dos dados demonstradas em gráficos e tabela. Inicia-se com as informações coletadas referentes ao perfil das famílias da comunidade estudada, nesta seção chamados de "entrevistados" expressados na tabela 1 que segue respondidas pelos "chefes" de família.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

VARIÁVEL	MÉDIA
Tempo na comunidade	15 anos
Escolaridade	52 % Ensino fundamental incompleto 12,5% Ensino Fundamental completo 22,5% Ensino médio completo 12,5 Ensino superior completo
Idade	53 anos
Renda	77,78% - 1 a 3 salários-mínimos 11,11% - 4 a 6 salários-mínimos 11,11% - Acima de 7 salários-mínimos
Total	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 1 apresenta uma síntese do perfil dos entrevistados da pesquisa, evidenciando o tempo médio que vivem na comunidade, grau de escolaridade, idade média e a renda familiar. Com base nos dados, verifica-se que o tempo médio dos respondentes é de 15 anos, entretanto, dentre os respondentes que nasceram na comunidade e mudaram-se para outras regiões, contudo retornaram novamente, expressando preferência por viver na localidade. Além destes, houve também um respondente que afirma não ter deixado a comunidade, exceto para atividades profissionais, ou por saúde onde recorreu a capital do estado de Rondônia, Porto Velho.

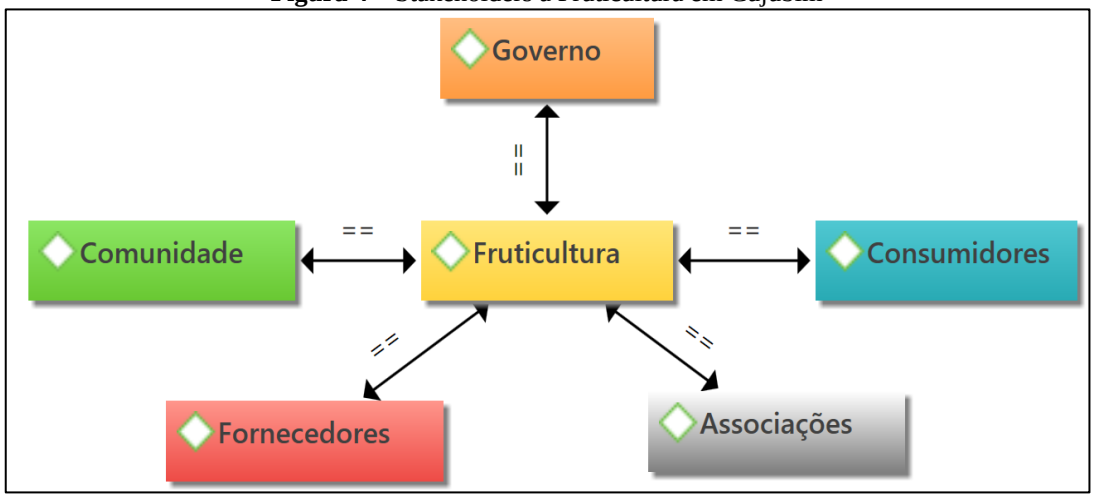
Compreende-se, portanto, que tais informações não são suficientes para caracterização do perfil da comunidade de Cujubim cabendo somente para caracterização dos entrevistados. Contudo, a quantificação desse perfil permite inferir que a natureza das respostas está associada com a experiencia de vida, grau de instrução e tempo de vida na comunidade, pois corresponde a história pregressa pessoal e familiar.

Outro ponto sobre o perfil dos entrevistados é quanto a escolaridade, visto que os resultados da pesquisa evidenciam que os cerca de 64,5% só apresentam escolaridade até o ensino fundamental, 22,5% com ensino médio completo e 12,5% com ensino superior. A caracterização inicial do perfil de escolaridade permitiu a compreensão de outros achados da pesquisa, como a

inexistência de controles da produção vendida, ou de investimento em insumos e despesas com deslocamento da comunidade até Porto Velho-RO para aturem na venda de sua produção em feiras abertas da cidade. Quanto a variável renda, 77,5% dos respondentes apresentaram renda familiar de 1 a 3 salários-mínimos sobretudo constituída pela atividade frutícola e houve casos que complementada pelo salário de aposentadoria de algum membro da família.

Os dados deste estudo permitiram verificar quais as partes interessadas na produção frutícola, representada na figura 4, os denominados neste estudo com *stakeholders* assim como explica Donaldson e Preston (1995). Verificou-se que a atividade produtiva apresenta características de um arranjo produtivo, e diferente do desenho apresentando por Donaldson e Preston, só foi possível identificar por meio 6 das 8 categorias de *stakeholders* de uma firma.

Figura 4 – Stakeholders a Fruticultura em Cujubim



Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, apesar de se identificar a participação do governo na estrutura de produção da fruticultura da região de Cujubim, que segue explicada no quadro 2, essa participação não é percebida pela comunidade. A fala todos os entrevistados é que a comunidade é "esquecida pelo governo" e que não identificam ações do poder público para o desenvolvimento local.

Dentre as outras categorias de *stakeholders*, foi identificada a participação da comunidade, fornecedores, consumidores e de associações. As 5 partes interessadas identificadas nesses estudos apresentam distintos papéis, contudo importantes a atividade frutícola da região. Assim sendo, foi realizada a classificação e descrição sintética da atuação dos agentes nas respectivas categorias.

Quadro 2 – Descrição da classificação dos stakeholders da fruticultura de Cujubim/RO

Classificação	Identificação	Participação na fruticultura de Cujubim/RO
1.Governo	8.2 SEMAGRIC 1.2 EMATER	As ações de fomento direto e fiscalização de relações comerciais entre a fruticultura e comerciantes, não são percebidas a atuação do estado, contudo: 1.1.1 Atua transportando a produção das polpas e frutas de Cujubim para Porto Velho/RO. 1.2.1 Realiza a gestão dos produtores e extrativistas de produtos característicos da fruticultura bem como do processo compra no exercício anual.
2.Fornecedores	2.1 SEMAGRIC 2.2 Casa do Sítio 2.3 Casa das Embalagens 2.4 Casa do Agricultor 2.5 Dippar	2.1.1 Fornece de mudas de espécies frutícolas; 2.2.1 Fornece adubo, calcário e ferramentas inerentes ao plantio e colheita. 2.3.1 Local de aquisição das sacolas plásticas, saco capafardo, marmitas e caixas. 2.4.1 Local de aquisição de ferramentas como lâminas de roçadeira, fertilizantes e outros defensivos agrícolas. 2.5.1 Local de aquisição de máquinas de veneno, e lâmina de roçadeira.
3.Associações	3.1Associação dos Produtores de Cujubim 3.2Associação das Mulheres de Cujubim	3.1.1 Associação dos produtores da região de Cujubimzinho e Cujubim Grande como estrutura formal a representar a comunidade frente a questões de interesses gerais dos agricultores e da comunidade. 3.2.1 Associação formada por mulheres, todas moradoras da comunidade com intuito de dar voz as necessidades das moradoras locais e representar a comunidade em assuntos de interesses gerais, operando a pouco mais de 5 meses.
4.Empregados	-	Não houve identificação de empregados com contratos de trabalho expressando vínculo formal. Atividade se dá por meio da agricultura familiar.
5.Investidores	5.1 Bertolini Transportes	5.1.1 Empresa de transportes logísticos com terminal operando na região e localização à margem do rio, localização estratégica às atividades da organização.
6.Grupos políticos	-	Não houve identificação de grupos políticos ativos.
7.Consumidores	7.1 EMATER 7.2 Comunidade Local 7.3 Feiras de Porto Velho	7.1.1 Principal "consumidor" dos produtos fruticolosos produzidos na região de Cujubim. 7.2.1 A comunidade tem o papel no escoamento da produção através do consumo da produção não vendida. 7.3.1 Férias "diversas" onde frequentada pelos produtores da atividade frutícola para venda de produção e menor escala.
8.Comunidade	8.1 Cujubimzinho 8.2 Cujubim Grande	A divisão se dá para fins de compreensão espacial/geográfica da organização da comunidade. Trabalham coletivamente no plantio, produção e extração de frutas na região cuja a venda representa para muitos moradores, principal atividade econômica para subsistência e permanência na localidade.

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange a participação do governo, os entrevistados informaram nas entrevistas que não a percebem atuando na localidade o mesmo na atividade frutícola, entretanto, os resultados deste estudo demonstram que existe sim atuação do poder público supra representado por dois organismos, a SEMAGRIC e a EMATER. Ambos com importante papel na estrutura produtiva, a primeira no fornecimento de mudas e concessão de transporte até a localidade para coleta das frutas e polpas direcionadas à EMATER que realiza a compra da produção.

Dentre as limitações dessa relação, os produtores destacaram quanto a periodicidade da coleta da produção, que ocorre semanalmente desde que haja um volume mínimo, que por vezes necessita estar conciliado com a produção de outros moradores. Nesse sentido, a implicação se volta pra a organização do volume produzido. Com vistas a organizar essa relação, os produtores de frutas organizam-se através de associação que além desse objetivo visa também representar a comunidade com interesses coletivos.

Quanto aos fornecedores, outro resultado encontrado nesse estudo é que os insumos inerentes ao preparo da terra até a colheita e venda da produção está relacionado a cidade de Porto Velho-RO, sobretudo, localizados na região central, conforme descritos no quadro 2. Dentre os principais insumos que representam ações de investimentos dos agricultores destacam-se lâmina de roçadeira, veneno para mato, adubo, calcário e sacolas plásticas para o processo de embalagem da produção. Contudo, esses produtores não possuem controle ou planejamento dessas despesas, pois, verificado que o processo é realizado de maneira empírica.

No que diz respeito à categoria investidores, identificou-se a empresa Bertolini Transportes que opera com atividades logísticas, estando localizada na região dada a natureza estratégica do local para com as suas atividades empresariais. Todavia, essa organização privada não possui interesse na atividade frutícola, contudo, por meio deste estudo foi possível evidenciar que dada a natureza logística da empresa, há um interesse dessa organização quanto a qualidade das estradas, contribuindo de maneira indireta aos produtores e moradores que assim usufruem.

Os consumidores da produção frutícola são predominantemente pela EMATER, que se configura como o *stakeholder* de maior influência e poder junto aos produtores, uma vez que reúne as características de legitimidade, urgência e poder conforme apontado por Michel (1997), arbitrando preços, periodicidade de coleta, data de pagamento, cadastramento e elegibilidade dos vendedores de fruticulosas. A participação da comunidade no consumo é inexpressiva, entretanto, contribuem para escoamento de produtos não vendidos ou em forma de mutirões para operacionalização do processo extrativo e de plantio. Quanto a atuação de grupos políticos, só é percebida em período eleitoral, não se relacionado com a atividade econômica da fruticulosa.

5. CONCLUSÕES

Neste estudo identificou-se a influência das categorias de stakeholders na atividade frutícola de Cujubim, onde a partir da metodologia utilizada para o estudo, foi possível não somente identificar a relação entre os agentes na produção, mas também constatar a necessidade de coordenação entre os agentes apontadas por Adam et al. (2020) no que tange a relação do Estado, com a economia local para manutenção e desenvolvimento da comunidade local.

Outro ponto a se destacar é quanto a percepção de necessidades apontada pelos moradores, que anseiam por atuação do poder publico na formulação de políticas públicas voltadas ao transporte, saúde e educação, haja visto que a localidade não dispõe de hospital, empresas de ônibus e só há uma escola na região.

No que se refere ao objetivo deste estudo, o mesmo encontra-se respondido, e os resultados demonstraram que a comunidade de maneira geral se encontra em um processo de organização entre os produtores da atividade frutícola, além disso, não há concorrência entre esses produtores haja visto que o *stakeholder* dominante, EMATER, é capaz de comprar toda a produção da localidade e escoar na cidade de Porto Velho-RO, uma vez que a demanda na capital possibilita tal feito. Entretanto, destaca-se como aspecto negativo dessa relação, a dependência sobretudo econômica.

Quanto as limitações desse estudo, destaca-se o acesso a comunidade, característica sobretudo comum em pesquisas na Amazônia, motivo pelo qual não foi possível obter um maior número de entrevistados, entretanto, sugere-se para futuros estudos aprofundar a temática a partir de estudo não só com os participantes da atividade agrícola, mas com outros moradores sobretudo voltado a percepção destes em relação às políticas públicas para o desenvolvimento local, uma vez que a questão emergiu na fala dos entrevistados.

6. REFERÊNCIAS

ADAMS, Cristina et al. Governança ambiental no Brasil: acelerando em direção aos objetivos de desenvolvimento sustentável ou olhando pelo retrovisor?. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 81, 2020.

AGLE, B. R., MITCHELL, R. K. e SONNENFELD, J. A. Who Matters to CEOS? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **The Academy of Management Review**, v. 42, n. 5, pp. 507-525, 1999.

BOAVENTURA ET AL. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, julho/setembro, pp. 289-307. Brasil, 2009.

FASSIN, Yves. The stakeholder model refined. **Journal of business ethics**, v. 84, n. 1, p. 113-135, 2009.

FASSIN, Y., COLLE, S., FREEMAN, R. E. Intra-stakeholder alliances in plant-closing decisions: a stakeholder theory approach. **Business Ethics: a European review**, 2016.

LABES, E. M. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa**. Chapecó: Grifos, 1998.

MELO, João Elói de. **Configuração da Cadeia Produtiva da Castanha-da-Amazônia no Estado de Rondônia–Brasil**. 2015. Disponível em:< https://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1726/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Jo%c3%a3o%20El%c3%b3i%20108.0.pdf>. Acesso em 10 nov. 2021.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORALES-GINER, Pilar et al. Multi-Criteria Frameworks to Improve Evaluation of the Effectiveness of Environmental Governance in the Amazon**. Frontiers in Forests and Global Change**, v. 4, p. 38, 2021.

MOURA, Alexandrina Sobreira de; BEZERRA, Maria do Carmo. **Governança e sustentabilidade das políticas públicas no Brasil**. 2016.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

PEGUIM, Cássia Natanie. Estado, desenvolvimento sustentável e governança no Brasil: políticas públicas para energia e água pós Rio-92. **Esboços: histórias em contextos globais**, v. 27, n. 44, p. 78-93, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos**.** 5 ed. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SILVEIRA, A. D. M., YOSHINAGA, C. E. e BORBA, P. da R. F. Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objetivo Corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, janeiro/março, pp. 33-42. Brasil, 2005