

COMUNICAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE E DIÁLOGOS ENTRE STAKEHOLDERS EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

SUSTAINABILITY COMMUNICATION AND STAKEHOLDER DIALOGUE AT AN INTER-ORGANIZATIONALS RELATIONSHIPS

Ana Carolina da Silva Monteiro

Doutoranda em Administração no Programa de Pós-graduação da Escola de Administração e
Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
E-mail: ana.monteiro@ufms.br

Denise Barros de Azevedo

Professora do Programa de Pós-graduação da Escola de Administração e Negócios da
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
E-mail: denise.azevedo@ufms.br

José Carlos de Jesus Lopes

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional (PROFIAP) e do Programa de Mestrado Profissional em Eficiência Energética e
Sustentabilidade da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
E-mail: jose.lopes@ufms.br

Grupo de Trabalho (GT): 4.1.2. nº 2. Governança e gestão do agronegócio

Resumo

Parte-se da problemática da desintegração entre produção e desempenho econômico, social e orientação ambiental, a médio e longo prazo, no agronegócio da carne bovina. Várias exigências têm sido feitas ao setor. A mudança sustentável exige uma gestão cada vez mais comunicativa, confiável, colaborativa. Temáticas que esta pesquisa discute na confluência dos estudos entre Comunicação, Agronegócio e Administração. O objetivo geral deste ensaio é apresentar a Comunicação de Sustentabilidade, processo comunicacional, promotor de reflexão científica e social sobre a relação homem e natureza, como apoio e possível promotora de relacionamentos mais colaborativos nos Diálogos entre *Stakeholders* da carne bovina, em nível interorganizacional. Trata-se de uma pesquisa de doutoramento de abordagem qualitativa e características, exploratória, descritiva e bibliográfica.

Palavras-chave: Carne bovina; Comunicação de Sustentabilidade; Diálogos entre *Stakeholders*.

Abstract

It starts with the issue of disintegration between production and economic, social performance and environmental orientation, in the mid-term and long term, in the beef agribusiness. Several demands have been made to the sector. Sustainable change requires increasingly communicative, reliable and collaborative management. Themes that this research discusses at the confluence of studies between Communication, Agribusiness and Administration. The general objective of this essay is to present Sustainability Communication, a communication process that promotes scientific and social reflection on the relationship between man and nature, as a support and possible promoter of more collaborative relationships in Dialogues between Beef Stakeholders, at an inter-organizational level. This is a doctoral research with a qualitative approach and characteristics, exploratory, descriptive and bibliographical.

Keywords: Beef; Sustainability Communication; Dialogues between *Stakeholders*.

1. Introdução

Os processos humanos da sustentabilidade, considerados aspectos de gestão (Starik, Kanashiro, 2014) – cooperação, colaboração, interação, confiança, compromisso, aprendizagem e comunicação –, que remetem a dinâmicas de comportamento nos estudos organizacionais, ainda são tidos como de pouca e difícil análise, mas fundamentais para uma abordagem proativa da sustentabilidade (Suvanto, Lähdesmäki, 2023).

Além disso, o desenvolvimento de competências como diálogos, e o domínio de *drivers* como inovação, liderança, cidadania, desempenho financeiro, governança e ambiente de trabalho, em relacionamentos interorganizacionais, podem ajudar os *Stakeholders* do agronegócio da carne bovina a responder mais rapidamente às demandas de outros *Stakeholders* influenciadores, como mídia e mercado, sobre responsabilidades socioeconômicas e ambientais do setor, (Notenbaert *et al.*, 2021; Faulkner, Witt, Bray, 2022; Carpenter, 2023; Rickets *et al.*, 2023).

Meierová (2020) corrobora com a ideia e afirma que a comunicação pode se configurar numa ferramenta colaborativa e construtiva para a gestão de recursos naturais, cria cooperação, media e reduz conflitos aproximando as partes por meio de diálogos.

Nyaga, Whipple e Lynch (2010) e Kac, Gorenak e Potocan (2016) e chamaram de relacionamentos colaborativos aqueles estabelecidos, exatamente, para mudar os cenários de discussão sobre práticas e processos sustentáveis, agora, numa configuração interorganizacional, em um contexto de integração e “complexidade, liderança relacional e mudanças dinâmicas”, como as que fazem parte da sustentabilidade global (Kujala, Lehtimäki, Myllykangas, 2019, pg. 7).

Freeman (1984) e Kangas *et al.* (2019) reforçam que, a conquista da colaboração e interesse nos relacionamentos com *Stakeholders* possibilita uma abordagem de longo prazo com esforços conjuntos de cada parceiro para criar valor único, quando nenhum dos parceiros o faria de modo independente.

A promoção de processos humanos da sustentabilidade, ao longo dos elos de produção da carne bovina, perpassa inerentemente pelo envolvimento dos *Stakeholders*, indivíduos ou grupos com um papel e uma capacidade diferente de intervir no processo de comunicação do setor e afetar a produção, as formas de comercialização e o consumo de produtos ou informações sobre responsabilidade socioambiental e sustentabilidade corporativa (Putritamara, Aziza, Sahri, 2020; Alam *et al.*, 2023).

Para dar conta dos desafios comunicacionais do setor, no presente e no futuro, França (2009) e SanMiguel *et al.* (2023) sugerem, em seus estudos, dentre as várias possibilidades estratégicas de emprego da comunicação para as organizações, sua eficácia como ferramenta de gestão. Perspectiva sugerida para as cadeias agroalimentares, que buscam o desempenho sustentável, numa abordagem que Ashby, Leat e Hudson-Smith (2012, pg 2), chamaram de “focada nas pessoas”.

Numa tentativa discursiva de unir comunicação e sustentabilidade para diminuir as diferenças de entendimento sobre produção e consumo, no agronegócio da carne bovina, entre o público em geral, produtores, profissionais do setor e outros *Stakeholders*, a produção de conhecimento precisa ser “iterativa, integrativa e interativa” (Lyytimäki, *et al.* 2022, pg. 702).

E é com esta lógica que se apresenta a Comunicação de Sustentabilidade, um processo científico e discursivo, fomentador de diálogos para a compreensão mútua, em opção aos sistemas comunicacionais de encerramento operacional, em sua maioria (Godemann, Michelsen, 2011).

A Comunicação de Sustentabilidade se propõe a promover a reflexão crítica sobre as consequências das próprias ações humanas no atual cenário de mudanças climáticas, postas como intensificadoras das angústias do por vir (Godemann, Michelsen, 2011).

Não se trata de um processo que substitui tomadas de decisões no domínio das políticas relacionadas a possíveis mudanças de cursos de ação; mas, sim, de uma possibilidade científica para acompanhar e apoiar tais decisões numa tentativa de fornecer uma “base teórica e conceitual para um processo comunicativo que conduza, de modo flexível e não arbitrário, à sustentabilidade como um próprio valor intrínseco da sociedade” (Ziemann, 2011, pg. 94).

A Comunicação de Sustentabilidade promoveria (Kannengießer, 2023; Voci; Karmasin, 2023), informações, interpretações e opiniões sobre questões de sustentabilidade, as quais serviriam num investimento em catalisar e orientar os *Stakeholders* (Newig *et al.*, 2023), em direção à interação humana responsável e ética, com o ambiente natural (Godemann; Michelsen, 2011), e corporativos,

Ciente disso, este ensaio teórico objetiva discorrer sobre o inter-relacionamento desintegrado, instável, não linear e complexo entre sustentabilidade e comunicação no agronegócio da carne bovina e a necessidade de se superar a dicotomia da adoção ou não adoção de um ecossistema sustentável, do contrário, as práticas inerentes ao setor e os resultados pós-decisão podem ser negligenciados (Caccialanza; Cerrato; Galli, 2023).

Este estudo científico traz considerações sobre a importância de relacionamentos comunicacionais confiáveis, de interesse comum, e comportamentos coletivos entre os *Stakeholders* da carne bovina, uma vez que têm impacto marcante no nível de desempenho socioeconômico e ambiental, coordenação, governança, colaboração, competitividade e integração desse setor. Percebeu-se que as pesquisas têm se concentrado, principalmente, no nível intraorganizacional de análise, negligenciando, assim, a importância dos relacionamentos interorganizacionais, como se tentará evidenciar aqui.

Sob tais perspectivas, este ensaio teórico versa sobre as possíveis interações entre os preceitos fundamentais da Comunicação de Sustentabilidade (discurso e diálogo) desenvolvidos por Godemann e Michelsen (2011); com a Teoria de *Stakeholders* (relações e gestão) postuladas por Freeman (1984) e Jones e Wicks (1999); e sua abordagem de Diálogos (colaborações sustentáveis, base científica) defendida por Welp *et al.* (2006).

Para tanto, esta escrita está composta inicialmente, por esta seção introdutória. Em seguida por: 2. Procedimentos Metodológicos; 3. Fundamentação Teórica; 4. Integrações Teóricas; 5. Comunicação no Agronegócio da carne bovina; Referências.

2. Procedimentos Metodológicos

Este é um ensaio teórico. Sua proposta é compreender uma realidade, mais do que sistematizar cientificamente o conhecimento apropriado sobre ela. (Jesus-Lopes, Maciel, Casagrande, 2022). Menegheti (2011) explica que as afirmações não se encerram por definitivas. Segundo o autor, aos leitores, permita-se que tirem suas conclusões. Refre-se a uma “forma como são incubados novos conhecimentos, até mesmo científicos ou pré-científicos. Não é instrumento da identidade entre sujeito e objeto, mas é meio para apreender a realidade, por renúncia ao princípio da identidade” (2011, pg. 323).

Esta é uma pesquisa que identificou quais as principais perspectivas da comunicação no agronegócio da carne bovina e apresentou o campo científico da Comunicação de Sustentabilidade. De acordo com a classificação elaborada por Vergara (2016), esta investigação é caracterizada, quanto aos fins, como pesquisa exploratória e descritiva, e quanto aos meios, bibliográfica.

Trata-se de uma pesquisa exploratória porque ainda se mostram escassos os estudos sistematizados referentes à Comunicação de Sustentabilidade no agronegócio da carne bovina. Richardson (2017, pg. 3) afirma que este tipo de estudo busca uma visão geral de um objeto pouco explorado ou “quando não há estudos prévios suficientes e, por isso, torna-se difícil formular hipóteses de generalidade”.

Constitui-se numa pesquisa descritiva já que se propõe a expor as características da influência da Comunicação de Sustentabilidade nos Diálogos entre *Stakeholders* do agronegócio da carne bovina, assim como seus agentes, variáveis que nela se fizeram presentes. Vergara (2016, pg. 42) destaca que este tipo de estudo “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Registra características de pesquisa bibliográfica por utilizar literatura especializada nas áreas de conhecimento que abrangem a temática abordada para compor sua fundamentação e convergência teóricas e seus procedimentos metodológicos. Quanto à coleta de dados de fonte secundária, foi empregada a pesquisa bibliográfica, a exemplo do que ocorre nos estudos na área de História (Triviños, 1987).

Para organizar, apresentar e discutir o conjunto de dados coletados para esta investigação, foi adotado o Método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2004), o qual possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (Triviños, 1987; Richardson, 2017).

Os artigos coletados na *Scopus* foram examinados pelo ângulo da gestão, área em que a Base de Dados tem maior representatividade no mundo. Dos sites multidisciplinares *Web of Science* e *Science Direct* e da editora anglo-holandesa *Elsevier* foram selecionados artigos e Capítulos de Livros, alguns poucos, com temáticas de múltipla abordagem e análises inter e multidisciplinar, inclusive dentre as áreas das Ciências. Já na Editora norte-americana, *Sage*, a maioria do material tem cunho positivista e funcionalista, de cunho instrumental e, em grande parte de pesquisadores da América do Norte.

Na estratégia de busca optou-se apenas pelo boleano “e”, em combinação com as palavras-chave escolhidas para dar origem à busca. Não foi feita distinção específica de idioma, o que fez surgir estudos em inglês e português, e em sua grande maioria, originários da Alemanha, Austrália, Bangladesh, Bélgica, Canadá, China, Espanha, Estados Unidos, Etiópia, Indonésia, Itália, Malásia, Reino Unido, Suécia, Suíça e Brasil.

A seguir, o Quadro 2 com os critérios de busca e seleção do conteúdo que serviu de base para a construção da Fundamentação Teórica desta Pesquisa.

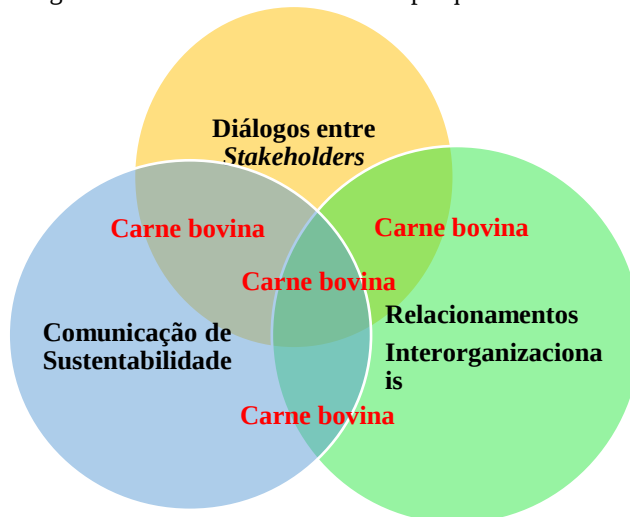
Quadro 2 – Critérios de busca para construção teórica deste Projeto

Scopus – Web of Science – Sage – Science Direct (Elsevier)	
Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Conteúdo de acesso livre e controlado	
Artigos teóricos, de pesquisa, revisão, Capítulo de Livro	
Artigos teórico-práticos	Duplicados
Estudos sobre Agronegócio, Negócios e Economia, Ciências Sociais, Gestão, Contabilidade, Linguagens, Comunicação; Sociologia, Artes e Humanidades, Veterinária, Ciência Ambiental, Agrárias e Biológicas, Ciência da Decisão, Ciências da Terra e Planetária, Ciência da Computação	Estudos sobre: Medicamento, Ciência de Materiais Enfermagem, Engenharias, Química, Matemática, Física, Astronomia, Estudos sobre Demografia
	Artigos com mais de 20 anos
Principais Termos de Busca	
Título, resumo, palavra-chave – boleano (e)	
“Comunicação e sustentabilidade”; cadeia da carne bovina	“Comunicação e sustentabilidade”; carne bovina; <i>Stakeholders</i>
Comunicação, sustentabilidade, carne bovina, cadeia de suprimento	Carne bovina, processo de comunicação, relações interpessoais,
Comunicação, sustentabilidade, carne bovina, cadeia de suprimento, gestão; Teoria da Comunicação	“Comunicação e sustentabilidade”; pecuária bovina, relações interpessoais
Comunicação, sustentabilidade, carne bovina, cadeia de suprimento, <i>Stakeholders</i> ; revisão de literatura	Comunicação, sustentabilidade, pecuária bovina, relações interpessoais, revisão de literatura
“Comunicação e sustentabilidade”, carne bovina, cadeia de suprimento, <i>Stakeholders</i> ; revisão de literatura	Comunicação, sustentabilidade, carne bovina, comunicação organizacional; <i>Stakeholders</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Richardson (2017) observa que estudos qualitativos podem descrever a complexidade do problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, como neste caso, voltados para apreender os conteúdos manifestos pelos agentes do agronegócio da carne bovina em relação à Comunicação de Sustentabilidade.

Figura 2. Unidades de análise desta pesquisa.



Elaborada pelos autores (2024).

Para desenvolver esta tarefa, assume-se, então o caráter qualitativo deste estudo, principalmente, face à subjetividade que permeia todo o processo comunicacional, ao qual estão submetidas às Unidades de Análise (Figura 2) desta investigação, e para as quais se deseja propor ou produzir algum tipo de solução prática (Richardson, 2017; Vergara, 2016).

3. Fundamentação Teórica

3.1. Comunicação de Sustentabilidade

A Comunicação de Sustentabilidade é introduzida nesta pesquisa, dentre outros motivos, por apresentar características (multi)interdisciplinares e analisar objetos e fenômenos complexos, multifacetados, mutáveis englobados em grandes áreas como Ciências Naturais, Ciências Sociais, Ciências da Terra e Animal, onde se encontram aspectos complementares do agronegócio da carne bovina.

Trata-se de uma abordagem científica para facilitar o discurso sobre sustentabilidade no contexto dos ecossistemas naturais e humanos, cujos conceitos se encontram numa situação paradoxal, complexa e abstrata (Rosling, Rosling, Rönnlund, 2020), submetidos a exigências da sociedade, em dimensões geopolíticas, por desenvolvimento de processos e ações sustentáveis, num cenário de preocupação de riscos ex-post em vez de uma gestão de riscos ex-ante (Ziemann, 2011; Lyytinen *et al.*, 2022).

Em seu núcleo conceitual, o valor da comunicação é essencialmente entendido como tecitura da sociedade, conforme explicaram Berger e Luckmann (1966, pg. 63). Pode “tudo acontecer, os peixes ou os seres humanos podem morrer; nadar em lagos e rios podem causar doenças [...], mas enquanto isso não for comunicado, não terá qualquer efeito na sociedade”.

Segundo Godemann e Michelsen (2011), a Comunicação de Sustentabilidade ainda não possui um quadro teórico próprio, de modo que se possa falar de uma Teoria da Comunicação de Sustentabilidade. De qualquer forma, trata-se de um processo de troca de informações entre emissor e receptor, e, como tal, a análise e concepção desses programas de intercâmbio pode se valer das descobertas da Teoria da Comunicação.

É um conceito tal como está organizado na Figura 1, originariamente, com vasta acepção (Ziemann, 2011), formulado a partir de um quadro teórico de perspectivas interdisciplinares da Teoria das Comunicações, Psicologia, Sociologia, Ciências da Educação, Teoria dos Sistemas e Construtivismo.

Figura 1 - Origem do termo Comunicação de Sustentabilidade



Fonte: Elaborada pelos autores (2024), com base em Godemann e Michelsen, 2011.

Para os autores, este processo comunicacional é desempenhado pela codificação comum de caracteres, linguagem, valores e normas, que permitem a obtenção de compreensão mútua na comunicação e o estabelecimento de uma ordem social estável (Godemann, Michelsen, 2011). Para análise, desenvolvimento e melhor conhecimento de suas possibilidades e condições, são propostos métodos e instrumentos específicos.

Os autores se referem a capacitações, abordagens educativas, como *workshops* e conferências e o *marketing* social, cujos princípios são os mesmos do *marketing* tradicional, mas elaborados para “apoiar um processo de mudança comportamental voluntária e individual relativamente a questões sociais como poupar ou conservar energia” (Godemann, Michelsen, 2011, pg. 9).

A Comunicação de Sustentabilidade está baseada no conceito forte, consistente e discursivamente justificado sobre sustentabilidade, com base no “desenvolvimento sustentável que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, pg. 4).

O objetivo da Comunicação de Sustentabilidade é promover uma compreensão clara e persuasiva da sustentabilidade, atrelada ao desenvolvimento sustentável e, acima de tudo, envolver a sociedade enquanto sujeito, a participar, como parte fundamental dos processos relativos à problemática ambiental contemporânea (Godemann, Michelsen, 2011).

Godemann e Michelsen (2011, pg. 9) explicitam que a Comunicação de Sustentabilidade pode promover estratégias de empoderamento com o objetivo de desenvolver competências e “reconhecer atividades não sustentáveis para aplicar conhecimentos sobre os pilares da sustentabilidade, de modo integrado e remediá-las”.

Sob tais perspectivas, faz-se necessário discutir o tratamento dos problemas ambientais complexos e como influenciam a percepção pública sobre a temática e sobre o próprio meio ambiente, inclusive nos sistemas produtivos. O trabalho comunicacional se torna mais difícil na medida em que a temática sobre responsabilidade sustentável está “intimamente muito mais relacionada do que com outras questões com a incerteza, o não saber e o não ser capaz de saber” (AdomBent, Godemann, 2011, pg. 29).

Inserida neste contexto, como um processo comunicacional, para Godemann, Michelsen (2011), a Comunicação de Sustentabilidade não promove simples conversas. Sua proposta científica é de gerar interação, por meio de diálogos, cujas características particulares podem interferir na forma de pensar, de comunicar, de agir e de aprender dos sujeitos.

Ademais, a Comunicação de Sustentabilidade não se resume a “processos de intermediação de conhecimento destinados a atingir e influenciar o público-alvo selecionado” (Lyytinen et al., 2022, pg. 704), nem a criar ferramentas de divulgação de informações que não têm contribuído (exatamente) para um entendimento comum que se transforme em ações sustentáveis (Brown, Forster, 2013).

Tais práticas são comumente adotadas pela comunicação organizacional e pelo *marketing* e identificadas como insuficientes para a abordagem da comunicação de Sustentabilidade, em razão da “padronização” e do tratamento único dos relacionamentos, comumente unilaterais e de interesses assimétricos (Godemann, Michelsen, 2011; Voci, Karnakian, 2023).

Em sua concepção, a Comunicação de Sustentabilidade envolve avaliações críticas e conceituais, de base científica, com diálogos participativos e interpretações, onde as decisões circulam horizontalmente por diversos canais, do nível face-a-face aos meios de Comunicação de Massa (Golob, Klement, Zabkar, 2022). E a promoção de sentido se volta para o discurso público - ou seja, deliberativo, aberto, transparente, e de construção de significados (Newig et al., 2013; Weder et al., 2021).

Nas buscas de literatura, verificou-se como é necessário um cuidado particular com a definição e tradução do conceito “Comunicação de Sustentabilidade” visto que a literatura, mesmo que ainda esteja em desenvolvimento, já que é possível reconhecer alguns termos variantes (Quadro 1) e significados diferentes, a saber: Comunicação *sobre* Sustentabilidade, Comunicação *para* Sustentabilidade, outra versão para a Comunicação *de* Sustentabilidade, que se relaciona com o Consumo *de* Sustentabilidade.

Quadro 1 – Diferenciações de tradução e significado
relacionadas ao objeto desta pesquisa – Comunicação de Sustentabilidade

Termo	Autor	Significado
Comunicação <i>sobre</i> Sustentabilidade	Godemann e Michelsen (2011), Voci e Ziemann (2011), Newig et al. (2013), Weder et al., (2021), Golob, Podnar e Zabkar (2023), Kannengießer (2023).	Discurso no contexto complexo não linear e instável dos sistemas sociais e produtivos; pode promover e estabelecer a sustentabilidade como um próprio valor intrínseco da sociedade.
Comunicação <i>para</i> Sustentabilidade	Godemann e Michelsen (2011); Voci e Ziemann (2011), Newig et al. (2013), Weder et al., (2021), Golob, Podnar e Zabkar (2023), Kannengießer (2023).	Aquela que impela à ação. Está direcionada, por exemplo, às Ongs e ao movimento <i>Fridays for Future</i> , organizado por jovens, que durante as sextas-feiras, em diferentes países do mundo, organizam manifestos contra os efeitos das mudanças climáticas. É acionada para o cumprimento dos ODS.
Comunicação <i>de</i> Sustentabilidade (variação – dialoga com a faceta instrumental da Comunicação Organizacional).	Godemann e Michelsen (2011), Newig et al. (2013), Weder, et al. (2021), Lyytinen et al. (2022), Golob, Podnar e Zabkar (2023).	Abrange processos de intermediação de conhecimento destinados a atingir e influenciar o público-alvo selecionado. Em seus métodos há ferramentas de divulgação de informações, um emissor para muitos receptores. Criticada pelo modelo de comunicação especialistas educam leigos.

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

3.2 Teoria de *Stkholders*

Os preceitos da Teoria de *Stakeholders* são indispensáveis para a compreensão e complementaridade de diversas necessidades e demandas dos *Stakeholders* e como a Administração responde a elas, por meio do princípio relacional e da responsabilidade socioambiental (Masud *et al.*, 2019).

A Teoria de *Stakeholders* “nasceu a partir de observações do mundo dos negócios e do processo geral de criação de valor” (Freeman, Phillips, Sisodiam, 2020, pg. 226). É esta última proposição que tem a conduzido como objeto de discussão entremeando os mais diversos campos das Ciências Sociais Aplicadas.

A Teoria sugere a soma à abordagem da moral e dos valores na gestão de uma organização, numa perspectiva centrada em aspectos relacionais, que considera o conflito, preocupada com quem é importante para as empresas e na criação de valor conjuntos (Freeman, 1984). Para Freeman, Phillips e Sisodiam (2020), a unidade de análise mais útil para a Teoria é o relacionamento com os *Stakeholders*, enquanto a unidade de análise mais comum é a transação econômica.

No que tange às definições para *Stakeholders*, percebe-se uma variação que vai do mais amplo ao específico, desse modo é possível identificá-los em praticamente qualquer agente, condicionando-se apenas o enfoque do pesquisador e os objetivos da pesquisa (Azevedo, 2010).

Considerando-se que o objeto desta pesquisa, a Comunicação de Sustentabilidade, se constitui em um processo comunicacional, e um modelo, com diferentes sujeitos sociais em interação, adotou-se também a Teoria Convergente dos *Stakeholders* (Jones, Wicks, 1999), proposta como uma quarta via de compreensão das relações e da gestão dos *Stakeholders*, dentro e ao redor das organizações.

Como sua expressão indica, abrange todas as demais – instrumental, normativa e descritiva, com a inextricabilidade como núcleo em suas investigações e, sugere um envolvimento que procura infundir nos negócios ideias de responsabilidade moral e de justiça social (Mascena, Stocker, 2020; Valentinov, 2022). Prediz que negócios já devem nascer éticos (Jones, Wicks, 1999), e propõe a criação de valor para todos os *Stakeholders* interessados na temática socioambiental e econômica, de modo que forneçam contribuições para o desenvolvimento sustentável e não apenas confirmem a existência dos problemas de sustentabilidade na sociedade (Schaltegger, Barrit, 2005).

3.3 Diálogos entre *Stakeholders*

Diálogos entre *Stakeholders* é uma abordagem compreendida como uma situação corretiva. Diálogos são definidos não somente pelo público, mas pelos atores que têm o poder (Azevedo, 2010). É possível afirmar a influência dos Diálogos como opção teórico-empírico para solucionar questões de coordenação, governança, oportunismo, assimetria informacional e comunicação, considerados, ainda, em vários estudos, como o de Forest (2014), gargalos nas cadeias produtivas do Brasil.

A construção dos Diálogos entre *Stakeholders* precisa ter como *background* o estabelecimento da confiança como mecanismo de salvaguarda (Kac; Gorenak; Potecan, 2016), para fornecer durabilidade aos processos comunicacionais como ação social, ou seja, com influência das condições estruturais, da cultura e das práticas (Alam *et al.*, 2023; Suvanto, Lähdesmäki, 2023).

Seu desenvolvimento depende de elementos como o *feedback*, o qual garante que todo o processo comunicacional horizontal e de compartilhamento de conhecimento sejam retroalimentados; do contrário, comprometerá a assimilação e o aprendizado das lições e das melhorias propostas (Guibert, Roloff, 2017).

Por vezes, obstáculos humanos ou mecânicos podem surgir ao longo do processo comunicacional e promover “o ruído, que não faz parte do emissor e nem do receptor, mas que acaba em interferir na mensagem provocando distorções” (Lacombe, 2007, pg. 239). Tem-se daí, processos de desinformação, problemas de confiança, desenvolvimento de estratégias promotoras de desconexão entre valores sociais e práticas industriais, gerando dissenso entre os produtores (Souza *et al.*, 2017; Ventura, Weary, Keyserlingk, 2023).

Considerando esta busca por soluções sustentáveis para o setor da carne bovina, esta pesquisa sugere a aproximação dos Diálogos entre *Stakeholders* de base científica com a Comunicação de Sustentabilidade, a partir do envolvimento, sinérgico, num “processo de compreensão social que trata das causas e das possíveis soluções”, por meio da introdução e avaliação crítica de “uma compreensão da relação homem-ambiente no discurso social” (Godemann, Michelsen, 2011, pg. 35).

A abordagem adotada por esta pesquisa é dos Diálogos entre *Stakeholders* com base científica, por se tratar de um processo comunicacional que conecta os cientistas a representantes de diversos setores da sociedade como governo, mercado, público em geral, imprensa e empresas, com o intuito de atender às exigências globais por um maior compromisso da ciência na busca por soluções para uma vida planetária mais sustentável (Welp *et al.*, 2006).

Ao incentivar os Diálogos entre *Stakeholders*, com base científica, promove-se a superação da abordagem da sustentabilidade, para além de uma questão meramente acadêmica. Nesta abordagem, o dissenso significa a necessidade de novos estudos. Uma vez inseridos num quadro de debate interdisciplinar no “mundo real” *Stakeholders* e pesquisadores auxiliariam na busca por soluções viáveis para os problemas ecológicos vivenciados pela humanidade (Welp *et al.*, 2006).

Uma pesquisa científica que fomente Diálogos entre *Stakeholders* e cientistas para estruturação de seu método e desenvolvimento pode ser enriquecida de quatro modos distintos e complementares: a) identificação social e cientificamente relevante do problema; b) ajuste entre problema, realidade de execução e modelo proposto de aplicação; c) estabelecimento de relação ética entre cientistas e *Stakeholders* representativos (com insights e conhecimento especializado); d) permissão de acesso a informações e conhecimento aos cientistas fornecida por *Stakeholders* (Welp *et al.*, 2006).

Além dos Diálogos de base científica, considera-se útil analisar outras três classificações (Welp *et al.*, 2006), expostas também, para fins de compreensão da amplitude da temática ora apresentada, da necessidade de enquadramento e da escolha metodológica da pesquisa, a saber: Diálogos corporativos (trocas de ideias críticas sobre comportamento ético e responsabilidade social corporativa); Diálogos políticos (apoiam políticas e criação de novas leis); e Diálogos entre múltiplos *Stakeholders* (fomentam múltiplas parcerias voluntárias internacionais).

Sugere-se, também, a tomada de decisão na estrutura de Diálogos, a partir dos preceitos da Comunicação de Sustentabilidade, cuja tarefa é desenvolver uma consciência crítica dos problemas característicos da relação entre seres humanos e o seu ambiente e depois relacioná-los com valores e normas sociais (Godemann; Michelsen, 2011).

A Comunicação de Sustentabilidade valoriza a interação “social global baseada numa sequência recursiva de contribuições e debates para uma melhor vida ecológica, econômica e social” (Ziemann, 2011, pg. 92). Dentre os preceitos centrais da Comunicação de Sustentabilidade estão conscientização, educação, engajamento e participação (Godemann; Michelsen, 2011).

4. Integrações teóricas: Comunicação de Sustentabilidade, Teoria de *Stakeholders* e Diálogos entre *Stakeholders* com foco na carne bovina

A literatura sobre as cadeias de suprimento do agronegócio tem se concentrado, desde os anos de 1960, na gestão dos fluxos e operações a montante, com enfoque na melhoria de eficiência operacional e eficácia da produção usando técnicas de otimização. Somente, a partir da entrada no Século XXI, que as pesquisas sobre aspectos de gestão incluíram em suas análises os *Stakeholders* e aspectos humanos dos produtores (Gupta *et al.*, 2023).

A conexão da Teoria de *Stakeholders* com a comunicação se deu, depois dos anos de 1960, no tratamento a diferentes públicos, diferentes relacionamentos; preocupação em constituir canais de diálogo, como forma de reduzir os riscos do negócio e obter diferenciais competitivos (França, 2009; Kunsch *et al.*, 2009).

Mas foram os estudos de Barnard (1938) que ofereceram contribuições seminais, ainda atuais, no que tange ao processo de comunicação, sua natureza interpessoal e sua função central nas organizações, tanto no âmbito interno como externo. Para o autor, as organizações deveriam desenvolver ética e valores comuns, de modo que gerassem comprometimento com seus atores humanos.

Ainda na visão do mesmo autor, os gestores ou executivos precisariam considerar o caráter singular dos indivíduos. O administrador aplicaria suas habilidades para gerar comprometimento das pessoas em busca da eficiência e de bons resultados, sustentado pelo conjunto de valores que permeariam as relações na organização (Fontenele, 2021).

Na perspectiva dos *Stakeholders*, as contribuições de Barnard consolidaram, dentre outras, duas questões organizacionais: a de se configurarem como o público que faz parte do propósito comum da organização (Galdino, Júnior, 2010); e a inserção das questões comportamentais e de valores nos relacionamentos organizacionais.

Tais considerações remetem aos posicionamentos de Wood (2021), segundo a qual a Teoria desafia a perspectiva de que a organização existe como uma “entidade separada”, ao incumbir os gestores da função de mostrar que, como parte importante da sociedade, as empresas não só devem atuar focadas na obtenção de lucros ou nos acionistas, como também devem ampliar “sua área de obrigações”, gerenciar “reclamações” e reduzir “danos dentro de uma intrincada rede de relações sociais” (Wood *et al.*, 2021, pg. 197).

De forma complementar, Kangas *et al.* (2019) e Kujala (2019) sugerem a construção de relacionamentos, em praticamente todos os ecossistemas globais, que gerariam valor e beneficiassem ambas as partes com base em interesses comuns, capacidade de colaboração e confiança no enfrentamento à alta complexidade relacional, conflitos de liderança e gestão de mudança, em contextos instáveis – como o que se delineia para as cadeias agroalimentares.

Neste sentido, Roldán e Cabrales (2020), Kac, Gorenak e Potocan (2016), Azevedo (2010) anunciam, em seus trabalhos, que os relacionamentos com *Stakeholders* do agronegócio da carne bovina alcançariam maior nível de compromisso (Suvanto; Lähdesmäki, 2023), ao se imprimir aspectos como colaboração, confiança e responsabilidade, “a fim de alcançar eficiência, flexibilidade e vantagem competitiva sustentável” (Nyaga, Whiplle, Lynch, 2010, pg. 103).

Em seus estudos, Cacciallanza, Cerrato e Galli (2023, pg. 1-4) explicam que a comunicação nas cadeias de suprimento de carne, particularmente de carne bovina e ovina, colabora ao favorecer fluxos de informação transparentes e processos eficazes de logística e tecnologia. Fomenta a inovação e a aprendizagem orientadas para a sustentabilidade. Promove a qualidade da gestão dos *Stakeholders* e possibilita a partilha de “informações sobre o comportamento dos compradores e tendências sociais”

Comumente, os Diálogos entre *Stakeholders* do agronegócio da carne bovina são conduzidos com base em características ritualísticas de gestão de responsabilidade social corporativa, com foco em planejamento. O intuito maior é tornar as incertezas cada vez mais previsíveis, a partir dos estudos de cenários prospectivos e inteligência competitiva, a fim de

criar estratégias, diminuir perdas e evitar conflitos, ou solucioná-los quando estabelecidos, prezando sempre pelo bem comum (Azevedo, 2010; Fischer, 2013; Embrapa, 2020).

Carcaterísticas como complexidade, extensão e alta heterogeneidade explicadas, em termos, pelas diferentes características naturais, condições econômicas (Kokemohr, *et al.*, 2022), estrutura relacional oportunista e assimétrica, tornam a produção do setor constante alvo do “escrutínio público” (Faulkner *et al.*, 2022, pg. 1). Dessa forma, se os processos comunicacionais forem desconsiderados, ou o setor entrará em colapso ou as únicas previsões possíveis são falha, “ineficiência ou percepção errônea” (Berlo, 2003, pg. 14).

Por isso, a ressalva de que uma abordagem comunicacional de caráter apenas fortemente instrumental, como a organizacional, ou de *marketing*, ou institucional pode comprometer a qualidade nas relações transacionais, a estabilidade das relações intertemporais e a legitimação ao gerar alinhamento com as expectativas dos *Stakeholders* (Fischer *et al.* 2021).

Considera-se, nesta pesquisa que os *Stakeholders* do agronegócio da carne bovina, em nível de gestão, precisam dominar processos comunicacionais para combater o rápido acesso a informações negativas (Rickets *et al.*, 2023; Cacciallanza, Cerrato, Galli, 2023) difundidas com maior alcance, como as crises sanitárias e de impacto ambiental, que podem gerar resistência ao consumo com reflexos socioeconômicos imediatos, além de aumentar as pressões dos mercados integrados (Capper, 2017; Chowdhury *et al.*, 2023).

Dinâmicas discursivas como os diálogos, podem auxiliar. Pois remete ao fato de que comunicar-se de “forma construtiva” é uma “pré-condição” para resolução de muitas tensões (Verouden, Sanden, Noelle, 2016, pg. 266-67). Seja face a face (Meierová, 2020) ou em relacionamentos nos moldes do que se pode chamar de “parcerias intersetoriais multiator”, (Carpenter, 2023, pg. 2), como as estabelecidas no agronegócio da carne bovina, repleta de tensões entre seus elos. O que não é de todo ruim.

Segundo Carpenter (2023, pg. 2), evitar ou sufocar tensões sobre projetos, práticas, questões estratégicas e de governança dentro das organizações, impacta negativamente em uma variedade de processos importantes para “colaborações sustentáveis”. Em parcerias complexas, a controvérsia é necessária para o desenvolvimento de normas compartilhadas, práticas de comunicação e configuração de estruturas de poder.

Propõe-se a Comunicação de Sustentabilidade como produtora de discursos sociais, que evocam a ética, a interação e a participação ao longo de todo o processo de interação e apoio científicos nos diversos sistemas a que se propõe estar, dentre eles midiático, educacional, mudanças climáticas, biodiversidade, consumo sustentável, responsabilidade corporativa sustentável, Tecnologias da Informação e Comunicação, desenvolvimento sustentável (Adomßent, Godemann, 2011).

Dentre as propostas científicas da Comunicação de Sustentabilidade está a coprodução de conhecimento a fim de facilitar a troca de informações simétricas, criar laços sociais de confiança e o engajamento em ações coletivas que envolvam desenvolvimento e práticas sustentáveis, apesar do cenário mundial complexo, “globalizado e competitivo” (Michelsen *et al.*, 2011; Felice, 2022, pg. 62; Godemann).

Tais considerações devem fazer parte da construção de Diálogos provocativos com os *Stakeholders* sobre questões socioeconômicas e ambientais, a fim de estabelecer meios de produção e consumo sustentáveis, a médio e longo prazo. Neste panorama, gestores e *Stakeholders* do setor precisam se colocar numa postura estratégica de dialogar e para dialogar, precisam se ouvir (Brown, Foster, 2013; Norris, 2023).

Figura 3 - Convergência temática e de áreas desta pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Para melhor compreender estes aspectos multidisciplinares, complexos, sistêmicos e heterogêneos que envolvem a carne bovina e congregam as três grandes áreas (Figura 3) desta pesquisa, a saber: 1) Agronegócio; 2) Comunicação; e 3) Administração, foi construída a Tríade Temática abaixo com as interconexões passíveis de análise.

5. Comunicação no Agronegócio da carne bovina

No entendimento de Cyr, Breton-Miller, Miller (2022), a perspectiva de interconexão entre os relacionamentos econômicos (contratual, com foco em risco), organizacionais (conexões, com foco em capacidades) e interacionistas (interações pessoais, com foco em práticas), facilitaria a busca maior por eficiência entre ou intracadeias e, principalmente, possibilitaria o estabelecimento de parcerias com base em confiança (Fisher, 2013) e colaboração em prol de ações e processos sustentáveis (Kac, Gorenak, Potocan, 2016).

Sob tal contexto, consideram-se três definidores das relações interorganizacionais, marcadamente no agronegócio da carne bovina, que de acordo com Hobbs (1996), tem capacidade de gerar mudanças de comportamentos, por meio da comunicação, que precisam ser considerados nos processos de responsabilidade socioeconômica e ambiental: a) racionalidade limitada; b) oportunismo; e c) assimetria de informações.

Racionalidade não significa aqui atingir uma situação ótima, mas sim agir da maneira mais razoável possível na busca de determinados fins, dada a pobreza informacional. North (1991) defende a utilização de uma racionalidade limitada, do tipo processual, tal qual Herbert Simon (1957), e demarca a centralidade da incerteza em sua teoria de evolução institucional. Seja porque o modelo cognitivo dos indivíduos é falho, ou porque o mundo real está sujeito a mudanças radicais que não podem ser previstas pelos agentes.

O oportunismo dar-se-ia quando empresas e indivíduos, às vezes, procuram explorar uma situação em benefício próprio. Manifesta-se em si como seleção adversa, perigo moral, esquiva, perseguição subjetiva e outras formas de comportamento estratégico. Raramente, a confiança é perceptível *ex-ante* do contrato e, com comportamento oportunista do indivíduo,

os contratos, ou acordos, ficam expostos às ações, ou seja, salvaguardas são criadas *ex-post* como forma de monitoramento (Williamson, 2000).

Já o processo de assimetria de informações pode influenciar a probabilidade de uma empresa agir de forma oportunista e, por fim, o comportamento ético da empresa. Muitas das trocas de negócios, acordos são caracterizadas por informações incompletas, imperfeitas ou informação assimétrica (Kulkarni, 2000). Pode-se afirmar que assimetria informacional se refere a informações públicas disponíveis para todas as partes, mas também informações privadas disponíveis apenas para partes selecionadas (Hobbs, 1996).

Essas características interorganizacionais citadas expõem o agronegócio da carne bovina a riscos de reputação e de imagem, tanto em posição *downside* quanto *upside*. Tais riscos estão diretamente relacionados à satisfação do consumidor e às expectativas dos *Stakeholders*. Uma vez evidenciados, aumentam as exigências políticas, sociais, mercadológicas e acadêmicas, por mais “reporte de informação não financeira” e gestão do “impacto desta prestação de informação” em sua reputação (Pinero-Chousa et al., 2017, pg. 1; Rodrigues, 2010).

A organização se vê impelida a (re)construir uma gestão focada em processos que considerem a percepção, os objetivos e interesses específicos dos *Stakeholders*. E ao fazê-lo, a organização precisará monitorar três aspectos determinantes em suas relações: estratégia organizacional, cobertura da mídia e mensagens corporativas produzidas e veiculadas (Almeida, 2009; Kunsch, 2009; Rodrigues, 2010).

Nos estudos sobre a carne bovina ainda há divergências quanto ao papel da comunicação, no contexto das operações e das relações do setor. A comunicação ora é tratada como fator crítico ora como facilitadora. Na pesquisa de Abbasi (2017, pg. 265), as cadeias de suprimento que buscam desempenhos sustentáveis, a comunicação e aspectos como “capacidade de resposta e colaboração, proteção à confiança, à imagem da marca e à reputação”, são considerados de baixa relevância.

É ferramenta de estratégia de *marketing*, divulgação e de relação com consumidores (Ortez et al., 2022. Ferramenta digital, influenciadora e como discurso organizacional (Torelli, Baluchi, Lazzini, 2019; Padilha, Malek, Umberger, 2022). Ainda recebe pouca atenção e um tratamento de modo separado nos relacionamentos interorganizacionais das cadeias de suprimento sustentáveis (Ashby, Leat, Hudson-Smith, 2012). É um indicador-chave para a transformação das cadeias de valor agroalimentar sustentáveis (Hidayati, Garnevska, Childerhouse, 2023).

Surge nas narrativas de mídia *on-line*, digital, redes sociais para estudos de percepção do consumidor (Cao et al., 2021; Fischer et al., 2021; Faulkner, Witt, Bray, 2022), como acesso à informação, imagem e reputação do setor da carne bovina (Ricketts et al., 2023).

Sobre essa circunstância, Ashby, Leat, Hudson-Smith (2011) e Ermgassen et al. (2020) alertam para o desafio da baixa compreensão do risco de uma frequente desconexão entre as cadeias que conectam os locais de produção e de consumo e os impactos socioeconômicos e ambientais deste comércio, de modo encadeado. O que se percebe é que a comunicação assume caráter, predominantemente processual e fomentadora apenas de mudanças incrementais.

6. Considerações Finais

Durante a construção deste estudo, vários processos de transformação se deram. Existe um chamado para ações a respeito da problemática da comunicação (presença e ausência) dentro dos relacionamentos interorganizacionais do agronegócio da carne bovina.

A comunicação é vista com múltiplas funções e é aplicada de formas diferentes, dependendo do elo da produção. Seu uso tem sido associado a vários atributos da tecnologia,

como uso de dados, blockchain, rastreabilidade, produção de áudios e vídeos para redes sociais e mídia digital e on-line.

Contudo, em menor opção como processo de colaboração, proporção de ética, solução de conflitos, incentivo para resolução de problemas cujos aspectos são, absolutamente complexos, como os ecológicos, sociais, econômicos tratados de modo holístico, sem desconsiderar a presença um do outro no ambiente.

Este estudo recomenda atentar para o fato de que as soluções para as problemáticas comunicacionais da carne bovina, não dependem apenas do domínio de ferramentas de Tecnologia, da Informação e Comunicação. Mas também da compreensão das possibilidades de aplicação de uma visão sistêmica da empresa pecuária e também de um necessário desenvolvimento do processo inter-relacional, interpessoal dentro do agronegócio da carne bovina.

Novas descobertas sobre a integração dos pilares da sustentabilidade, sociedade, ambiente e economia, à gestão proativa da comunicação (Di Paola, Cosimato, Vona, 2023; Ofoegbu, New, Staline, 2018), a partir de relacionamentos humanos confiáveis (Fischer, 2013), em cadeias agroalimentares e, em especial da carne bovina, estão em desenvolvimento. Acredita-se que a Comunicação de Sustentabilidade, proposta como processo científico nesta pesquisa, se configuraria numa alternativa.

Embora este tenha avançado o conhecimentos de seus autores sobre como a Comunicação de Sustentabilidade pode contribuir com a transformação sustentável do agronegócio da carne bovina e promover relacionamentos colaborativos entre seus *Stakeholders*, mais pesquisas são necessárias para abordar as limitações e explorar novos caminhos científicos sobre a análise da comunicação dentro e entre os relacionamentos, na gestão e nas operações do agronegócio da carne bovina, num esforço de integrar os pilares economia, sociedade e meio ambiente à sua produção.

Este estudo se direciona aos *Stakeholders* internos e externos do agronegócio da carne bovina. Afinal, o processo comunicacional, baseado em relacionamentos, confiança, diálogos e discursos se dá de maneira multilateral. O interesse é de todos.

Para Zuin, Queiroz (2006, pg. 154) quanto mais próximo, comunicativo, horizontal, ético, transparente, sustentável for o relacionamento entre os agentes da cadeia produtiva, “mais relacional (humano) e inovativa (planejamento e compartilhamento da informação) torna-se a mensagem”.

Os autores agradecem os apoios recebidos da Fundação de Apoio ao Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT), bem como da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ligada ao Ministério da Educação (MEC), combinando com o apoio estrutural e científico da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Referências Bibliográficas

- ABBASI, M. Towards socially sustainable supply chains – themes and challenges. **European Business Review**, v. 29, n. 3, p. 261-303, 2017. Doi: 10.1108/EBR-03-2016-0045.
- ADOMŞENT, M.; GODEMANN, J. Sustainability Communication: An Integrative Approach. In: GODEMANN, J.; MICHELSEN, G. (Ed.). Cap. 3, p. 27-38. **Sustainability Communication: interdisciplinary perspectives and theoretical foundations**. New York: Ed. Springer, 2011. Doi: 10.1007/978-94-007-1697-1.
- ALAM, G. M.; KHATUN, M. N.; SARKER, M. N. I.; JOSHI, N. P.; BHANDARI, H. Promoting agri-food systems resilience through ICT in developing countries amid COVID-19. **Frontiers Sustain. Food Syst**, v. 6, 1-14, 2023. Doi: 10.3389/fsufs.2022.972667.

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management**, v. 17, n. 5, p. 497-516, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1108/13598541211258573/full/html>.

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**. 278p., 2010. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNARD, C. I. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BERLO, David. **O Processo de Comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. Garden City: Anchor Books, 1966.

BORDENAVE, J. E. D. **Além dos meios de mensagens**. Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 8. ed. São Paulo: Vozes, 1983.

BRISOLA, M. V.; CASTRO, A. M. G. Sintonia da informação sobre as preferências dos consumidores de carne bovina entre os agentes da cadeia de produção no distrito federal. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 3, p. 370-81, 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/6653273.pdf>.

BROWN, J.; FORSTER, W. CSR and Stakeholder Theory: a tale of Adam Smith. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 112, n. 2, p. 301-12, 2013. Doi: 10.1007/s10551-012-1251-4.

CACCIALLANZA A.; CERRATO, D.; GALLI, D. Sustainability practices and challenges in the meat supply chain: a systematic literature review. **British Food Journal**, v. 25, n. 2, p. 4470-4497, 2023. Doi: 10.1108/BFJ-10-2022-0866.

CAO, S.; FOTH, M.; POWELL, W.; MCQUEENIE, J. What Are the Effects of Short Video Storytelling in Delivering Blockchain-Credentialed Australian Beef Products to China? **Foods**, v. 10, n. 10, p. 2-16, 2021. Doi: <https://doi.org/10.3390/foods10102403>.

CAPPER, J. Looking to a sustainable future – how do livestock productivity, health, efficiency and consumer perceptions interact? **Cattle Practice**, v. 25(3), p. 179-193, 2017.

CAPPER, J. L.; YANCEY, J. W. Communicating animal science to the general public. **Animal Frontiers**, v. 5, n. 3, p. 28-35, 2015. Doi: <https://doi.org/10.2527/af.2015-0028>.

CARPENTER, A. Conflict: the missing ingredient for sustainability in complex partnerships. **Sustainability**, v. 15, n. 5, p. 4326, 2023. Doi: <https://doi.org/10.3390/su15054326>.

CYR, A. A.; BRETON-MILLER, I. L.; MILLER, D. Organizational Social Relations and Social Embedding: a pluralistic review. **Journal of Management**, v. 49, n. 1, p. 474–508, jan. 2023. Doi: 10.1177/01492063221117120.

DI PAOLA, N.; COSIMATO, S.; VONA, R. **Be resilient today to be sustainable tomorrow: Different perspectives in global supply chains**. *Journal of Cleaner Production*, 386, 135674, p. 1-12, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135674>.

DIWAN, H.; SREERAMAN, B. A. From financial reporting to ESG reporting: a bibliometric analysis of the evolution of corporate sustainability disclosures. **Environment, Development and Sustainability**, p.1-37, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03249-2>.

EMBRAPA. **O futuro da cadeia produtiva da carne bovina brasileira: uma visão para 2040**. Brasília: Embrapa: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2020.

ERMGASSEN, E. *et al.* The origin, supply chain, and deforestation risk of Brazil's beef exports. **PNAS**, [s.l.], v. 117, n. 50, p. 31770–31779, 2020. Doi: [10.1073/pnas.2003270117/-DCSupplemental](https://doi.org/10.1073/pnas.2003270117/-DCSupplemental).

FAULKNER, T.; WITT, B.; BRAY, H. J. Telling our story: communicators' perceptions of challenges and solutions for sustainability communication within the Australian beef industry. **JCOM**, v. 21, ed. 6, p. 1-23, 2022. Doi: <https://doi.org/10.22323/2.21060204>.

FISCHER, C. Trust and communication in European agri-food chains. **Supply Chain Management an International Journal**, v. 18, n. 2, 18/2, p. 208–218, 2013. Doi: [10.1108/13598541311318836](https://doi.org/10.1108/13598541311318836).

FISCHER, D.; REINERMANN, J. L.; MANDUJANO, G. G.; DESROCHES, C. T.; DIDDI, S.; VERGRAGT, P. J. Sustainable consumption communication: A review of an emerging field of research. **Journal of Cleaner Production**, v. 300, n. 1, jun., p. 1-14, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126880>.

FONTENELE, M. M. T. A. **A Influência dos modelos administrativos sobre os valores organizacionais: os casos das secretarias de estado da fazenda e do planejamento e gestão do Ceará**. 2021. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/21562>.

FOREST, M. **Governança e coordenação na cadeia produtiva da carne bovina: o caso da holding MSX Group**. 93p., 2014. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/692>. Acesso em: 7 jun 2021.

FRANÇA, F. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org) **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

_____.; PHILLIPS, R.; SISODIAM, R. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-31, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, apr. 1999. Doi: <https://doi.org/10.2307/259074>.

GALDINO, F. A.; JÚNIOR, F. M. C. Projeto como uma organização temporária uma associação com a teoria administrativa de Chester Barnard; In: SEMEAD, 13, 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2010.

GODEMANN, J.; MICHELSEN, G. Sustainability Communication – An Introduction. In: GODEMANN, J.; MICHELSEN, G. (Ed.). **Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations**. New York: Ed. Springer, 203p. 2011.

GOLOB, U.; PODNAR, K.; ZABKAR, V. Sustainability Communication. **International Journal of Advertising**, v. 42, n. 1, p. 42-51, 2022. Doi: [10.1080/02650487.2022.2144035](https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2144035).

GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, M. C.; PUTNAM, L. **The SAGE Handbook of Organizational Speaking** SAGE Publications Ltd., p. 1-37, 2004. Doi: <https://doi.org/10.4135/9781848608122>.

GUIBERT, L.; ROLOFF, J. Stakeholder dialogue: strategic tool or wasted words? **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 5, 3-11, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2016-0071>.

GUPTA, S.; BERENJI, H. R.; SHUKLA, M.; MURTHY, N. Opportunities in farming research from an operations management perspective. **Production and Operations Management Society (POM)**, v. 32, 6th ed., p. 1577-1596, 2023. Doi: 10.1111/poms.13967.

HALLIDAY, T. L. A construção da imagem empresarial: quem fala? Quem ouve? In: DINES, A. (Org.) **Espaços na mídia: história, cultura e esporte**. Brasília: Banco do Brasil, 58-67, 2001.

HIDAYATI, D. R.; GARNEVSKA, E.; CHILDHOUSE, P. Enabling sustainable agrifood value chain transformation in developing countries. **Journal of Cleaner Production**, v. 395, 2023, art. 136300, p. 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136300>

HOBBS, J. E. A Transaction cost approach to supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996. Doi: 10.1108/13598549610155260.

JESUS-LOPES, J. C. de; MACIEL, W. R. E.; CASAGRANDA, Y. G. *Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas*. **Revista Desafio On Line**, v. 10, n. 1. 2022.

JONES, T. M.; WICKS, N. C. Convergent Stakeholder Theory. In: SINGER, A. E. **Business Ethics and Strategy**. [Volumes I and II], 206-221. London: Routledge, 2007. Doi: 10.5465/AMR.1999.1893929.

KAČ, S. M.; GORENAK, I.; POTOČAN, V. The influence of trust on collaborative relationships in supply chains. **E+M Ekonomie a Management**, v. 19, n. 2, p. 120-31, 2016. Doi: 10.15240/tul/001/2016-2-008.

KANGAS, A.; KUJALA, J.; HEIKKINEN, A.; LÖNNQVIST, A.; LAIHONEN, H.; BETHWAITE, J. **Leading change in a complex world**. Transdisciplinary perspectives. Tampere: Tampere University Press, 365p., 2019.

KANNENGIEßER, S. From millennium development goals to sustainable development goals: transforming development communication to sustainability communication. **Studies in Communication Sciences**, v. 23, n. 1, p. 121-35, 2023. Doi: <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2023.01.3516>.

KOKEMOHR, L.; ESCOBAR, N.; MERTENS, A.; MOSNIER, C.; PIRLO, P.; VEYSSET, P.; KUHN, T. Life cycle sustainability assessment of european beef production systems based on a farm-level optimization model. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 379, 134552, Part, 1, dec. 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134552>.

KUJALA, J.; LEHTIMÄKI, H.; MYLLYKANGAS, P. Toward a Relational Stakeholder Theory: Attributes of Value-creating Stakeholder Relationships. **Academy of Management Proceedings**, v. 1., 2016.

- KULKARNI, S. P. Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 3, p. 215-28, oct. 2000. Doi: 10.1023/A:1006340624326.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1; 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LEAT, P.; REVOREDO-GIHA, C. Building collaborative agrifood supply chains: The challenge of relationship development in the Scottish red meat chain. **British Food Journal**, v. 110, n° 4/5, 395-411, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1108/00070700810868924>.
- LYYTIMÄKI, J.; ECKERT, N.; LEPENIES, R.; MOSONI, C. Assuming accuracy, pretending influence? Risks of measuring, monitoring and reporting sustainable development goals. **AMBIO A Journal of the Human Environment**, [s.l.], v. 52, n. 4, 702-10, 2022. Doi: 10.1007/s13280-022-01787-.
- MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MASCENA, K., STOCKER, F. Stakeholder Management: State of the Art and Perspectives. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]**, 12(1), 01-30. (2020). Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/21755825/2020.v12i1.490>.
- MASUD, A. K.; RASHID, H. U.; KHAN, T.; BAE, S. M.; KIM, J. D. Organizational strategy and corporate social responsibility: the mediating effect of triple bottom line. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 22, 4559, 2019; Doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph16224559>.
- MEIEROVÁ, T. Conflicts between farmers and conservationists: the role of communication in the management of natural resources. **Journal of Landscape Ecology**, v. 13, n. 2, 2020. Doi: 10.2478/jecol-2020-0013.
- MENEGHETI, F. K. **O que é um ensaio teórico?** RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 320-332, Mar./Abr. 2011.
- MENEZES, D. C.; VIEIRA, D. M.; OLIVEIRA, J. E. Stakeholder Theory: evolution and the proposal of a research agenda. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 21, n. 1, p. 1-34, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18882>.
- NEWIG, J. *et al.* Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of Societal Subsystems. **Sustainability**, [s.l.], v. 5, n. 7, p. 2976-2990, 2013. Doi: <https://doi.org/10.3390/su5072976>.
- NORTH, D. C. **Institutions**. The journal of economic perspectives, v.5, n.1, p. 97-112, 1991.
- NOTENBAERT, M. O. *et al.* Tapping into the environmental co-benefits of improved tropical forages for an agroecological transformation of livestock production systems. **Front. Sustain. Food Syst.**, v. 5, p. 1-18, 2021. Doi: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.742842>.
- NYAGA, G. N.; WHIPLLE, M. J.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, ed. 2, p. 101-14, 2010. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>.

OFOEGBU, C.; NEW, M. G.; STALINE, K. The effect of inter-organizational collaboration networks on climate knowledge flows and communication to pastoralists in Kenya. **Sustainability**, v. 10, n. 11, 2018. Doi: <https://doi.org/10.3390/su10114180>.

ORTEGA Y GASSET, José. **La rebelión de las masas**. Ciudad de México: La Guillotina, 2010.

ORTEZ, M.; WIDMAR, O. N.; THOMPSON, N. M.; YUAN, H. B. K. What do U.S. consumers care about regarding beef and its supply chain? **Meat Science**, v. 187, 108748, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2022.108748>.

PADILHA, L. G. O.; MALEK, L.; UMBERGER, W. J. Consumers' attitudes towards lab-grown meat, conventionally raised meat and plant-based protein alternatives. **Food Quality and Preference**, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2022.104573>.

PINERO-CHOUSA, J.; VIZCAÍNO-GONZÁLEZ, M.; LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; ROMERO-CASTRO, N. Managing reputational risk through environmental management and reporting: an options theory approach. **Sustainability**, v. 9, n. 3, 2017. Doi: <https://doi.org/10.3390/su9030376>.

RICKETS, K. D. *et al.* Bridging organisational discourse and practice change: exploring sustainable procurement portfolios for Australian beef. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 14, n. 2, p. 265-288, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2022-0530>.

RODRIGUES, M. A. T. **Proposta de dimensões de relacionamento em relações públicas com Stakeholders internos**. 2010. 299p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2010.

ROLDÁN F. J. R.; CABRALES, A. L., Ethical values in Social Economy, Human Resource Management Practices and Sustainability, Working Papers 19.05, Universidad Pablo de Olavide, Department of Business Organization and *Marketing* (former Department of Business Administration). 2019.

ROSLING, H.; ROSLING, O.; RÖNNLUND, A. R. **Factfulness**: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas fatos. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2020.

SANMIGUEL, P.; PÉREZ-BOU, S.; SÁBADA, T.; MIR-BERNAL, P. How to communicate sustainability: from the corporate web to e-commerce. The case of the fashion industry. **Sustainability**, 2021. Doi: <https://doi.org/10.3390/su132011363> 2021.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Corporate sustainability. In: FOLMER, H.; TIETENBERG, T. (Ed.). **The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006**: a survey of current issues. Cheltenham: Edward Elgar, 185-222, 2005. Doi: <https://doi.org/10.4337/9781845425593.00012>.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2. ed. Porto: Edição Universidade Fernando Pessoa, 2006.

SOUZA, D. M; PETRE, R; JACKSON, F.; Hadarits, M.; POGUE, Sarah; CARLYLE, C. N., BORK, E.; McALLISTER, T. Review of sustainability enhancements in the beef value chain: state-of-the-art and recommendations for future improvements. **Animals**, v. 7, n. 3, 1-8, 2017. Doi: <https://doi.org/10.3390/ani7030026>.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization & Environment**, v. 26, n. 1, p. 7-30, 2014. Doi: <https://doi.org/10.1177/1086026612474958>.

- SUVANTO, H.; LÄHDESMÄKI, M. Managing asymmetrical supply chain relationships: psychological ownership and commitment in the agri-food sector r. **Supply Chain Management**, v. 28, n. 7, p. 15-27, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2022-0209>.
- TORELLI, R.; BALUCHI, F.; LAZZINI, A. Greenwashing and environmental communication: effects on *Stakeholders'* perceptions. **Business Strategy and the Environment**, p.407-421, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2373>.
- TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
- VALENTINOV, V. Stakeholder theory and the knowledge problem: a Hayekian perspective. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 31, v. 2, 536-45, 2022. Wiley, Chichester, Vol. 31, nº 2, 536-545. Doi: <https://doi.org/10.1111/beer.12383>
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VEROUDEN, N. W.; SANDEN, M. C. A.; NOELLE, A. Silence in interdisciplinary research collaboration: not everything said is relevant, not everything relevant is said. **Science as Culture**, v. 25, n. 2, 264-88, 2016. Doi: 10.1080/09505431.2016.1141191.
- VENTURA, B.; WEARY, D.; KEYSERLINGK, M. How might the public contribute to the discussion on cattle welfare? Perspectives of veterinarians and animal scientists. **Animal Welfare**, Cambridge, v. 32, 1-12, 2023. Doi: <https://doi.org/10.1017/awf.2023.88>.
- VOCI, D.; KARMASIN, M. Sustainability communication: how to communicate an inconvenient truth in the era of scientific mistrust. **Journal of Communication Management**. Emerald Publishing Limited 1363-254X, p. 1-26, 2023. Doi: 10.1108/JCOM-05-2022-0060.
- WEDER, F.; KARMASIN, M.; KRAINER, L.; VOCI, D. Sustainability Communication as Critical Perspective in Media and Communication Studies - an Introduction. In: Weder, F., Krainer, L., Karmasin, M. (eds) **The Sustainability Communication Reader**. Springer VS, Wiesbaden, p. 1-122, 2021. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3_1.
- WELP, M.; VEGA-LEINERT, A.; STOLL-KLEEMANN, S.; JAEGER, C. C. Science-based stakeholder dialogues: theories and tools. **Global Environmental Change**, v. 16, p. 170-81, 2006. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2005.12.002>.
- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of economic literature**, v. 38, p. 595-613, set. 2000.
- WOOD, D. J., MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; BRYAN, L. M. Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. **Business & Society**, v. 60, n. 1, p. 196-245, 2018. Doi: 10.1177/0007650318816522.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT [WCED]. **Our Common Future**. Genebra: ONU, 1987.
- ZIEMANN, A. Communication Theory and Sustainability Discourse. In: GODEMANN, J.; MICHELSEN, G. (Ed.). Cap. 8, 89-96. **Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations**. New York: Ed. Springer, 2011.
- ZUIN, L. F.; QUEIROZ, T. R. (Org.). **Agronegócio**: gestão e inovação. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.