

As Contribuições dos Diálogos entre *Stakeholders* da Cadeia Produtiva do Algodão Orgânico: O Estudo de Caso da Cooperativa Justa Trama

The Contributions of Dialogues Among Stakeholders of the Organic Cotton Productive Chain: The Case Study of yhe Justa Trama Cooperative

Milene Ovando Fernandes

 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
 fernandesmilene2@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-6341-8231>

Denise Azevedo

 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
 deniseazevedo1972@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0003-0253-8616>

Yasmin Gomes Casagrande

 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
 yasmin.casagrande@ufms.br
 <https://orcid.org/0000-0001-9363-9716>

RESUMO

A cadeia produtiva do algodão orgânico proporciona benefícios ambientais e a inclusão de trabalhadores no mercado. Porém, existem diversos desafios impostos em suas atividades. Assim, as cadeias necessitam dialogar com seus *stakeholders* em busca de melhores condições de trabalho. O objetivo da pesquisa é evidenciar as contribuições dos diálogos entre *stakeholders* para a cadeia produtiva do algodão orgânico, a partir do estudo de caso da cooperativa Justa Trama, formada por elos de produção localizados em diferentes regiões brasileiras. A pesquisa possui abordagem qualitativa e dados coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com *stakeholders* dos elos de produção. Os dados foram tratados por análise de conteúdo categorial. Concluiu-se que a Justa Trama promove os diálogos, os quais proporcionam aprendizado, transparência, resolução de problemas e benefícios sociais, econômicos e ambientais para seus *stakeholders*, a partir de ações da cadeia produtiva. Os benefícios em dialogar também geram incentivos à continuidade dos diálogos.

Palavras-Chave: Diálogos entre *Stakeholders*. Cadeia Produtiva. Agricultura Orgânica. Setor Têxtil Orgânico.

ABSTRACT

The organic cotton production chain provides environmental benefits and the inclusion of workers in the market. However, there are several challenges imposed on its activities. Thus, the chains need to dialogue with their stakeholders in search of better working conditions. The objective of the research is to highlight the contributions of dialogues between stakeholders to the organic cotton production chain, based on the case study of the Justa Trama cooperative, formed by production links located in different Brazilian regions. The research has a qualitative approach and data collected from semi-structured interviews with stakeholders in the production links. Data analysis was performed by categorical content analysis. It was concluded that Justa Trama promotes its dialogues, which provide learning, transparency, problem solving and social, economic and environmental benefits for its stakeholders, based on actions in the production chain. The benefits of dialoguing also generate incentives to continue the dialogues.

Key-words: Dialogues among Stakeholders. Productive chain. Organic agriculture. Organic Textile Sector.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura orgânica é uma forma de produção que vem se consolidando no mercado pela demanda crescente de práticas de manejo agrícola que promovam o bem-estar social e ambiental (TERRAZZAN; VALARINI, 2009). Dessa forma, o plantio orgânico vem ocupando um papel significativo no desenvolvimento socioeconômico de pequenos e médios produtores agrícolas, e além de impulsionar a produtividade verde no setor (PARTAP; SAEED, 2010).

Mesmo sendo frequentemente relacionado à agricultura, no mercado de produtos orgânicos, o algodão tem demonstrado crescimento e relevância na moda sustentável. Conforme relatório da Textile Exchange (2020), o território total de plantações de algodão orgânico certificado no mundo cresceu 31% entre 2017 e 2018, e há 55.833 hectares em transição. O Brasil possui 1.903 produtores certificados e uma área de 2.072 hectares destinada ao cultivo do algodão orgânico (TEXTILE EXCHANGE, 2020).

Dentre as vantagens da produção do algodão orgânico, está a manutenção do ecossistema e a criação de oportunidade de inserção no mercado a pequenos produtores. Ainda, há a diminuição de riscos ao trabalhador, devido às fibras serem livres de resíduos químicos, tais como fertilizantes e corantes sintéticos, no caso da indústria têxtil (OLIVEIRA; OLIVEIRA FILHO, 2014).

Um dos principais gargalos enfrentados pelos agricultores é a falta de insumos apropriados para a produção, como: sementes, fertilizantes naturais e máquinas. Além disso, pouco acesso à comercialização, falta de assistência técnica, problemas na logística, e altos custos e demora nos processos de certificação (SEBRAE, 2018).

Devido aos desafios, muitos dos trabalhadores da cadeia produtiva do algodão orgânico estão inseridos em associações ou cooperativas devido aos benefícios que agregam a seus cooperados. As vantagens, de acordo com Barrett (2008), estão na redução de seus custos operacionais, contribuição para o acesso às tecnologias e insumos, e ao conhecimento especializado. Portanto, são benefícios que facilitam a entrada dos pequenos agricultores no mercado.

Dessa forma, além da integração dos trabalhadores em associações e cooperativas, há outras formas de buscarmos o fortalecimento de cadeias. Nesse sentido, Borges *et al.* (2015) pontuam que a atividade agrícola formada por pequenas unidades de produção inseridas em diferentes localidades, representa uma nova forma de promover o desenvolvimento sustentável e distribuição de renda nas comunidades, com a introdução de formas alternativas de plantio (BORGES *et al.*, 2015).

Nesse contexto, a cooperativa Justa Trama, localizada em Porto Alegre – RS, é uma organização que integra produtores de associações e cooperativas de várias regiões do Brasil, formando uma cadeia produtiva do setor têxtil orgânico. Cada elo de produção é representado por uma atividade que inclui a produção agrícola, beneficiamento, fiação, tecelagem e confecção de roupas e acessórios (METELLO, 2007).

Para essas cadeias produtivas funcionarem, é necessário um processo de comunicação que possibilite uma visão sistêmica do processo e colabore na construção do bom funcionamento da cadeia. Devido às distâncias e trabalhadores situados em diferentes condições de trabalho, conhecer as necessidades de cada *stakeholder* é essencial para essa cadeia (METELLO, 2007).

Conforme Stoll-Kleemann e Welp (2006), no diálogo entre *stakeholders* há um processo de troca de pontos de vista e reflexão dos valores de cada um. Quando utilizados, os diálogos entre *stakeholders* colaboram na mitigação de problemas existentes (OELS, 2006), dão transparência às relações (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006; SOMA *et al.*, 2017), bem como promovem benefícios sociais, econômicos e ambientais a seus *stakeholders* (HEMMATI, 2002).

Devido à extensão da cadeia produtiva têxtil e o desafio em comunicar com todos os elos na busca de melhores resultados, o objetivo é evidenciar as contribuições dos diálogos entre *stakeholders* nas atividades da cadeia produtiva do algodão orgânico, a partir de estudo de caso na Justa Trama. Esta pesquisa analisa diante da teoria de diálogos entre *stakeholders* dentro de cadeias produtivas o resultado alcançado para a mitigação dos problemas e a promoção de benefícios sociais, econômicos e ambientais.

2 O SETOR TÊXTIL ORGÂNICO

Conforme a IFOAM (2008), a agricultura orgânica é um sistema de produção que promove a saúde do solo, das pessoas e dos ecossistemas, a partir do uso de processos ecológicos que promovem a preservação da biodiversidade. Dessa forma ela ocorre sem a utilização de quaisquer pesticidas sintéticos e com o emprego de práticas que proporcionam melhoria do solo (BADGLEY *et al.*, 2007; REGANOLD; WACHTER, 2016). Qualquer agricultor pode praticar a agricultura orgânica, porém, para a comercialização dos produtos orgânicos, há um conjunto de padrões que devem ser seguidos para obter uma certificação que garanta a autenticidade de um produto orgânico (CHANDER *et al.*, 2011).

A produção do algodão orgânico existe há muitas décadas, porém a técnica ainda está em desenvolvimento e busca seu espaço no mercado. O setor têxtil compreende uma das cadeias produtivas mais extensas e complexas que existem, desde a produção primária do algodão até o consumidor final (BRASIL, 2007; RETAMIRO *et al.*, 2013).

Assim como a cadeia produtiva têxtil convencional, a cadeia orgânica possui as mesmas etapas de produção, dividindo-se em produção agrícola, beneficiamento, fiação, tecelagem, confecção e consumo (RETAMIRO *et al.*, 2013). A grande diferença está na escala em que a produção ocorre, que no processamento do algodão orgânico é menor (RETAMIRO *et al.*, 2013).

Na etapa da produção agrícola, os produtores plantam o algodão e colhem. Depois, esse algodão é beneficiado, onde ocorre a separação do caroço da pluma. Após isso, a fiação e a tecelagem são responsáveis por transformar o algodão em fios e em tecidos, respectivamente, por processos mecânicos. A confecção é responsável pela transformação do tecido no produto final, que depois será comercializado (ABRAPA, 2017).

São muitos os *stakeholders* envolvidos na produção do algodão orgânico, e dentre eles estão: governos, empresas privadas, ONGs, investidores e, principalmente, os agricultores. Esta produção compreende as dimensões sociais, ambientais, econômicas, culturais e políticas, tornando o setor ainda mais complexo (FERRIGNO; LIZARRAGA, 2009).

O algodão é predominantemente produzido por pequenos agricultores em países em desenvolvimento, como na África, Índia e alguns países na América Latina (FERRIGNO; LIZARRAGA, 2009). Dessa forma, cultivo de algodão orgânico proporciona maior inclusão desses produtores no mercado e melhor qualidade de vida ao afastar o produtor dos riscos de contaminação por uso de agrotóxicos (CUNHA; OLIVEIRA, 2019).

O algodão é um produto primário essencial para a produção de diversas mercadorias comercializadas, e a cultura mais importante entre as fibras destinadas à indústria da moda. A cotonicultura orgânica no Brasil é produzida por cooperativas agrícolas formada por trabalhadores da agricultura familiar, devido a exigência de um processo produtivo mais organizado (CUNHA; OLIVEIRA, 2019).

As economias cooperativas como intermediárias entre as economias particulares dos cooperados e o mercado, que promovem a integração do produtor a uma cadeia produtiva. Assim, as cooperativas são uma forma de organização essencial para o crescimento de produtores rurais e que possibilita a agregação de valor a seu sistema de produção (BIALOSKORSKI, 2015).

Considerando Olson (2001), as denominadas ações coletivas na literatura, possuem a função de oferecerem benefícios coletivos aos integrantes, associados, entre outros, que possuem interesses comuns. Porém, mesmo que cada integrante tenha seus interesses individuais, a organização se torna uma forma de alcançá-lo a partir do benefício coletivo (OLSON, 2001).

O papel dessas cooperativas e associações é colaborar na inserção dos produtores no mercado e facilitar seu acesso a insumos e financiamentos, os quais são capazes de criar economias de escala e reduzir seus custos (SILVA, 2005). Ademais, podem garantir um suporte técnico e assistência para a certificação e marketing, nesse mercado que ainda é considerado restrito (OELOFSE *et al.*, 2010).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a formação da base teórica utilizada na elaboração do roteiro de entrevistas e para a sustentação das discussões dos resultados da pesquisa, foram utilizadas duas abordagens teóricas. Elas consistem no Teoria dos *Stakeholders*, juntamente com aspectos do aporte prático da Cadeia Produtiva, e serão apresentadas a seguir.

3.1 Diálogos entre *Stakeholders*

Os *stakeholders* são caracterizados como atores de uma organização que possuem influência ou são influenciados pelas atividades organizacionais (FREEMAN, 1984). Portanto, existem diferentes grupos de *stakeholders* nas organizações e cada um deles possui suas próprias reivindicações e propósitos (CRANE; LIVESEY, 2003).

Isso pode se tornar um desafio para o gerenciamento dos interesses de todos, de forma eficiente. Assim, Kaptein e Tulder (2003) descrevem os diálogos entre *stakeholders* como uma abordagem que promove uma prática construtiva nas organizações ao considerar os problemas de cada *stakeholder* e busca encontrar uma solução satisfatória para todos.

Para Stoll-Kleemann e Welp (2006) a relevância dos diálogos está na participação dos atores nos processos decisórios nos assuntos que afetam suas vidas. Com isso, a eficácia na tomada de decisão é maior diante do maior envolvimento dos *stakeholders*.

Essa participação traz diferentes perspectivas aos diálogos. Nesse sentido, Stoll-Kleemann e Welp (2006) e Suharjito e Marimin (2015) indicam que as múltiplas visões sobre um tema proporcionam uma transferência de informações entre os *stakeholders*, produzindo conhecimento entre eles. Além disso, proporcionam uma visão mais realista dos problemas (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Welp *et al.* (2006) considera os diálogos como um processo de aprendizado social, ao enfatizar as interações que ocorrem entre os pequenos grupos. No mesmo sentido, para Burchell e Cook (2007), os diálogos são uma importante ferramenta para o processo de aprendizado, além do desenvolvimento da confiança nos relacionamentos. Essa característica

aumenta a legitimidade das tomadas de decisões da organização (CONCA, 2018).

Stoll-Kleemann e Welp (2006) argumentam que o conhecimento obtido pelos diálogos faz com que as resoluções dos problemas sejam feitas de forma mais assertiva. Por isso, é esperado que os diálogos que promovem aprendizagem, proporcionem mudanças capazes de mitigar os conflitos e adversidades da cadeia.

Ao colaborar com a minimização dos problemas da cadeia, os diálogos também podem impactar os *stakeholders*, a cadeia produtiva e as comunidades envolvidas a ela. Por isso, as consequências de dialogar também vão ao encontro das esferas sociais, econômicas e ambientais, ao promover benefícios que vão além das atividades das organizações (HEMMATI, 2002; STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Além dessas características, autores como Gao e Zhang (2001; 2006) e Crane e Livesey (2003) indicam que o fator essencial dos diálogos é a sua bidirecionalidade. Os diálogos bidirecionais são considerados genuínos e funcionam como um instrumento que ajusta os interesses existentes e fazem com que os *stakeholders* façam parte das decisões de uma organização (CRANE; LIVESEY, 2003).

Com isso, ao incluir os *stakeholders* na organização faz com seja estabelecida transparência nas tomadas de decisões entre eles (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006; SOMA *et al.*, 2017). Ainda, para Kaptein e Tulder (2003), a frequência dos diálogos contribui para a transparência que fortalece os laços de confiança entre os *stakeholders* ao dialogar.

3.2 A Influência dos Stakeholders em Cadeias Produtivas

A análise das cadeias produtivas se originou na escola francesa de economia, com a *analyse de filière*. Uma *filière* é definida por Labonne (1985) como um conjunto de agentes ou grupos de agentes envolvidos na produção até o consumo de um produto agroalimentar, e pelas relações que nele existem.

Baseando-se na visão de análise de *filière*, Batailha e Silva (2012), apontam três macrosegmentos que constituem uma cadeia produtiva: a) comercialização: refere-se às empresas que estão em contato com cliente final da cadeia; b) industrialização: consiste nas

empresas que transformam as matérias-primas em produtos finais para o consumidor; c) produção de matérias primas: engloba as organizações responsáveis pelos insumos que possibilitaram a produção de um produto final. Esta visão apresenta uma estrutura básica de cadeia produtiva.

Assim, Souza *et al.* (2005) consideram a cadeia produtiva como um conjunto de atividades econômicas que assegurem o andamento das operações e norteiam a valorização dos meios de produção. Ademais, os autores pontuam que a compreensão da cadeia produtiva ocorre a partir da identificação do produto ou serviço final.

As cadeias produtivas estão sujeitas a crescente preocupação das organizações com aspectos socioambientais. Considerando Cechin (2015), para haver mudanças nas cadeias produtivas, é necessário realizar transformações desde antes da porteira, até o consumidor, bem como o engajamento da sociedade civil na escolha responsável de organizações que incorporem seus valores éticos, sociais e ambientais. Dessa forma, a tendência é que as empresas gradualmente sofram influência de seus *stakeholders* e estes definem as regras do jogo nos mercados (CECHIN, 2015).

No mesmo sentido, Azevedo e Pedrozo (2010) consideram que a demanda por produtos ambientalmente corretos trouxe mudanças que afetaram legislações ambientais, com o intuito de pressionar por melhorias nos processos produtivos e na agricultura. A pressão aplicada pela sociedade proporcionou a criação de mecanismos que assegurem a sustentabilidade ambiental e social, como certificados ambientais, de reflorestamento, a diminuição de emissão de gás carbônico, bem como o desenvolvimento e valorização da produção orgânica (AZEVEDO; PEDROZO, 2010).

Assim, a inclusão de *stakeholders* agregam diferentes conhecimentos, que são complementares à ciência e à gestão, os quais resultam numa maior sustentabilidade dos setores (SOMA, *et al.*, 2017). Além disso, ao utilizar ferramentas que incluam os *stakeholders*, sua legitimidade é aperfeiçoada, o que conseqüentemente, melhora a transparência nas tomadas de decisões das organizações (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006; SOMA *et al.*, 2017). A cotonicultura orgânica no Brasil é produzida por cooperativas agrícolas e pequenos produtores inse-

ridos na agricultura familiar, devido a exigência de um processo produtivo mais organizado (CUNHA E OLIVEIRA, 2019). Isto pode ser explicado a partir do estudo de Campanhola e Valarini (2001), que apontaram os motivos que tornam a agricultura orgânica uma opção viável aos pequenos produtores:

- a) O sistema de produção orgânica, apesar de necessitar de mais mão-de-obra, apresenta um desempenho econômico melhor, devido aos menores custos efetivos;
- b) Os produtos orgânicos atendem um segmento restrito e seletivo, que estão dispostos a pagar um preço maior;
- c) Diversificação da produção orgânica, com o sistema de rotação de culturas que confere ao pequeno agricultor estabilidade de renda durante o ano todo, independente da sazonalidade dos produtos;
- d) Melhor inserção dos pequenos agricultores nas redes nacionais e transnacionais de comercialização de produtos orgânicos, se inseridos em associações e cooperativas. Isso faz com que ações de marketing sejam facilitadas, assim como implantação de selos de qualidade.

Mesmo com os benefícios oriundos do cultivo de orgânicos, muitos produtores e pequenas empresas vem enfrentando desafios, e uma saída apontada por Ferraz (2018) é que eles estão buscando maneiras de solucionar os problemas que podem ocorrer no setor, organizando-se através de associações e cooperativas, e firmando parcerias comunitárias e com ONG's.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa busca compreender um fenômeno organizacional: os diálogos entre *stakeholders*. Para isso, a metodologia se delinea na abordagem qualitativa. Richardson (2009) afirma que a pesquisa qualitativa consegue descrever a complexidade de determinado evento, e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Dessa forma, a abordagem possibilitou melhor compreensão das questões que envolvem a pesquisa.

Com a finalidade de aproximar a pesquisa com a cadeia produtiva têxtil orgânica, o método de estudo de caso se mostrou pertinente ao objetivo da pesquisa, ao se tratar da investigação de fenômenos sociais e organizacionais (YIN, 2001). Portanto, possui o propósito de apresentar uma perspectiva global e os fatores que influenciam a existência de um problema (GIL, 2011).

4.1 Contextualização do Estudo de Caso: A Justa Trama

O cenário da pesquisa é a cadeia produtiva da Justa Trama. A cadeia é formada por elos produtivos do setor têxtil orgânico, localizados em diferentes regiões do Brasil. Esses elos são compostos por associações e cooperativas de diferentes setores de produção.

Na produção agrícola e beneficiamento do algodão orgânico, está a ADEC, em Tauá no Ceará e a AEFAF em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul. Na etapa de fiação e tecelagem, a Coopertêxtil, em Pará de Minas, Minas Gerais, é responsável pelos processos de transformação das plumas em tecidos. A confecção das peças de vestuário é realizada por costureiras na Univens, no Rio Grande do Sul. Os acessórios, botões das roupas e biojoias são produzidos na Cooperativa Açaí em Rondônia. Por fim, os bonecos são fabrica-

dos na Inovarte, também em Porto Alegre – RS. O Quadro 1 apresenta a síntese das atividades dos elos de produção da Justa Trama, em ordem alfabética.

A Justa Trama surgiu com o propósito de trazer pequenos trabalhadores ao mercado e se fortalecerem pela união de seus esforços, sendo este o objetivo das cooperativas. Então, novos empreendimentos foram se incorporando a ela com o objetivo de ganhos mútuos, ao promoverem uma cadeia completa que ofereça um produto consciente ao consumidor final.

Assim, a Justa Trama engloba princípios de comércio justo, ao criar um produto que respeite o meio ambiente e as relações humanas (FAO; ABC, 2017). Nesse sentido, a cadeia é alinhada ideologicamente em seus valores de solidariedade, cooperação e autonomia e isso se torna sua razão de ser (METELLO, 2007).

4.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados na pesquisa qualitativa permite a escolha proposital de participantes ou locais que melhor corroboram para o entendimento do problema (CRESWELL, 2007). Os dados coletados foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com seis *stakeholders* responsáveis pela gestão, ou que possuem vivência nas atividades da Justa Trama. Sendo um de cada elo de produção.

Quadro 1 A cadeia produtiva da Justa Trama

Elo da Cadeia	Cidade - Estado	Atividades
ADEC	Tauá - CE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plantio e colheita do algodão orgânico; ■ Acompanhamento do plantio junto aos agricultores associados; ■ Beneficiamento do algodão.
AEFAF	Ponta Porã - MS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plantio e colheita do algodão orgânico; ■ Acompanhamento do plantio junto aos agricultores associados; ■ Beneficiamento do algodão.
Cooperativa Açaí	Porto Velho - RO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confecção de adornos para as roupas; ■ Biojoias com sementes naturais da Amazônia; ■ Bonecos de tecido de algodão orgânico.
Coopertêxtil	Pará de Minas-MG	<ul style="list-style-type: none"> ■ Processo de fiação; ■ Tecelagem dos tecidos de algodão orgânico.
Inovarte	Porto Alegre - RS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fabricação de jogos pedagógicos; ■ Bonecos e bolsas de algodão orgânico.
Univens	Porto Alegre - RS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planejamento dos modelos das peças; ■ Confecção das roupas de algodão orgânico; ■ Comercialização dos produtos no site e em feiras.

Fonte: Dados da pesquisa.

A condução das entrevistas se deu a partir do roteiro de entrevistas semiestruturado, construído a partir do referencial teórico. As questões foram pré-definidas e abertas. Sempre que necessário, perguntas extras eram feitas para conduzir o entrevistado para respostas mais assertivas à pesquisa. As entrevistas foram realizadas de forma *online* por vídeo chamada, devido às grandes distâncias entre as unidades produtivas e à pandemia da COVID-19, que impossibilitou visita nos locais, conforme recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS).

Os entrevistados, em ordem alfabética das organizações, foram compostos pelo assessor da ADEC, responsável pelo contato com os agricultores e Diretor de Políticas Internas da Justa Trama, por um associado da AEFAF que também faz parte do Conselho Fiscal da Justa Trama. No elo da Cooperativa Açaí, a entrevistada foi uma artesã e Diretora Comercial da Justa Trama. Na Coopertêxtil, a entrevista ocorreu com um cooperado que também atua na gestão da cooperativa. Na Inovarte, a respondente é uma artesã e também sócia do local. Por fim, na Univens, uma costureira e Diretora Financeira da Justa Trama. O Quadro 2 apresenta as características dos *stakeholders* entrevistados, bem como os códigos atribuídos a eles, com o objetivo de facilitar a escrita dos resultados. Foram realizadas seis entrevistas, uma em cada elo da Justa Trama.

Foi realizado o pré-teste do roteiro com os dois primeiros entrevistados, os quais colaboraram para identificação de vieses no roteiro. Os dados foram tratados por análise de conteúdo, que é utilizada para descrever e auxiliar na interpretação das mensagens adquiridas nas entrevistas e na compreensão

de seus significados (MORAES, 1999). Optou-se pela análise categorial, que se trata da classificação das informações obtidas na coleta de dados em categorias definidas pelo pesquisador (BARDIN, 1977). As categorias foram escolhidas a partir da separação em blocos do roteiro de entrevistas, com o intuito de manter os dados organizados e relacionados aos objetivos específicos. Além da análise dos dados por categorias, para avaliar a eficácia dos diálogos, o método de análise dos dados coletados baseou-se nos Dez Pré-requisitos para Diálogos Eficazes de Kaptein e Tulder (2003).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conhecendo a abrangência e riqueza dos *stakeholders* da cadeia produtiva da Justa Trama, os diálogos aqui identificados, referir-se-ão à comunicação entre os *stakeholders* internos da cadeia estudada, os elos, conforme apontado nos objetivos da pesquisa.

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da coleta de dados apresentada nos procedimentos metodológicos. Os resultados foram separados em subseções que correspondem que buscam caracterizar os diálogos entre *stakeholders* entre os da Justa Trama e apresentar as contribuições dos diálogos nas atividades da cadeia.

Quadro 2 Identificação dos *stakeholders* entrevistados

Identificação do Entrevistado	Sexo do Entrevistado	Elo do Entrevistado	Função do Entrevistado no Elo	Função do Entrevistado na Justa Trama
E1	Feminino	Cooperativa Açaí	Artesã	Diretora Comercial
E2	Feminino	Inovarte	Artesã/Sócia	Não possui/Não informado
E3	Feminino	Univens	Costureira	Diretora Financeira
E4	Masculino	ADEC	Assessor	Diretor de Políticas Internas
E5	Masculino	AEFAF	Associado	Diretor de Conselho Fiscal
E6	Masculino	Coopertêxtil	Cooperado	Não possui/Não informado

Fonte: Dados da pesquisa.

5.1 Os Diálogos entre *Stakeholders* na Justa Trama

A primeira parte das entrevistas buscou identificar como ocorrem os diálogos entre os elos da Justa Trama. Primeiramente, foram questionados sobre os instrumentos que a Justa Trama utiliza para se comunicar com seus *stakeholders*. Todos os entrevistados afirmaram que participam periodicamente de reuniões e assembleias.

Esses eventos são considerados meios formais de comunicação. Conforme os respondentes E1, E2, E3, E4, E5 e E6, as assembleias ocorrem de duas a três vezes ao ano, de forma presencial. Os diretores de cada elo vão até o local da assembleia, que acontece de forma alternada nos elos, nos estados do CE, MG, MS, RO e RS.

Ainda diante do descrito pelos entrevistados, a viagem é custeada pela Justa Trama, que oferece passagens de avião e hospedagem para os participantes. Esses encontros permitem uma maior interação entre os *stakeholders*, pois eles têm a vantagem em conhecer as instalações e o trabalho de outras associações e cooperativas que fazem parte da cadeia.

Em contrapartida, com a confirmação da pandemia da COVID-19 no ano de 2020, os encontros presenciais tiveram de ser alterados. Assim, a cadeia passou a ter reuniões mensais realizadas por chamadas de vídeo. O entrevistado E3 contou que foram adquiridos computadores para os elos que não tinham o equipamento. Isso possibilitou que todos conseguissem acompanhar as reuniões à distância.

Burchell e Cook (2008), pontuaram a relevância dos assuntos levantados em diálogos, como uma característica a ser analisada. Dessa forma, os assuntos discutidos também são significativos para se conhecer os diálogos realizados na cadeia, e foi tema nas entrevistas.

O respondente E1 afirmou que as reuniões tratam, principalmente, de questões relacionadas às mudanças na diretoria, conselho ou estatuto social. Para os entrevistados E2 e E3, também são discutidos sobre a produção dos elos, a situação atual e a previsão de produção para o ano atual ou ano posterior.

Além disso, é tratado sobre o preço das matérias-primas utilizadas e aumento no preço dos produtos. Também há um espaço onde cada *stakeholder* faz

um relato da situação local, do seu elo de produção. Em adição, E6 apontou que questões financeiras da Justa Trama também são apresentadas. Todos os assuntos discutidos são registrados em atas de reunião e relatórios.

A partir das características dos diálogos apresentados, a bidirecionalidade, conforme o conceito dado por Crane e Livesey (2003), é representada pela participação recíproca dos *stakeholders*. Portanto, os participantes devem sentir que estão sendo ouvidos e envolvidos nos processos, quando estão dialogando.

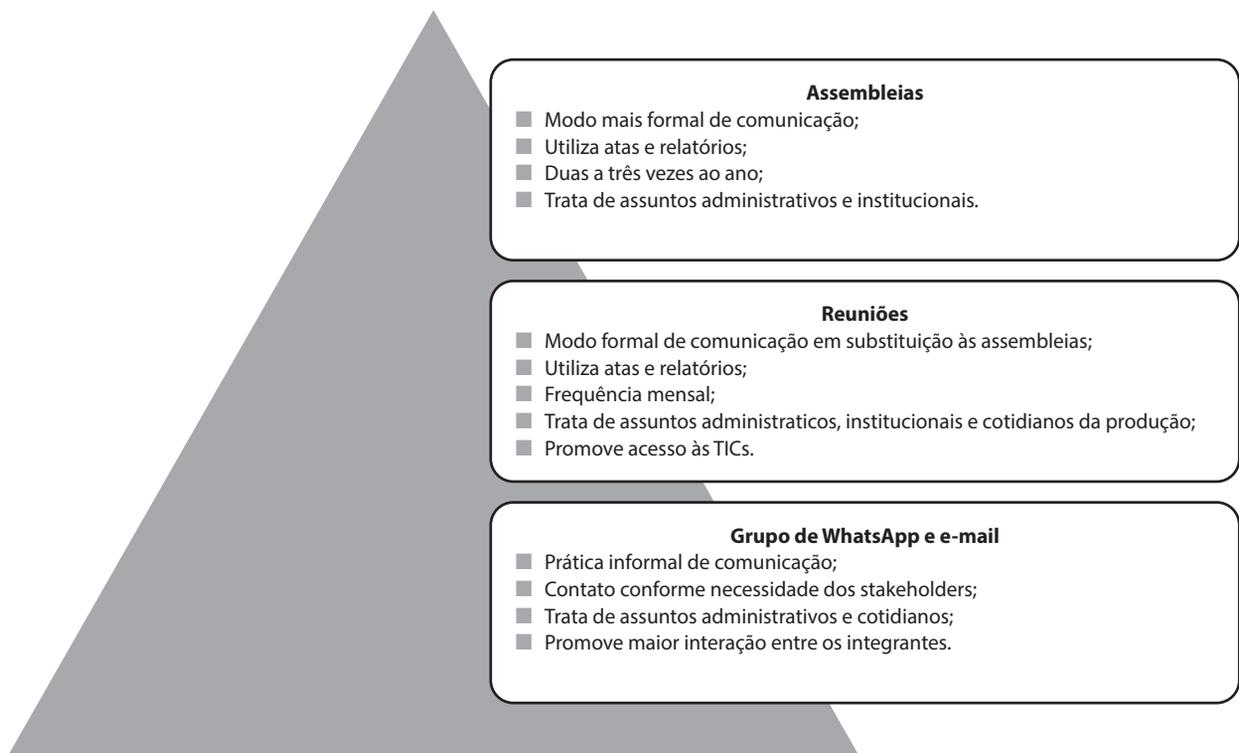
Na Justa Trama, seus *stakeholders* consentem que possuem espaço para fala nas reuniões. Todos apontaram a abertura para expor suas opiniões e ideias, e sentem que estão envolvidos na tomada de decisões da cadeia. Ainda, o entrevistado E3 diz que os cooperados são convidados a falar o que pensam, independente se será acatado pelo grupo ou não.

Com as respostas dessas questões, verifica-se que as assembleias e reuniões da Justa Trama, são uma forma de integração dos *stakeholders*, onde eles interagem e discutem assuntos relevantes para toda a cadeia. Todos consideram que possuem espaço para fala e sentem que fazem parte do processo decisório da organização. Ademais, demonstram certa confiança nos outros integrantes, quando opinam mesmo sem saber se suas sugestões serão aceitas pelo grupo.

Os instrumentos que a Justa Trama utiliza para promover os diálogos, ocorrem a partir de assembleias e reuniões, conforme descritos nos tópicos acima. Porém, os diálogos não estão presentes apenas em esferas formais. Para Burchell e Cook (2018), muitos conhecimentos são gerados quando os diálogos ocorrem em outros âmbitos, como nas esferas informais.

Dessa maneira, com o retrato dos diálogos informados pelos entrevistados, pôde ser observado que a comunicação informal também representa uma importante forma de dialogar. Como, por exemplo, o uso do grupo de *WhatsApp* e *e-mail*.

É evidente como esses novos meios de comunicação estão presentes nas organizações modernas. Assim, pode-se considerar que dentre as várias formas que as instituições podem manifestar as práticas de diálogos entre seus *stakeholders*, os canais informais também podem e devem ser incluídos. A Figura 1 demonstra os meios de comunicação utilizados pela Justa Trama para promover os diálogos entre *stakeholders*.

Figura 1 Os diálogos entre *stakeholders* da Justa Trama

Fonte: Dados da pesquisa.

Burchell e Cook (2008) afirmam que o crescimento de meios de comunicação informais nas organizações pode potencializar seu impacto entre os *stakeholders*. Assim, a comunicação por grupos de *WhatsApp* na Justa Trama é capaz de estabelecer uma relação de confiança entre os membros ao tornar seus relacionamentos mais acessíveis, frequentes e práticos. E essa confiança adquirida é refletida nos procedimentos mais formais.

5.2 Os Aprendizados Proporcionados pelos Diálogos da Cadeia Produtiva

Welp *et al.* (2006), Burchell e Cook (2007) e Conca (2018), atribuíram grande relevância ao aprendizado, ao descreverem que a origem do aprendizado ocorre a partir dos diferentes pontos de vista dos *stakeholders*.

Nas entrevistas, todos os respondentes atribuíram o aprendizado adquirido ao relacionamento com os outros elos, a partir das visitas feitas durante as assembleias. Isso reafirma a grande significância que esses encontros possuem para a cadeia. Ou seja, as reuniões não são feitas apenas porque precisam

ser realizadas, mas possuem um propósito de buscar o melhor para a cadeia produtiva e seus *stakeholders*.

Em complemento, para os respondentes E1 e E5 os diálogos com os outros *stakeholders* da cadeia proporcionam o aprendizado, pois consideram que os elos trabalham de diferentes formas, e que enxergam as dificuldades que outros passam, são uma forma de aprender. Da mesma forma, as experiências que cada *stakeholder* possui, foram consideradas como razão de muito aprendizado para E3.

O entrevistado E2 vê como consequência do aprendizado, o aperfeiçoamento dos produtos da Justa Trama. O respondente defendeu que muitas decisões importantes foram tomadas em conjunto, e isso fez com que aprendessem uns com os outros e melhorassem seus produtos e processos.

Porém, mesmo com esses benefícios, o entrevistado E2 ainda pontuou que sente que alguns *stakeholders* adquirem menos o conhecimento que outros. Ele justifica isso, em razão das diferentes características entre os *stakeholders*, como idade, escolaridade e atividade. Este argumento foi bem pontuado, ao considerar que as contribuições podem ser absorvidas pelas pessoas de maneiras distintas (REYPENS, 2016).

Conhecer a realidade do outro e conhecer as pessoas que trabalham na cadeia é essencial para E4. Na entrevista, o *stakeholder* contou que a Justa Trama surgiu da necessidade de promover o objetivo da cadeia que é além de uma marca de roupas, mas uma marca que propõe melhorar a vida das pessoas envolvidas. Então, saber a importância disso e defender a forma de produção da Justa Trama, é um aprendizado constante para o respondente.

As respostas sobre esse tema, apresentaram uma boa percepção de aprendizado pelos respondentes. Eles sentem que aprenderam e incumbem a responsabilidade disso às assembleias e reuniões. Mesmo que em níveis diferentes, conseguem captar e reproduzir o conhecimento na cadeia produtiva e na relação com os outros membros. E isso faz com que as decisões tomadas, sejam legítimas (CONCA, 2018).

Além disso, uma comunicação facilitada faz com que todos se conheçam melhor e crie sinergia na cadeia. Ainda, evidenciar as interações dos grupos, em quaisquer das esferas, promove um processo de aprendizado social (WELP *et al.*, 2006). Dessa forma, os diálogos são considerados benéficos, independentemente por quais meios são realizados, ao agregar conhecimento aos *stakeholders*.

5.3 A Transparência Criada ao Dialogar

Conforme Soma *et al.* (2017), ao dialogar com os *stakeholders*, eles possuem ciência dos acontecimentos da organização. Com isso, a transparência nas tomadas de decisões é estabelecida, e faz com que qualquer deliberação que traga mudanças na organização, se torne mais facilmente aceita por eles (STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Assim, os entrevistados concordaram ao considerar que a existência de transparência na Justa Trama deriva da comunicação que possuem. Todos os respondentes citaram as reuniões e assembleias como responsáveis por passar todas as informações administrativas e institucionais sobre a cadeia.

O respondente E6 disse que todos os gastos, doações e como são aplicados os fundos, são informados e explicados. O entrevistado E2 ainda argumentou que nenhum dado é ocultado, devido à existência de regras que devem ser seguidas. O respondente E3 pontuou que a gestão tenta aumentar a frequência

dos encontros entre os *stakeholders*, pois acham que a transparência também pode crescer entre todos. Ainda, afirmou que os grupos de *WhatsApp* trouxeram uma aproximação, pois, aproximadamente, a cada dois dias eles conversam pela rede social.

O surgimento de regras na cadeia a partir dos diálogos, também foi pauta nas entrevistas. Os respondentes descreveram que existem regras para assegurar a participação dos *stakeholders* nas reuniões e assembleias e para delinear o processo produtivo. O respondente E2 pontuou que no estatuto social da Justa Trama foi determinado que a cooperativa deve dividir igualmente os direitos e deveres, incluindo os recursos financeiros, entre todos os elos.

Dessa forma, para assegurar o cumprimento dos assuntos previstos em regimento interno, os *stakeholders* precisam dialogar (WELP, *et al.*, 2006). E em conformidade com o aporte teórico, esses diálogos da Justa Trama, trazem transparência nas relações existentes na cadeia.

Ainda, pôde ser observado que se comunicar com frequência, foi um impulsor para a transparência perdurar na relação entre os *stakeholders*. Esse fator, foi tido como condição para um diálogo ocorrer de forma eficaz, conforme proposto por Kaptein e Tulder (2003).

Ademais, a existência de transparência em organizações promove tomada de decisões legítimas (SOMA *et al.*, 2017). Essa legitimidade proporciona confiança entre todo fluxo de informações na cadeia, facilitando a vontade de participação dos *stakeholders* nas reuniões e assembleias constituídas.

5.4 Os Diálogos na Mitigação dos Problemas da Cadeia Produtiva

Os entrevistados foram submetidos à pergunta se os diálogos ajudam a diminuir os problemas da cadeia e também os problemas em relação à pandemia. Stoll-Kleemann e Welp (2006) argumentaram que o conhecimento obtido pelos diálogos faz com que as resoluções dos problemas sejam feitas de forma mais assertiva. Por isso, é esperado que os diálogos que promovem aprendizagem, proporcionem mudanças capazes de mitigar os conflitos e adversidades da cadeia.

Em resposta a esse tema, o entrevistado E1 afirmou que a solução de problemas que a Cooperativa

Açaí enfrentou, só foi possível a partir da comunicação com os integrantes da Justa Trama. O elo sinalizou suas necessidades, e elas foram discutidas com todos. Da mesma forma, os problemas da pandemia também foram sendo resolvidos dessa forma.

Para E2, alguns elos possuem problemas urgentes. Dessa forma, o entrevistado pontuou o problema da seca na região Nordeste, onde fica a ADEC, e o alto gasto de energia na Coopertêxtil, que utiliza grandes máquinas para produção do tecido. Esses assuntos têm sido discutidos nas reuniões, e a Justa Trama está buscando uma solução favorável para todos.

O entrevistado E3 concordou com a responsabilidade que os diálogos têm para resolver os problemas. Ainda, argumentou que isso ocorre porque os *stakeholders* conversam e vão obtendo ideias para melhorias, e assim, vão tentando colocar em prática o que foi debatido. O respondente ainda exemplifica, dizendo que algumas vezes a Justa Trama convida profissionais de determinadas áreas para explicar algumas questões técnicas. Por exemplo, a presença de advogados e contadores.

Para os respondentes E4 e E5, a cadeia está discutindo muito sobre políticas públicas que afetam a cadeia. Conforme E4, cada estado possui uma conjuntura diferente, então é necessário alinhar essas questões com todos, para buscarem soluções e não prejudicarem nenhum *stakeholder*. O entrevistado E5 ainda pontuou que nos últimos anos os elos de produção agrícola vêm sentindo uma diminuição de políticas que favorecem a agricultura familiar. Portanto, possuem muitos diálogos com a Justa Trama e com outras associações do setor.

No mesmo sentido, o entrevistado E6 também relaciona as melhorias ocorridas à muita conversa com a Justa Trama. O respondente citou a questão do alto gasto de energia, assim como E2. Em adição, mencionou o investimento em manutenção do maquinário e o fechamento da cooperativa durante a pandemia como dificuldades que discutiram em reuniões.

De acordo com Hemmati (2002), para que o desenvolvimento ocorra de forma sustentável, é necessário um processo de diálogo, o qual possibilite a formação de um consenso entre os *stakeholders*. Estes, devem estabelecer a atual situação e delinear as possíveis soluções para os obstáculos que surgem (HEMMATI, 2002).

Dessa forma, os diálogos da Justa Trama fazem com que os problemas sejam explicitados, e posteriormente, debatidos e discutidos, com o intuito de aprimorar o processo produtivo e a qualidade de vida de seus *stakeholders*. Pois, conforme Oels (2006), eles possuem a capacidade de formular políticas, estabelecer regras e acordos a partir da vontade coletiva.

5.5 A Promoção de Benefícios Sociais, Econômicos e Ambientais a Partir dos Diálogos na Justa Trama

As organizações que promovem a sustentabilidade social, ambiental e econômica reconhecem os problemas ambientais e sociais gerados pelo uso indiscriminado de recursos naturais (SACHS, 2002). A pesquisa então, considera esses aspectos ao evidenciar a relevância dos diálogos entre *stakeholders* para além de benefícios da organização.

Conforme Cechin (2015), as cadeias produtivas sofrem cada vez mais influência de seus *stakeholders*, que acabam por definir o rumo dessas atividades produtivas. Portanto, os entrevistados foram questionados se percebem a existência de benefícios sociais, econômicos e ambientais a partir dos diálogos.

Sobre os aspectos sociais e econômicos, o entrevistado E1 descreve que a cooperativa conseguiu dar cursos de artesanato para a comunidade, incluindo mulheres presidiárias, com ajuda da Justa Trama e de outras organizações parceiras. A artesã contou que isso trouxe benefícios para eles e para as pessoas de fora da cadeia.

O entrevistado E2 tem a percepção que a cadeia traz esse tipo de benefício, pois vê que muitas pessoas se atraem com o método de produção da Justa Trama. E considera que as vantagens que a cadeia oferece, são vistas até por quem é de fora da organização. Ainda, o entrevistado E2 acredita que a forma como tentam resolver os problemas, contribui para isso. O respondente E5, também pontuou a maneira que a Justa Trama lida com as situações dos elos como uma forma de colaborar com os benefícios sociais e econômicos de seus *stakeholders*.

O respondente E2 ainda pontua que a cadeia contribui com mão-de-obra, a partir de trabalho em feiras, ou promovendo-as. Ainda, acredita que o engajamento em feiras, eventos, e fóruns é uma

forma de auxiliar na promoção do trabalho de todas as artesãs e costureiras, e incluí-las ativamente na comercialização do produto feito por elas.

O entrevistado E3 atribui o desenvolvimento social à diversidade de regiões cooperando com o mesmo objetivo, e com os diferentes conhecimentos compartilhados durante os anos. O respondente E4 considera que entrar na cadeia produtiva gerou muitas oportunidades para os pequenos agricultores de algodão orgânico em situação vulnerável. Para ele, a cadeia possui um formato especial que fortalece a dá segurança a todos eles.

O entrevistado E6 descreveu que o desenvolvimento social e econômico está na chance de ingresso dos trabalhadores no mercado, com a obtenção de uma importante fonte de renda para a cooperativa. E que o relacionamento com a cadeia é essencial para a manutenção e confiança que possuem.

Esses tópicos trazidos pelos respondentes, são os motivos que consideram fundamentais para a criação do desenvolvimento social e econômico de seus membros e da comunidade, a partir dos diálogos da cadeia. A formação de suas opiniões são frutos da vivência com a Justa Trama e seus *stakeholders*.

A Justa Trama possui uma forte relação com o cuidado ambiental, ao comercializar um produto orgânico. É impossível estudar a cadeia e não se deparar com a sua importância ambiental. Portanto, os entrevistados responderam se os diálogos têm proporcionado benefícios ambientais.

Todos os entrevistados concordam que as vantagens ambientais são evidenciadas pela cadeia e por seus diálogos. A primeira justificativa para isso foi com o cuidado ambiental que exercem em seus trabalhos cotidianos. Nos elos de plantio do algodão orgânico, toda a produção está atrelada aos princípios da agricultura orgânica, que objetiva o respeito e cuidado com o ecossistema, conforme os respondentes E4 e E5.

No elo de fiação e tecelagem, o entrevistado E6 menciona o cuidado na separação das fibras orgânicas e higienização das máquinas, assim como no elo de confecção, informado por E3. Na Cooperativa Açaí, o entrevistado E1 conta que as sementes utilizadas são coletadas do chão, e não tiram nada das árvores. E as sementes de açaí são pegadas do descarte do descaroçamento.

Na Inovarte as artesãs possuem todo o cuidado de não utilizar matérias primas que contenham resíduos químicos, por exemplo, tintas. Para fazer os detalhes dos bonecos, utilizam linhas e botões, informou o respondente E2. Isso ocorre, com o propósito de não perder a característica do produto feito sem utilização de substâncias químicas.

Outra justificativa, também apontada por E2, é que a cadeia busca práticas mais sustentáveis durante o processo produtivo. O entrevistado apontou que os elos buscam a melhor forma de utilização de água para irrigação, sem desperdícios ou uso excessivo. Além disso, a Justa Trama está implementando energia solar em sua sede, buscando também estar mais alinhada com fontes de energias limpas.

A cadeia também contribui com o descarte correto do material têxtil, que é altamente poluente, mesmo sendo orgânico. O entrevistado E2 mencionou que no Brasil é muito raro ter fábricas que reciclam os retalhos para se tornar novos tecidos, e quando há, é processo dispendioso. Nesse caso, para E2, a contribuição da Justa Trama está em minimizar o desperdício de tecido, ao aproveitá-lo sempre que possível. Sua reciclagem é feita a partir da inserção de produtos que os utilizem, ou doações à comunidade para produção de artesanato.

O respondente E3 informou também que os trabalhadores da cadeia estão levando as práticas sustentáveis para suas casas. Algumas costureiras haviam relatado para a entrevistada que estão economizando energia e reduzindo a produção de lixo, a partir do conhecimento que obtêm nas reuniões e conversas. Essa questão é extremamente relevante, visto que as transformações dos hábitos dos *stakeholders* também constroem a sustentabilidade fora da cadeia.

Além disso, os *stakeholders* também colaboram para a manutenção da competitividade da cadeia produtiva. O entrevistado E5 afirmou que a AEFAP e a ADEC oferecem uma variedade de algodão que enriquece o portfólio de produtos da Justa Trama, garantindo diferentes cores dos tecidos das roupas.

Todas práticas que envolvam o cuidado ambiental são repassadas pela cadeia, buscando a aderência dos elos produtivos. A partir dos dados coletados, foi observado uma semelhança na forma que os respondentes se expressaram sobre os cuidados com a preservação da qualidade do produto.

Quadro 3 As contribuições dos diálogos entre os *stakeholders* para a Justa Trama

Contribuições dos diálogos entre <i>stakeholders</i> da Justa Trama	Razões das contribuições identificadas na pesquisa
Aprendizado	Visita aos elos de produção; conhecimento dos desafios e experiências de outros <i>stakeholders</i> ; melhoria de produtos e processos ao dialogar; configuração diferenciada da cadeia produtiva; auxílio de profissionais de diferentes áreas.
Transparência	Existência de reuniões, assembleias; facilidade e frequência de comunicação promovida pelos grupos de WhatsApp: informações claras; criação regras a serem seguidas por todos.
Mitigação de Problemas	Discussão sobre as dificuldades de cada <i>stakeholder</i> nas reuniões e assembleias; busca em conjunto de ideias para melhorias na cadeia; auxílio de profissionais de diferentes áreas; discussão de leis e políticas.
Benefícios Sociais	Melhoria da qualidade de vida de trabalhadores; cursos para a comunidade; interação entre diferentes regiões; participação de trabalhadores em feiras e fóruns.
Benefícios Econômicos	Inserção dos trabalhadores no mercado; maior fonte de renda; desenvolvimento local; aumento do poder de compra.
Benefícios Ambientais	Produção segue os princípios da agricultura orgânica; utilização de novas fontes de energia; reutilização de tecidos; incentivo à hábitos sustentáveis entre os <i>stakeholders</i> ; promoção da importância do consumo de produtos orgânicos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Se os diálogos possuem a função de mitigar problemas, eles podem impactar os *stakeholders*, a cadeia produtiva e as comunidades envolvidas a ela. Por isso, as consequências de dialogar também vão ao encontro das esferas sociais, econômicas e ambientais (HEMMATI, 2002; STOLL-KLEEMANN; WELP, 2006).

Conforme Gao e Zhang (2006) o comprometimento e a cooperação entre os *stakeholders*, são elementos-chave na promoção da sustentabilidade da cadeia. Assim, a Justa Trama é caracterizada como uma cadeia que possui o propósito de promover essa tríade da sustentabilidade. Onde, cada integrante da cadeia possui grande relevância, desde o plantio do algodão à comercialização de seus produtos.

Diante disso, o diálogo estabelecido desde a formação da Justa Trama é uma peça-chave em seu processo, ao construir incentivos às boas práticas de produção e de cooperação entre os *stakeholders*. As informações discutidas até aqui, são representadas no Quadro 3.

6 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi analisar os diálogos entre *stakeholders* nos elos da cadeia produtiva do algodão orgânico. Para isso, foi realizada uma pesqui-

sa na cooperativa Justa Trama, o qual possibilitou o contato da pesquisa com as vivências de uma cadeia produtiva formada por associações e cooperativas do setor têxtil orgânico.

A partir dos resultados e das discussões, há alguns destaques. Primeiramente, a presença de *stakeholders* atuantes em associações e cooperativas podem justificar a maior abertura à troca de informações e experiências. Com isso, cadeias que partem do mesmo princípio de cooperação, sejam de produtos orgânicos ou não, estão mais propícias a dedicar-se em dialogar com os agentes que integram a organização.

Pode-se concluir que o diálogo entre *stakeholders* da Justa Trama é essencial para o fortalecimento das relações existentes na cadeia. Isso ocorre, pois, a cooperativa garante um alto investimento em viagens para os diretores dos elos de produção participarem das assembleias presenciais e sempre serem atuantes.

É relevante pontuar que o desempenho de uma organização depende de diversos fatores, como, por exemplo, seus recursos financeiros, emprego de técnicas adequadas de produção, qualificação da mão de obra, estrutura de governança adequada, atuação do *marketing*, dentre outros.

Portanto, mesmo com suas contribuições, somente os diálogos não conseguem determinar o sucesso ou fracasso de uma organização, que também

depende da gestão desses elementos. Logo, pode-se considerar que a abordagem dos diálogos entre *stakeholders* representa um dos caminhos para alcançar melhorias em inúmeros setores da cadeia produtiva, e suas contribuições são incentivos para a Justa Trama continuar dialogando.

A pesquisa também demonstrou a relevância da comunicação e de como elas estão facilitando os diálogos das organizações modernas. Porém, mesmo com essa facilidade, na cadeia da Justa Trama, ainda há grupos de pessoas que não possuem acesso às tecnologias de informação. Por exemplo, agricultores ainda não conseguem se comunicar com qualidade e frequência. Então, o *stakeholder* responsável pelo elo de produção toma a responsabilidade de representá-los e transmitir a eles todas as informações fundamentais.

Identificar a relevância dos diálogos ao mitigar problemas da cadeia produtiva, demonstrou a urgência que as organizações possuem em dialogar com seus *stakeholders* no momento atual. A pandemia da COVID-19, não trouxe tantos prejuízos a Justa Trama, porém, modificou a forma de trabalho e trouxe pequenos desafios cotidianos para os elos. A comunicação entre eles colaborou na forma que enfrentam essa difícil fase, e os fundos da Justa Trama, vêm assegurando o trabalho de seus *stakeholders*.

A contribuição da pesquisa se pautou na apresentação da relevância dos diálogos entre *stakeholders* aplicados em uma cadeia produtiva, e a evidencição da produção orgânica, como oportunidade de inserção no mercado para muitos trabalhadores. A união desses elementos, apontou que cooperativas e associações também necessitam utilizar-se do aparato teórico, que foi inicialmente direcionado à gestão de grandes empresas. Deste modo, evidenciando seu fortalecimento como organizações competitivas.

Sugere-se para uma investigação mais profunda, trabalhos que abordem como cadeias produtivas lidam com seus *stakeholders* que fazem pressões externas, e como os diálogos se relacionam com as estratégias das cadeias.

■ REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO (ABRAPA). **A Cadeia do Algodão Brasileiro: Safra 2016/2017 Desafios e Estratégias**. 3ed. Brasília, 2017.

BADGLEY, C. *et al.* Organic agriculture and the global food supply. **Renewable Agriculture and Food Systems**, Cambridge, v. 22, n.2, p. 86-108, jun. 2006. <https://doi.org/10.1017/S1742170507001640>

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977.

BARRET, C.B. Smallholder market participation: concepts and evidence from eastern and southern Africa. **Food Policy**, [s.l.], v. 33, p. 299-317, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2007.10.005>

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

BIALOSKORSKI, S. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 184-201.

BORGES, Z. *et al.* **Family Farming, Government and Corporations: A case study about the challenges of rural social enterprises innovations in Brazil**. In: 5th EMES International Research conference on Social Enterprise. Helsinki, 2015.

BURCHELL, J.; COOK, J. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. **Business Ethics: A European Review**, Oxford, v. 17, n.1, 35-46, jan. 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00518.x>

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, P. J. **A Agricultura Orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor**. *Cadernos de Ciência e Tecnologia*, v. 18, n. 1, p. 69-101, 2001.

- CECHIN, A. Sustentabilidade. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 165-183.
- CHANDER, M. *et al.* Organic livestock production: an emerging opportunity with challenges for producers in tropical countries. **Scientific and Technical Review of the Office International des Epizooties**, Paris, v. 30, n.3, p. 569-583, 2011. <https://doi.org/10.20506/rst.30.3.2092>
- CONCA, K. Prospects for a multi-stakeholder dialogue on climate engineering. **Environmental Politics**, United Kingdom, v.28, n.3, p. 417-440, set. 2018. <https://doi.org/10.1080/09644016.2018.1522065>
- CRANE, A.; LIVESEY, S.M. Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. **Stakeholder Communication and the Risks and Rewards of Dialogue**, [s.l], 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, S.G.C.; OLIVEIRA, A.J. **A adesão da fibra de algodão orgânico branco e o naturalmente colorido ao mercado da moda sustentável**. In: Simpósio Design Sustentável, Recife, 2019. <https://doi.org/10.5151/7dsd-2.2.038>
- FERRAZ, F.P.C. **Sustentabilidade na cadeia de suprimento do algodão: um estudo de caso da relação entre uma empresa de calçados esportivos e produtores de algodão orgânico**. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2018.
- FERRIGNO, S.; LIZARRAGA, A. **Components of a sustainable cotton production system: perspectives from the organic cotton experience**. [s.l] jan. 2009.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 1984.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HEMMATI, M. **Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond Deadlock and Conflict**. London: Earthscan Publications, 2002.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS (IFOAM). **Principles of Organic Agriculture**. Ifoam, p. 5, 2005.
- KAPTEIN, M.; TULDER, R. O. B. Toward Effective Stakeholder Dialogue. **Business and Society Review**, p. 203-224, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- METELLO, Daniela G. Os benefícios da associação em cadeias produtivas solidárias: O caso da Justa Trama - cadeia solidária do algodão agroecológico. 2007. 157 p. **Dissertação (Mestrado em Ciências de Engenharia de Produção)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, p. 7-32, 1999.
- OELS, A. Evaluating Stakeholders Dialogue. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1. ed. [s.l.] Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 117-147, 2006. https://doi.org/10.1007/978-3-540-36917-2_5
- OELOFSE, M. *et al.* Certified organic agriculture in China and Brazil: Market accessibility and outcomes following adoption. **Ecological Economics**, p. 1-9, abr. 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.04.016>
- OLIVEIRA, C. S. C. DE; OLIVEIRA-FILHO, E. C. Agricultura ecológica e indústria têxtil: o papel da comunicação para o algodão orgânico no Brasil. **Universitas: Arquitetura e Comunicação Social**, v. 11, n. 1, p. 27-37, 2014. <https://doi.org/10.5102/uc.v11i1.2429>

- OLSON, M. Uma teoria dos grupos sociais e das Organizações. In: OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011, p.17- 64.
- PARTAP, T.; SAEED, M. **Organic Agriculture and Agribusiness: Innovation and Fundamentals**. Tokyo, 2010.
- PEDROZO, E. A.; HANSEN, P. B. Logística Clusters, Filière, Supply Chain, Redes Flexíveis: Uma Análise Comparativa. **Opinio**, Canoas, n. 6, p. 33–41, 2001.
- REGANOLD, J.P.; WACHTER, J.M. Organic agriculture in the twenty-first century. **Nature Plants**, Washington, v.2, p. 1-8, fev. 2016. <https://doi.org/10.1038/nplants.2015.221>
- RETAMIRO, W. *et al.* A sustentabilidade na cadeia produtiva do algodão orgânico. **Latin American Journal of Business Management**. v.4, n.1, p. 25-43, jun. 2013.
- REYPENS, C. *et al.* Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], p. 1-11, fev. 2016. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.16300abstract>
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- SEBRAE. Pesquisa com produtores de orgânicos 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20com%20Produtores%20Org%C3%A2nicos%202018%20Sebrae_21.6.2018.pdf. Acesso em: 27 de nov. de 2020.
- SILVA, C. A. **The growing role of contract farming in agri-food systems development: drivers, theory and practice**. Rome: FAO, jul. 2005.
- SOMA, K. *et al.* Stakeholder contributions through transitions towards urban sustainability. **Sustainable Cities and Society**, [s.l.], v.37, p. 438-450, nov. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.10.003>
- SOUZA, M.P. *et al.* Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais. In: Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 2005.
- STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (EDS.). Towards a More Effective and Democratic Natural Resources Management. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1. ed. [s.l.] Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 17-34, 2006. https://doi.org/10.1007/978-3-540-36917-2_2
- SUHARJITO; MARIMIN. DSS for Agricultural Products Supply Chain Risk Balancing using Stakeholder Dialogues and Fuzzy Non Linear Regression. **International Journal of Hybrid Information Technology**, vol. 8, n. 1, p. 11-26. Indonésia, 2015. <https://doi.org/10.14257/ijhit.2015.8.1.02>
- TERRAZZAN, P.; VALARINI, P. J. SITUAÇÃO DO MERCADO DE PRODUTOS ORGÂNICOS. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.39, n.11, p.27-41, nov. 2009.
- TEXTILE EXCHANGE. Organic Cotton Market Report 2020, 2020. Disponível em: https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2020/08/Textile-Exchange_Organic-Cotton-Market-Report_2020-20200810.pdf. Acesso em: 11 fev. 2021.
- THEFOODANDAGRICULTUREORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO); AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO (ABC). **Tramando e transformando: Justa Trama, a cadeia solidária do algodão agroecológico**. Brasília, 2017.
- WELP, M. *et al.* Science-based stakeholder dialogues: Theories and tools. **Global Environmental Change**, v. 16, p. 170–181, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2005.12.002>

WELP, M.; STOLL-KLEEMANN, S. Integrative Theory of Reflexive Dialogues. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. **Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management**. 1 ed. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p.43-73, 2006. https://doi.org/10.1007/978-3-540-36917-2_3

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.