

**STAKEHOLDERS OF WGSB (Working Group of Sustainable Beef):
Challenges for the Implementation of Sustainable Livestock**

**STAKEHOLDERS DO GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável):
Desafios Enfrentados para a Implantação da Pecuária Sustentável**

Denise Barros de Azevedo

*Doutora em Agronegócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
Campo Grande, MS, Brasil.*

E-mail: denise.azevedo@ufms.br

Rafael Soares Costa

Mestre em Agronegócio, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, DF, Brasil.

E-mail: rafael0305@yahoo.com.br

Guilherme Cunha Malafaia

*Doutor em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
Pesquisador Classe A da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
(EMBRAPA).*

E-mail: guilherme.malafaia@embrapa.br

Marcus Osório da Silva

*Mestrando em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
Professor EBTT do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS).*

E-mail: marcus.silva@ifms.edu.br

Luiz Gustavo Soares Alves (Autor Correspondente)

*Mestrando em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
Av Senador Filinto Müller - Escola de Administração e Negócios - Cidade Universitária
s/n - Caixa Postal 549, Campo Grande, MS*

E-mail: luizsoaresalves@gmail.com

Paula da Silva Santos

Mestrando em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

E-mail: santos.paulads@gmail.com

Ana Flávia Siqueira Abrahão

Mestrando em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

E-mail: anaflavia.abrahao@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os diálogos que estão norteando a pecuária de corte sustentável no Brasil, através do estudo de caso sobre o Grupo de Trabalho de Pecuária Sustentável (GTPS), que atua na promoção, fomento de debates e formulação de padrões e práticas sustentáveis junto aos stakeholders envolvidos na cadeia da bovinocultura de corte, a fim de criar estratégias de ação e implementação. Foi realizada a classificação dos stakeholders do GTPS de acordo com o modelo da saliência, a identificação das principais barreiras da bovinocultura de corte e importância dada ao desenvolvimento sustentável pelos stakeholders do grupo analisado. Os resultados obtidos permitiram levantar as barreiras enfrentadas pela pecuária de corte bovina sustentável e seus respectivos segmentos; as percepções acerca dos requisitos do desenvolvimento sustentável; a classificação dos stakeholders por meio da saliência, a fim de permear e disseminar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável de forma consolidada.

Palavras-chave: modelo da saliência, stakeholders, o Grupo de Trabalho de Pecuária Sustentável (GTPS), sustentabilidade.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the dialogues that are guiding the sustainable beef cattle in Brazil, through the case study of the Working Group for Sustainable Farming (GTPS), engaged in the promotion, development debates and formulation of standards and practices sustainable with stakeholders involved in the chain of beef cattle in order to create action and implementation strategies. We performed the classification of GTPS the stakeholders according to the model of the salience, the identification of the main barriers of beef cattle and importance given to sustainable development by stakeholders of the analyzed group. The results obtained allowed to raise the barriers faced by livestock sustainable beef cut and their respective segments; the perceptions of sustainable development requirements; the classification of stakeholders through the salience in order to permeate and spread the principles and practices of sustainable development on a consolidated basis.

Keywords: *model of stakeholder salience, stakeholders, Working Group of Sustainable Beef (WGSB), sustainability.*

1. INTRODUÇÃO

A cadeia da carne bovina possui posição de destaque no contexto do agronegócio brasileiro, ocupando vasta área do território nacional e respondendo pela geração de emprego e renda de milhões de brasileiros. A cadeia como um todo movimenta em torno de US\$ 167,8 bilhões/ano, gera 7 milhões de empregos, US\$ 16,5 bilhões de impostos agregados e tem faturamento de US\$ 42 bilhões para os frigoríficos (ABIEC, 2014). Entretanto, essa atividade tem sido alvo de críticas em nível internacional, devidos a fatores como: grandes áreas florestais devastadas para a construção de novas pastagens, emissão de gases do efeito estufa emitidos pelos animais por meio do processo de fermentação entérica, péssimas condições de trabalho, alto custo de produção, dentre outros (BALBINO, 2011; MACEDO 2009).

Segundo dados da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2013, p. 3), a população mundial deve passar dos atuais 7,2 bilhões para 9,2 bilhões de habitantes em 2050, com aumento de 100% na demanda por carne; ou seja, se o padrão produtivo der continuidade a tradicionais formas de manejo, o ônus ambiental pode ser ainda maior.

O sistema agroindustrial da carne responde por 14,5% da emissão de gases do efeito estufa (GEE) provocados por ação antrópica; o setor de produção representa 41% das emissões da cadeia pecuária de corte bovina, o restante provém do processamento e transporte de produtos de origem animal (FAO, 2013, p. 2). Portanto, é necessária a articulação de todos os setores da sociedade, em prol de práticas que mitiguem as mudanças climáticas. Segundo Azevedo (2011), os diversos *stakeholders* do agronegócio brasileiro apresentam interesses, valores e culturas ecléticas em relação às mudanças climáticas que necessitam de diálogos e negociação entre as partes, para serem resolvidos.

É este o propósito do Grupo de Trabalho de Pecuária Sustentável (GTPS), um grupo formado por representantes de diferentes segmentos da cadeia da pecuária, que incluem: produtores, indústria, varejo e serviço, organizações da sociedade civil, organizações sindicais, instituições de ensino, pesquisa e extensão e instituições governamentais, e que, juntamente com as demais partes interessadas na cadeia da pecuária de corte bovina, pretendem recuperar 15 milhões de hectares até 2020, por meio de parcerias entre os agentes da cadeia da produtiva da pecuária (GTPS, 2013). O grupo tem, como agenda estratégica, planos para prevenir e recuperar áreas desmatadas, com a aplicação de modelos e padrões de desenvolvimento para gerar uma cultura sustentável que possa permear todos os elos da cadeia. Porém, para que a viabilização de uma pecuária de corte sustentável se concretize, é importante a existência de diálogos acerca da problemática ambiental entre os *stakeholders* - organizações ou indivíduos interessados no negócio - para a consolidação da sustentabilidade.

Para o gestor, classificar e reconhecer a relevância dos agentes envolvidos no negócio torna-se uma tarefa indispensável para o processo de diálogo entre as partes do negócio. Alinhada a essa perspectiva, os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram o modelo da saliência dos *stakeholders*, operacionalizada por Almeida (2000) e aplicada a pesquisa neste estudo cujo objetivo é analisar as relações entre os *stakeholders* do GTPS por meio de suas saliências, frente sua relevância às questões da sustentabilidade, bem como a identificação das principais barreiras de segmentos que a cadeia de pecuária bovina de corte sustentável possui, e os diálogos que norteiam a pecuária de corte sustentável. Segundo este modelo, são considerados os seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Esta análise visa classificar as partes interessadas em grupos a partir da interação destes atributos, podendo o *stakeholder* possui um, dois, ou três dos atributos (ALMEIDA, 2000).

2. MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho é um estudo de caso, de natureza quanti-qualitativa, sobre o Grupo de Trabalho de Pecuária Sustentável (GTPS), que realiza um trabalho para a fomentação de debates e formulação de padrões e práticas sustentáveis a serem adotadas por todos os envolvidos da cadeia da bovinocultura de corte (*stakeholders*).

O GTPS é um grupo que se divide em seis tipos de *stakeholders*, produtores, indústria, varejo e serviço, instituições financeiras, organizações da sociedade civil e organizações sindicais de trabalhadores e outros colaboradores. Portanto, os *stakeholders* já estão classificados, conforme suas atividades dentro da cadeia da pecuária de corte bovina.

Os princípios do grupo são: melhoria contínua, transparência e ética, boas práticas agropecuárias e adequação legal. Para isso, o GTPS assumiu o compromisso de desmatamento zero, além do propósito de recuperar 15 milhões de hectares, um acordo firmado no dia 04 de maio de 2012, juntamente com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério do Meio Ambiente (MMA) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), fazendo cumprir o Plano Nacional de Mudanças do Clima (Decreto Nº 7.390, de 09 de dezembro de 2010, da Presidência da República). Além disso, o grupo promove parcerias globais com a *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB), com a FAO / *Global Agenda of Action* (GaoA) e com a Codegalac (Comissão de Desenvolvimento Pecuária para a América Latina e Caribe), e também participou da criação de mesas redondas para a discussão sobre a bovinocultura na Argentina e Colômbia.

Os *stakeholders* GTPS que colaboraram com este estudo foram agrupados por segmentos assim distribuídos: 1 produtor; 1 instituição financeira; 2 Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores entre outros; e 2 Colaboradores – Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais, totalizando 6 respondentes dos questionários aplicados aos executivos representantes das empresas membros do GTPS. O questionário foi enviado via-*email* para 35 empresas, durante o período de dezembro a fevereiro de 2014. Devido a quantidade considerável de membros (71 empresas), localizados em diferentes regiões do Brasil, optou-se sua distribuição pela *internet* e o questionário aplicado aos executivos representantes das empresas membros do GTPS.

Para o quesito sustentabilidade utilizou-se os indicadores propostos no documento “Um Acordo para o Desenvolvimento Sustentável e a Conferência Rio+20” (2011). Os dados foram sistematizados e organizados em 39 itens propostos no documento, classificados entre os três pilares do desenvolvimento sustentável. Selecionouse 15 itens de sustentabilidade e, para cada pilar foram definidos cinco indicadores, avaliados de acordo com o grau de importância e analisados à luz do referencial teórico desse estudo.

A categorização dos *stakeholders* do GTPS foi realizada de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997), o qual propõe a existência da combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência, e a classificação da organização quanto à sua saliência, segundo os pressupostos destes autores e operacionalizados por Almeida (2000).

Para o atributo poder, desse modelo da saliência, foram avaliados a sensibilidade e a disponibilidade de recursos de poder (coercitivos, utilitários e simbólicos). O foco do atributo legitimidade é a desejabilidade das ações do *stakeholder* para a organização. Para o critério urgência, a avaliação foi feita em relação à atenção imediata do ator em relação a cada elo da cadeia do GTPS, e identifica o grau das suas expectativas e exigências. A avaliação da urgência contempla duas categorias: sensibilidade temporal e criticalidade, pela pontuação da necessidade imediata de cada *stakeholder* na escala escolhida, em relação às demandas para o setor da pecuária bovina de corte.

Para classificar os *stakeholders*, fez-se a soma de todos os valores obtidos em cada atributo, retirada média, que resultou no grau de poder, e se comparou com o resultado com a constante de criticidade k . Essa constante é o ponto de corte para a categorização dos *stakeholders*, e pode ser obtida de duas maneiras: a) k seria definida a partir da função da média e do desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder (P), legitimidade (L) e urgência (U). A partir da comparação entre a média desses escores e a constante k , podem classificar os *stakeholders* em quatro categorias: latentes, expectantes, definitivos e residuais; se as três dimensões GP, GL, e GU possuírem valores acima da constante k , o *stakeholder* pertence à classe definitivo; caso a soma dos escores seja superior a k em duas dimensões de GP, GL e GU, o *stakeholder* pode ser considerado expectante; se possui pontuação superior a k em apenas em uma das três dimensões, será considerado um *stakeholder* latente; e, por fim, caso o agente estudado atinja valores inferiores a k nas três dimensões, ele não será considerado um *stakeholder*.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 1 apresenta a síntese das barreiras detectadas nesse estudo. A classificação dos *stakeholders* por saliência serve como ferramenta para auxiliar os processos de diálogos e permite observar quais *stakeholders* se sobressaem nos diálogos, assim como determinar quem possui maior influência sobre as decisões tomadas por todos. Provavelmente, as organizações com maior relevância terão maiores chances de impor suas vontades e maior agilidade na resolução de suas barreiras. A Figura 2 mostra a distribuição dos graus de poder, legitimidade e urgência obtidos neste estudo.

Através da comparação entre os atributos poder, legitimidade e urgência obteve-se dois grupos de *stakeholders* os perigosos e os dormentes. Os perigosos foram os que tiveram a pontuação dos atributos de poder e urgência acima da constante k encontrada no modelo. Este grupo, de acordo com a pesquisa, é composto pela indústria. Os dormentes são os que possuem o atributo poder acima da constante k , composto pelo varejo e serviço. O restante foi classificado como não *stakeholder* e considerado de relevância nula.

A Figura 3 mostra a classificação dos *stakeholders* e suas inter-relações no modelo da saliência. A indústria foi classificada como *stakeholder* perigoso, por ter fortes atributos “poder” e “urgência”. O atributo poder está relacionado aos recursos: coercitivos (restrições, violência e força física), recursos utilitários (tecnologia, recursos financeiros, conhecimento, matérias primas), e a urgência que é a tolerância em relação aos atrasos das reivindicações. Estes, segundo Mitchell *et. Al* (1997), possuem um comportamento mais coercitivo e perigoso, e prevê um comportamento mais preventivo. Normalmente, nos estudo sobre saliência dos *stakeholders*, essa classificação é atribuída às organizações não governamentais (ONG's). Além disso, a existência de *stakeholders* perigosos pode representar, literalmente, um perigo às inter-relações. O grupo formado pelos varejistas e serviço, foi classificado como *stakeholder* dormente, pois possui apenas um atributo, neste caso, o poder. O poder, isolado, não possui relevância para a gestão dos *stakeholders*; o poder só possui autoridade se tiver legitimidade, que pode ser exercida por meio da urgência. Portanto, para ser um *stakeholder* legítimo, é necessário que se possuam os três atributos (ROBERTO, 2006).

Neste estudo, os grupos formados por produtores, instituições financeiras, organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores, instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais não foram considerados *stakeholders* do GTPS, pois não demonstraram possuir atributos ou forças relevantes para o estudo.

A análise dos *stakeholders* por meio de suas saliências tem por objetivo operacional utilizar as informações disponíveis com ferramentas para implantação de medidas eficazes para o alcance da sustentabilidade. Para a consolidação de uma pecuária sustentável é preciso analisar a saliência dos *stakeholders* que possuem mais relevância nas relações. Uma organização que possui alto grau de relevância - o que implica em uma maior influência sobre as decisões - não considera o atributo da sustentabilidade como importante, ou se ela valoriza um atributo de sustentabilidade como mais importante do que outro, provavelmente os resultados esperados e contidos na ideia central da sustentabilidade não serão alcançados.

Entender quem são os *stakeholders* é fundamental para o processo de manutenção de acordos e contratos, ao longo prazo, com o mínimo de especulação e de oportunismo, características básicas dos comportamentos que levaram aos principais problemas ambientais, sociais, e econômicos da atualidade. A problemática da sustentabilidade tem papel reflexivo acerca das decisões tomadas pelas organizações cujas atitudes devem estar baseadas na equidade das relações ecológicas, sociais e ambientais.

Foi possível observar que os aspectos econômicos foram mais preponderantes em relação aos outros dois aspectos, o ecológico e o social. A maior média para o enfoque social foi: bem-estar dos funcionários (ambiente de trabalho, saúde, educação, segurança e moradia); para o enfoque econômico: fatores de produção (máquinas, equipamentos, veículos, etc.); para o ecológico, dois aspectos tiveram a mesma média: preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar) e bem-estar animal (nutrição, conforto, cuidados médicos, manejo pré-abate).

Identificar o nível de importância dada aos requisitos da sustentabilidade neste estudo, teve por finalidade verificar a coerência das propostas e opiniões das organizações membros do GTPS acerca do desenvolvimento sustentável. Nessa condição, torna-se fundamental enfrentar o desafio de levar a sustentabilidade com mais rigor, para um setor que é grandemente responsável pela alimentação mundial, e que deve ter o compromisso de suprir a crescente demanda por carne, aliada a um forte compromisso ambiental e social.

A partir do conjunto de eventos com a participação efetiva do GTPS, nos anos de 2011 a 2013, procurou-se estabelecer um panorama dos diálogos promovidos pelo grupo, entre os quais destacam-se: Envio de contribuições ao MAPA/SPA para a Elaboração do Plano Agrícola e Pecuário (PAP) 2013/2014; Participação na

assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre MMA e MAPA; Participação junto à *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB): Reuniões Mensais do Conselho Diretor, do *Beef Sustainability Definition Committee* – Definição dos Princípios e Critérios, e da Iniciativa conjunta de Florestas; Reunião da *Global Agenda of Action* – FAO; 1ª Feira de Touros do Pró-Genética de Novo Santo Antônio – MT; Participação no Núcleo de Articulação Intersetorial: Empresas e Povos Indígenas – Construindo Padrões Brasileiros de Boas Práticas Corporativas com Povos Indígenas; 2º *Workshop*: Subsídios para um programa de Intensificação da Pecuária no Estado do Acre; 3º *Workshop*: Soluções para a Sustentabilidade nas Cadeias de Produção de Alimentos e Bioenergia - Projeto SALSA/UFV - GTPS - EMBRAPA Gado de Corte – Viçosa; COP 19 – Conferência do Clima – Polônia. As iniciativas promovidas pelo GTPS têm sido promissoras, pois vêm contribuindo ao fortalecimento da cadeia de carne brasileira e, de acordo com seu grau de participação e influência nas decisões têm colaborado nos processos relacionados às questões focadas na sustentabilidade.

4. CONCLUSÃO

Os *Stakeholders* do GTPS mantêm uma agenda ativa e atuante em todo o Brasil, um grupo com relevância na cadeia da bovinocultura de corte, com objetivos de levar a sustentabilidade, na prática, para todos os segmentos da cadeia. Embora o difícil o acesso às empresas, neste estudo, devido ao tamanho das organizações-membro do grupo represente um fator limitante, obteve-se resultados significativos.

Foi possível observar que o mercado consumidor vem mudando seus hábitos, resultado de uma percepção mais crítica sobre os problemas ambientais, sociais e econômicos, levando a um consumo mais consciente, muitas vezes influenciado pela percepção e conscientização dos acontecimentos à sua volta, ou mesmo por pressões midiáticas, alertando, esclarecendo e induzindo ao consumo com responsabilidade.

Verificou-se a crescente relevância das atuais discussões ambientais, por conta do caráter de urgência, que assumiu, nos últimos tempos, às mudanças nos padrões de consumo. Essas discussões devem estar baseadas na responsabilidade de todos os envolvidos. Os *stakeholders* devem pressionar por mudanças sobre o atual paradigma de consumo, que vem dando sinais de esgotamento em resposta à ganância humana, e que causou e vem causando tantos danos ao planeta. Essas pressões podem e devem influenciar as estratégias das empresas e governos, a fim de melhorar a performance ambiental, social e econômica. Neste estudo foi possível analisar a pouca quantidade de estudos empíricos sobre a saliência dos *stakeholders*, principalmente em relação à sustentabilidade na pecuária bovina e a dificuldade em coletar dados sobre um grupo composto por empresas de grande porte. Apesar de não ter operacionalizado o método de Almeida (2000) entre este trabalho e o GTPS, podemos concluir que ambos se influenciam e são influenciados reciprocamente, tanto por serem enquadrados como consumidores, quanto por fazerem parte de uma instituição de pesquisa que fomenta novas discussões acerca da sustentabilidade no agronegócio.

REFERÊNCIAS

- ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. Perfil da Cadeia Produtiva da pecuária de Corte em 2011. Acessado em 01/10/2014. Disponível em www.abiec.com.br
- ALMEIDA, G. S; FILHO, J. R. F; MARTINS, H. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais, XXIV Encontro da ANPAD, Florianópolis, 2000.
- AZEVEDO, D. B. ; MALAFAIA, G.C.; PEDROZO, E.A. Should inter-organizational relationships in agribusiness be guided by consumer or by stakeholders? *African Journal of Business Management* Vol. 6(3), pp. 745-755, 25 January, 2011.
- BALBINO, L.C.; BARCELLOS, A.O.; STONE, L.F. (Ed.). Marco referencial: integração lavoura-pecuária-floresta. Brasília: Embrapa, 2011.
- BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. *Revista Visões* 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008.
- MACEDO, M.C. Integração lavoura e pecuária: o estado da arte e inovações tecnológicas. *Revista Brasileira de Zootecnia*. vol.38, Viçosa Julho 2009.
- MACEDO, L. O; MOARAES, M. A. F. D. Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira. *Informações Econômicas*, SP, v.39, n.3, 2009.
- MITCHELL, R. K; ALGE, B. R; e D. J. WOOD. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997.
- FAO - Tackling climate change through livestock – A global assessment of emissions and mitigation opportunities, Roma, 2013.
- RIO+20. Acordo para o Desenvolvimento Sustentável: Contribuições para a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável –Rio+20. Brasília: Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e Instituições Signatárias, 2011.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
	Associação de produtores	Órgão governamental	Organização não governamental	Instituição financeira	Indústria Farmacêutica	Organização não governamental
Barreiras	Políticas de incentivos àqueles que produzam com responsabilidade (recursos financeiros e reconhecimento);	Heterogeneidade	Pouca visão estratégica por parte de indústrias e varejo nos benefícios que a pecuária sustentável/certificada pode trazer aos seus negócios	Falta conscientização de produtores e consumidores	Informalidade	Falta de desenvolvimento e transferência tecnológica
	Falta de interesse do Estado	Oportunismo	Baixo nível de atendimento legal por parte dos pecuaristas	Falta remuneração que premie o produtor	Insegurança jurídica	Adequação Ambiental
	Conhecimento ainda escasso sobre os procedimentos que elevam a produtividade e portanto possam auxiliar o desenvolvimento de uma pecuária sustentável	Pouca aderência ao cooperativismo	Legislação ambiental e trabalhista com pouca fiscalização e muitas vezes confusa. Falta de entendimento sobre o que é pecuária sustentável – cada entidade interpreta de sua maneira, causando confusão	Informalidade de parte do mercado de carne	Crítérios gringos (importados e inaplicáveis). Leis abusivas e complexas	Linhas de crédito adequadas. Relação Mercadológica com a indústria
Segmentos	Pecuaristas	Produtores	Indústria	Em todos, mas com mais relevância nos setores: produtores, varejo e consumidor	Governo federal e estadual/ municipal e sociedade civil	Instituições de pesquisa e produtor
	Estado	Indústria	Varejo			
		Varejo	Órgãos fiscalizadores			

Figura 1 - Barreiras enfrentadas pela cadeia da bovinocultura de corte e seus respectivos segmentos, de acordo com as opiniões dos entrevistados.

Stakeholders GTPS	Médias do Grau de Poder (GP)	Médias do Grau de Legitimidade (GL)	Médias do Grau de Urgência (GU)
Produtores	2,8	3,2	3
Indústria	3,9	2,8	4
Varejo e Serviço	3,6	2,9	3,8
Instituições financeiras	3,1	3,1	3,2
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	2,7	2,9	2,5
Colaboradores - Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	2,4	3,2	3
Desvio padrão das dimensões avaliadas - σ	0,5	0,16	0,5
MDP = a média geral dos dados $\sigma = (\sigma GP + \sigma GL + \sigma GU) / 3$	$(0,5 + 0,16 + 0,5) / 3 = 0,3$		
MDA = média geral das dimensões poder, legitimidade e urgência	3,1		
PC = Ponto de criticidade $K = \mu + \sigma$, ou seja, $k = (MDP + MDA)$	$3,1 + 0,3 = 3,4$		

Figura 2 - Comparação entre os graus de poder, legitimidade e urgência.

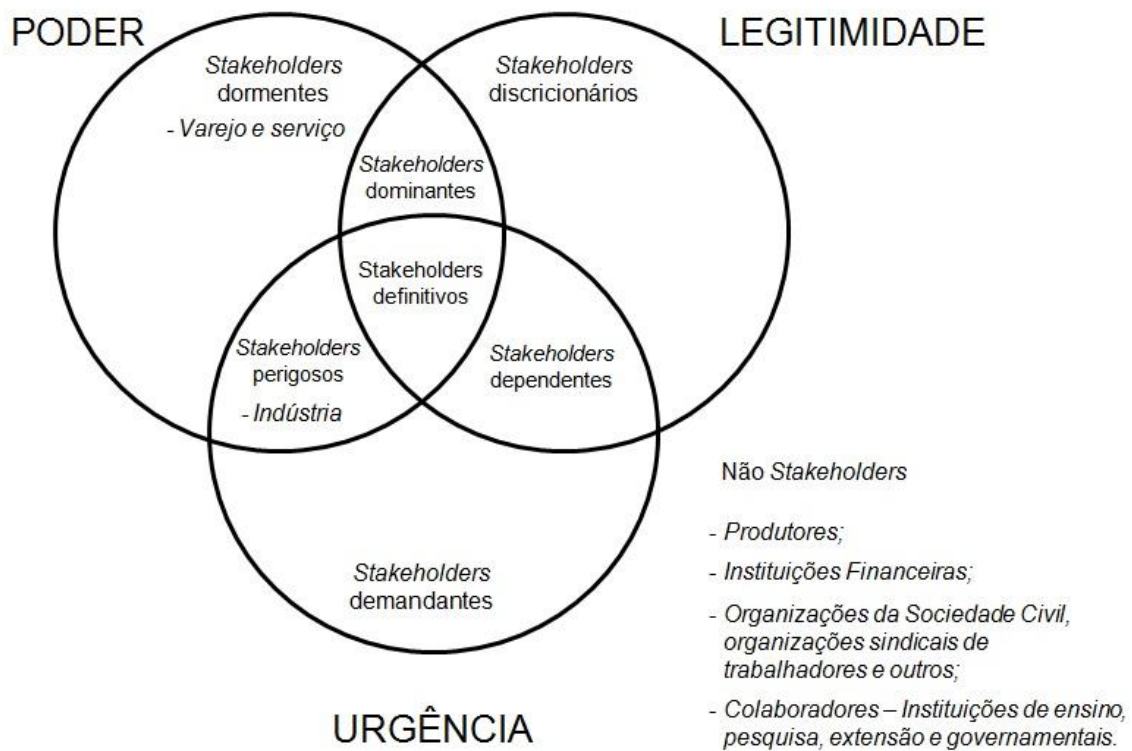


Figura 3 - Representação da classificação dos *stakeholders* de acordo com a classificação quanto à saliência, adaptado de Mitchell, Agle, Wood (1997).