

# A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* COMO CATALISADOR DA MODERNIZAÇÃO ECOLÓGICA: UM ESTUDO COMPARATIVO DE INICIATIVAS DE ECONOMIA CIRCULAR NO CENTRO-OESTE E SUDESTE DO BRASIL

## Introdução

Mediante um cenário histórico marcado por profundas transformações ambientais, onde a intensificação da degradação dos ecossistemas, o agravamento da crise climática e a crescente escassez de recursos naturais impõem uma reconfiguração urgente dos modelos tradicionais de produção e consumo. O paradigma linear, estruturado na lógica do extrair-produzir-descartar, tem se mostrado insustentável diante das exigências contemporâneas por sistemas econômicos regenerativos e resilientes. Nesse contexto, o Plano Nacional de Economia Circular - PLANECS, em 2024, surge como uma proposta estratégica voltada à regeneração dos ciclos produtivos, à valorização de recursos e à redução sistemática de resíduos. Outrossim, a efetivação dessa agenda exige mudanças estruturais significativas tanto em termos tecnológicos quanto na tomada de decisão dos atores sociais envolvidos.

Nesse panorama, a Teoria dos *Stakeholders*, conforme delineada por Freeman (2004), assume papel central ao reconhecer que o êxito organizacional está intrinsecamente vinculado à capacidade de diálogo e valorização para todos os públicos envolvidos, e não apenas para os acionistas, criando em primeira instância a geração de valor para clientes futuros e atuais, além da comunidade envolvida (DANIELSON; HORGAN; OLSO, 2024). Sob essa ótica, o próprio PLANECS (2024) reforça que a sustentabilidade só será alcançada mediante a inclusão ativa de atores historicamente marginalizados, como as comunidades locais, pequenos produtores, catadores de materiais recicláveis e redes de economia solidária, que mesmo operando com recursos limitados vêm sustentando práticas circulares marcadas por criatividade, resiliência e protagonismo social.

No que tange ao contexto brasileiro, é importante destacar que o agronegócio possui papel expressivo na economia nacional. Esse sistema produtivo é considerado como um dos setores mais diversos no país ao qual oferece uma expansão de oportunidades e desenvolvimento. Segundo dados do Cepea; CNA (2025, p.2) o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio e seus segmentos no primeiro trimestre de 2025 foram estimados em 3.789.526 milhões de reais, havendo um crescimento de 4,45% do PIB.

No entanto, o crescimento acelerado desse setor trouxe consigo barreiras socioambientais relevantes. Como destaca Rocha et al. (2024), questões como desmatamento, degradação ambiental e alterações climáticas têm se intensificado, gerando maior pressão por práticas sustentáveis e políticas ambientais mais rigorosas. Assim sendo, MAPBIOMAS (2025) demonstrou que essa degradação entre os anos de 1985 e 2024, fez com que o Brasil perdesse em média 2,9 milhões de hectares de áreas naturais por ano, representando uma redução total de 111,7 milhões de hectares, enquanto isso, os municípios que possuem agropecuária como atividade que ocupa maior parte do território tiveram um crescimento de 12% em suas respectivas áreas

Tendo em vista essa realidade, evidencia-se a necessidade de repensar os modelos produtivos do agronegócio a partir das premissas da modernização ecológica, uma abordagem que emergiu na década de 1980 e que tem progressivamente ampliado seu espaço no debate ambiental (Brianezi e Sorrentino, 2012). Conforme o IPCC (2019) os Sistemas Alimentares Globais, entre os anos de 2007 e 2016, foram responsáveis por 13% das emissões de CO<sub>2</sub> deste modo, contribuindo para a propagação do aquecimento global. Sendo assim, medidas como a implementação de mercados de crédito de carbono e a promoção da agricultura de baixo carbono vêm sendo impulsionadas por marcos regulatórios internacionais, a exemplo do Protocolo de Kyoto (1997) e do Acordo de Paris (2016), contribuindo para a transição rumo a uma economia

agrícola mais sustentável.

Considerando tal conjuntura, essa pesquisa tem como objetivo discutir, de maneira crítica, a importância das teorias dos *stakeholders* e da modernização ecológica no contexto socioambiental da economia circular e da sustentabilidade no agronegócio brasileiro. Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico a partir de dois estudos de casos da qual permitiram observar de forma prática como tais teorias se manifestam nos processos organizacionais do setor, identificando fatores facilitadores, desafios e possíveis caminhos para aprimorar a gestão sustentável. Tratando-se, portanto, de uma abordagem que busca contribuir para o aprofundamento da compreensão teórica e prática sobre a temática proposta.

### **Fundamentação Teórica**

As reflexões que deram origem tanto à Teoria dos Stakeholders quanto à Modernização Ecológica remontam à década de 1980, embora tenham emergido de contextos distintos e por motivações diversas. No campo da administração estratégica, Freeman (2004) rompeu com a lógica dominante da época, centrada nos interesses dos acionistas, ao argumentar que as organizações se encontram imersas em um ambiente relacional muito mais complexo. Segundo sua visão, empresas interagem de forma contínua com múltiplos grupos, os *stakeholders*, que não apenas influenciam suas práticas, mas também são diretamente afetados por elas. Ainda para Freeman (2004) “Os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus stakeholders e criar comunidades onde todos se esforcem para dar o seu melhor para entregar o valor prometido pela empresa”.

Enquanto isso, em outra vertente teórica, pesquisadores ligados ao Berlin Business Center lançavam as bases da Modernização Ecológica, conforme destaca Mol (2000), essa teoria logo se desdobraria em duas correntes: uma mais otimista, que aposta na capacidade das democracias liberais e das economias de mercado em impulsionar avanços ambientais; e outra, mais crítica, que reconhece os limites estruturais desses sistemas e os potenciais entraves à efetiva transformação ecológica. Por fim, Jänicke (2007) destaca que a presente teoria tende a ecologizar a economia e vice-versa, instrumentalizando práticas institucionais que permitirão ao sistema capitalista uma atuação mercadológica mais responsável.

No que se refere a teoria dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (2019) propõem uma visão multifacetada composta por três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. Esta última merece particular atenção no contexto contemporâneo, pois reforça a importância de práticas governamentais participativas, bem como, estratégias organizacionais para a sustentabilidade socioambiental. De modo semelhante, a literatura sobre Modernização Ecológica não é isenta de controvérsias.

Hajer (1995), por exemplo, distingue entre uma vertente corporativa, frequentemente apropriada por elites econômicas e políticas, e outra orientada por princípios de justiça ambiental e inclusão social. Essa diferenciação seria aprofundada por Gibbs (2000), que introduz os conceitos de modernização “fraca” (predominantemente tecnocrática) e “forte” (voltada para mudanças estruturais mais profundas). Em outras palavras, nem toda modernização dita “ecológica” resulta necessariamente em justiça ambiental ou equidade social, um aspecto que merece vigilância constante por parte da academia e sociedade civil.

### **Metodologia**

A base metodológica desta pesquisa parte inicialmente de revisões bibliográficas, reconhecidas como essenciais no aprimoramento da capacitação dos pesquisadores acerca do tema proposto (GIL, 2008), além do uso de métodos qualitativos que se fizera representante por permitir a coleta de ações e eventos existentes (YIN, 2016). Sendo assim, fora escolhido por conveniências os estudos de casos de uma fazenda no Estado de Goiás, classificando-as entre os ciclos técnicos e biológicos, enquanto na atividade de cafeicultura, localizada no Estado de

Minas Gerais, insere-se uma análise sobre um dos processos produtivos mais significativos para o país.

Dessa maneira, foi utilizado a ABNT NBR ISO 59020: 2024, item 8.4, que apresenta 8 (oito) aspectos: 1. Valor econômico 2. Retenção de valor econômico, ambiental e social 3. Agregando valor dos recursos 4. Recuperando valor dos recursos 5. Comparabilidade sobre os impactos ambientais e sociais 6. Comparabilidade ambiental 7. Comparabilidade social 8. Comparabilidade econômica para mensuração das teorias *stakeholders* e modernização ecológica. Para análise comparativa dos estudos de casos, necessitou-se dividir a influência de ambas as teorias em categorias de diferentes escalas de envolvimento dos atores sociais e práticas de circularidade.

### **Análise e Discussão dos Resultados**

Deste modo, destaca-se que o trabalho apresentado sobre a propriedade do rural do estado de Goiás, possui características importantes para as práticas circulares, principalmente dentro do contexto da teoria de modernização ecológica, entretanto, como os próprios autores destacam em sua conclusão, Calife et al (2021) sugere ampliar a investigação dos estudos para avaliar melhor as relações entre os *stakeholders* da cadeia, pois é preciso compreender as relações trabalhistas e sociais internas entre os diversos níveis de execução das atividades, mas sobretudo, compreender como a propriedade também se relaciona com os fornecedores, fiscalizadores e consumidores.

Portanto, neste caso, a propriedade alcança majoritária avaliação entre 0-39% de influência da teoria dos *stakeholders* quando se analisa os aspectos de circularidade das práticas do empreendimento, por compreender que para a funcionalidade e execução de suas atividades existe uma cadeia de atores que estão relacionados, mas não são descritos com maior riqueza de detalhes, isso não implica dizer que não exista relação, mas sim que a descrição no trabalho de Calife et al (2021) revela a dimensão social sem mais detalhes, e sim com relações pontuais, porém, destaca-se que na apresentação dos resultados é observado a relação entre a propriedade e Associação Regional das Revendas de Produtos Agrícolas (ARRPA), e consequente, o Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (InpEV).

A indefinição de metas e indicadores expostos pelo PLANEC (2024), por exemplo, pode dificultar o estabelecimento de métricas reais, tendo em vista que, no Eixo 1, uma das ações da meta é identificar os desafios que dificultam o avanço da Economia Circular. Nesse sentido, os resultados encontrados no contexto da Teoria da Modernização Ecológica variando entre 0-100% conforme os aspectos da ISO 59020:2024

No que tange o contexto de análise do documento sobre a cafeicultura em Minas Gerais, foi possível identificar uma maior suficiência dos *stakeholders* no processo de difusão das práticas da EC, isso pois os marcos definidos pelas ações integradas no gráfico justificam um percentual em suma maioria que varia entre 20-59% tendo em vista a amplitude do setor produtivo e a cadeia de agentes envolvidos na obtenção do resultado, assim como destacado por Chain et al. (2016) que os define ao longo do processo produtivo

Outrossim, os fatores definidos pela modernização ecológica se mostram competentes e em busca de caminhos mais circulares e responsáveis com o ambiente, sendo identificados a partir de 40-79% de responsabilidade com os sistemas de acordo com as avaliações dos aspectos de circularidade. Desse modo, é importante destacar que apesar das dificuldades em propor caminhos mais responsáveis e que coaduna com a integração dos *stakeholders* o sistema apresentado no setor de circularidade da cafeicultura atrelado a minimização de emissões se encontra no caminho para uma efetiva circularidade diante da medição das emissões de CO<sub>2</sub> (SOUZA, 2023).

Dessa forma, insere-se que a implementação de insumos tecnológicos e desenvolvimento sustentável, acarreta uma identificação por entre o eixo de modernização ecológica, tendo em

vista, a principal responsabilidade dos proprietários em ambos os estudos de caso em ampliar suas fontes de investimentos técnicos que visem a manutenção e qualidade do ambiente natural atrelado aos incentivos de políticas públicas em prol da minimização dos (GEE) e do reconhecimento com as finalidades da (EC). Contudo, ainda é necessário uma maior disseminação de informação na ampliação por entre os setores agropecuários sobre os incentivos e implementações de práticas regenerativas em prol da transição do sistema econômico atual Calife, Batalha, Silva e Lima (2021, p. 8).

### **Considerações finais**

Ao revisitar o agronegócio brasileiro sob a lente combinada das teorias dos *stakeholders* e da modernização ecológica, evidencia-se um cenário ambíguo. Em Goiás, a influência dos *stakeholders* mostrou-se reduzida, variando entre 0–39%, resultado ausência de descrições mais detalhadas sobre as relações sociais, trabalhistas e institucionais, ainda que se reconheça a presença de atores como a ARRPA e o InpEV na fase de reciclagem de embalagens agrícolas. Já em Minas Gerais, os percentuais oscilaram entre 20-59%, indicando maior suficiência na descrição e integração dos atores sociais na cafeicultura, ainda que marcada por desigualdades de engajamento.

No campo da modernização ecológica, Goiás apresentou desempenho tímido, com avanços pontuais e descentralizados oscilando na faixa de 0–100% enquanto em contraste, a cafeicultura mineira alcançou níveis mais expressivos, situados entre 40–79%, especialmente em práticas de agregação e recuperação de valor, sinalizando maior alinhamento às estratégias para transição sustentável. Esses achados demonstram que a transformação do agronegócio requer mais do que adesão a tecnologias ou certificações ambientais, demanda também processos inclusivos e arranjos institucionais sólidos, transparentes e efetivos.

A não definição de metas e indicadores no PLANEC (2024) representa um desafio adicional, pois dificulta a mensuração precisa da circularidade, mesmo diante do potencial oferecido pela ABNT NBR ISO 5920:2024 com parâmetro técnico. Além disso, limitações como a escassez de séries históricas e a dificuldade de acesso a dados de pequenos produtores e comunidades tradicionais restringem a abrangência das análises, embora não comprometam sua validade.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a consolidação da sustentabilidade no agronegócio brasileiro depende do fortalecimento da governança participativa, do engajamento efetivo dos *stakeholders* e da ampliação de investimentos em práticas regenerativas e tecnológicas. O estudo reforça a necessidade de políticas públicas adaptadas às especificidades regionais e de mecanismos de avaliação que assegurem a inclusão de grupos historicamente marginalizados. Ainda que não esgote o debate, esta pesquisa abre espaço para comparações entre diferentes cadeias produtivas e regiões, revelando nuances essenciais da transição rumo a modelos circulares e de baixo carbono.

Tal avanço é condição indispensável para alinhar o setor às metas globais, em especial ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS 12, reafirmando os desafios e as oportunidades de uma agricultura sustentável e socialmente justa; ODS 13 na busca pelo combate as mudanças climáticas e aos seus impactos; ODS 15 em propor recuperação e promoção de um meio mais sustentável dos ecossistemas e ODS 17 que fortalece o processo de parcerias e desenvolvimento sustentável.

### **Referências**

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Plano Nacional de Economia Circular – PLANEC: 2025–2034**. Brasília: MDIC, 2024.

CALIFE, N. F. S.; BATALHA, M. O.; SILVA, F. A. da.; LIMA, E. B. **Economia Circular no Agronegócio: estudo de caso em uma unidade agropecuária do Estado de Goiás**. XI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção - ConBRepro. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Economia circular na prática: guia de implementação segundo a série ABNT NBR ISO 59000** / Confederação Nacional da Indústria, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. – Brasília : CNI, 2024. 50 p. : il.

CEPEA; CNA. **PIB do agronegócio registra crescimento de 6,49% no primeiro trimestre de 2025**. Brasília: Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, 2025.

CHAIN, C. P. et al. **Aglomerações produtivas na indústria do café em Minas Gerais**. *Gestão & Regionalidade*, v. 32, n. 94, 2016.

DANIELSON, M. G.; HOGAN, K. M.; OLSON, G. T. **Shareholder theory, stakeholder theory, and the capital budgeting decision**. *Corporate Ownership & Control*, 21(2), 37–44, 2024.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications**. *The Academy of Management Review*, v. 44, n. 1, p. 65–91, 2019.

FREEMAN, R. E. **The stakeholder approach revisited**. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, v. 5, n. 3, p. 228–241, 2004.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. **Stakeholders Theory and “The Corporate Objective Revisited”** *Organization Science*. Vol. 15, No 3, May-June, 2004.  
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.  
GIBBS, D. **Ecological modernization, regional economic development and regional development agencies**. *Geoforum*, Oxford, v.31, p.9-19, 2000.

HAJER, M. **The politics of environmental discourse**. New York: Oxford University Press, 1995.

FREEMAN, R. E. **The stakeholder approach revisited**. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, v. 5, n. 3, p. 228–241, 2004.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. **Stakeholders Theory and “The Corporate Objective Revisited”** *Organization Science*. Vol. 15, No 3, May-June, 2004.

IPCC, 2019: **Summary for Policymakers**. In: **Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems** [P.R. Shukla, J. Skea, E. Calvo Buendia, V. Masson-Delmotte, H.-O. Pörtner, D. C. Roberts, P. Zhai, R. Slade, S. Connors, R. van Diemen, M. Ferrat, E. Haughey, S. Luz, S. Neogi, M. Pathak, J. Petzold, J. Portugal Pereira, P. Vyas, E. Huntley, K. Kissick, M. Belkacemi, J. Malley, (eds.)]. In press.

JÄNICKE, M. **Ecological modernisation: new perspectives**. *Journal of Cleaner Production*,

Amsterdam, v.22, p.557-565, 2007.

MEDINA, Gabriel da Silva. **Economia do agronegócio no Brasil: participação brasileira na cadeia produtiva da soja entre 2015 e 2020**. Novos Cadernos NAEA, v. 24, n. 1, p. 231-254, 2021.

MOL, A. P. J. **The environmental movement in an era of ecological modernization**. Geoforum, Oxford, v.31, p.45-56, 2000.

MAPBIOMAS. Projeto MapBiomas Brasil – Coleção [10]: **cobertura e uso do solo do Brasil**. São Paulo: MapBiomas, 2023. Disponível em: <https://brasil.mapbiomas.org>. Acesso em: 23 set. 2025.

ROCHA JÚNIOR, P. R. de S.; ROSA, A. A.; SANTOS, W. F. R.; SILVA, D. P.; MOREIRA, I. de S. **Reconstruindo a abordagem do mercado de crédito de carbono sob a perspectiva construtivista**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 15, n. 5, e 3760, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i5.3760>. Acesso em: 25 maio 2025.

SOUZA, D. P. de. **Economia circular e pegada de carbono das práticas conservacionistas na cafeicultura**. Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados - MS, 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. *E-book*. p.216. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 26 set. 2025.