

A CRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS

ROBERTO BAZANINI

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

TIRONE FRANCISCO CHAHAD LANIX

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

CATHARINA PEREIRA BARBOSA

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

A CRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS

1. INTRODUÇÃO

Acentuadamente, na última década, o tema sustentabilidade tem despertado cada vez mais o interesse da sociedade pela necessidade cada vez mais imperiosa do desenvolvimento sustentável em que os aspectos econômicos, sociais e ambientais se tornem integrados.

Dentre os eventos mais recentes, em setembro de 2015, líderes mundiais dos mais diversos países reuniram-se na sede da ONU, em Nova York, e propuseram um plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e, assim, garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade. Esse evento denominado Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável contém o conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).

O Banco Mundial estimou que a geração de resíduos aumentará de 2,01 bilhões de toneladas em 2016 para 3,40 bilhões de toneladas em 2050 (KAZA et al. 2018, p.18). Dentre os objetivos do desenvolvimento sustentável da agenda 2030, a reciclagem está inserida no contexto identificado pelo item 12 (Consumo e Produção Responsáveis), que visa assegurar padrões de produção e de consumo sustentável, mormente a promoção da eficiência do uso de recursos energéticos e naturais (AGENDA, 2030), e o objetivo 14 (Vida na Água), que visa conservar e manter o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável, em relação ao lixo despejado pela intervenção humana na degradação dos oceanos (AGENDA, 2030), que são conectados diretamente a pesquisa, por se tratar de atividade que reduz a incidência de elementos recicláveis despejados diretamente na natureza.

No Brasil a reciclagem também vem crescendo, porém ainda muito longe da média da reciclagem da maioria dos países do mundo. O Brasil gera mais de 11 milhões de toneladas de lixo plástico e recicla apenas 1% desse material, ficando atrás dos EUA com 34,5%, China com 21,92% e Índia com 5,32% (WWF, 2019).

Em termos mais amplos, considerando a política de resíduos sólidos e os diversos materiais que a compõe, e o baixo interesse da sociedade paulistana pelo tema, seguimos na cidade de São Paulo com baixos resultados na reciclagem de materiais apresentando queda em 2019, na ordem de 13%, sendo que o material com potencial de reciclagem é de 40% e apenas 3% desses materiais são reciclados, comparado com médias mundiais ao redor de 40% (Folha, 2019), neste cenário as cooperativas de materiais recicláveis, aparecem como agentes propulsores no desenvolvimento deste seguimento coletando e separando os resíduos destinando-os a fornecedores capazes de realizarem a reciclagem e a reutilização tanto para plásticos, papel, alumínio (latas) e vidros, bem como materiais eletrônicos.

Os resíduos sólidos consistem em partes e restos sólidos ou semissólidos, derivados de atividades humanas ou não (ABNT, 1987, p. 1-2). Para que os resíduos sólidos sejam devidamente diferenciados deve-se conhecer sua origem, seus constituintes e características, para posteriormente serem colocados em categorias relacionadas à origem, tipo, composição e periculosidade (DINÂMICA AMBIENTAL, 2013).

Essas particularidades do empreendimento são importantes porque os materiais, por parecerem restos sem utilidade na atividade nas quais foram gerados, são transformados em matéria-prima para outras atividades.

Nesse setor de atividade, as cooperativas são responsáveis pela coleta de 90% de todos os resíduos recicláveis segundo a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE, 2019), sendo que, esse mercado movimenta anualmente, aproximadamente R\$ 24 bilhões de reais.

Assim, tão importante quanto à preservação ambiental, as cooperativas de reciclagem têm grande relevância econômica e social, nelas, milhares de pessoas obtêm renda para garantirem o sustento às suas famílias (MUNDOCOOP, 2020).

Na perspectiva do cooperativismo os estudiosos dos relacionamentos organizacionais com os demais *stakeholders* ressaltam o papel da corporação no contexto organizacional a partir dos preceitos teóricos advindos da ecologia humana, que se define como uma ciência pluridisciplinar, ao estudar a codependência entre os sistemas sociais e naturais (PIRES, CRAVEIRO, 2011).

As cooperativas de reciclagem atuam de forma conjunta junto ao poder público e a iniciativa privada na execução de ações de forma conjunta que, certamente, seriam ineficientes se realizadas individualmente. Como as demais cooperativas possuem forma e natureza jurídica própria que, entre outras características, envolve adesão voluntária, singularidade do voto e retorno das sobras líquidas do exercício proporcional às operações realizadas pelos sócios.

Por meio de pesquisa exploratória-descritiva, de natureza qualitativa, emprego da técnica da entrevista em profundidade com questões abertas direcionadas aos principais *stakeholders* envolvidos, o problema da pesquisa está em encontrar respostas para a questão: como se dá a influência dos *stakeholders* no processo de criação de valor nas redes de cooperativas de materiais recicláveis?

Na análise e discussão dos resultados, a transcrição das entrevistas, comparativamente as anotações do Diário de Campo permitiu analisar em que sentido a influência dos *stakeholders* contribuem efetivamente para a criação de valor em redes interorganizacionais das cooperativas de materiais recicláveis de resíduos sólidos. Weber (2007) recomenda a utilização do Diário de Campo como uma ferramenta importante para a autoanálise do pesquisador, não sendo, portanto, um texto completo, mas um material comparativo de análise da pesquisa, em que certos aspectos das conclusões podem até não ser mencionadas em publicações científicas.

A relevância da pesquisa se volta para contemplar um objetivo fundamental da teoria nos *stakeholders* ao elencar os fatores de inter-cooperação e análise do seu impacto social, econômico e ambiental nas cooperativas de reciclagem da cidade de São Paulo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura teve início com a pesquisa bibliométrica na base de dados da *Scopus* e *Scielo*, visando identificar a abrangência e diversidade os enfoques, tendo como referência os autores e os respectivos temas de interesse nas pesquisas relacionadas à teoria dos *stakeholders*, conforme quadro 1.

Quadro 1. Perspectivas teóricas mais representativas

Teoria dos <i>Stakeholders</i>		
Temas e Interesses	Estudos	Autores
Descrições Empíricas da Teoria dos <i>Stakeholders</i> e Evoluções	Descrições de como as empresas são gerenciadas / Identificação de <i>stakeholders</i> relevantes.	Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999); Jawahar and McLaughlin (2001); Wallis (2006); Rowley (1997;2017); Donaldson, Dunfee (1999); Evan e Freeman (1984); Freeman <i>et al.</i> (2018); Mitchell, Agle, Wood (1997); Wood <i>et al.</i> (2018)
Teoria Instrumental dos <i>Stakeholders</i>	Efeitos da gestão das partes interessadas na realização dos objetivos empresariais.	Berman, Weeks, Kotha and Jones (1999); Johnson and Greening (1999); Jones, Wicks (1999); Mathur, Price e Austin (2008).
Teoria Normativa dos <i>Stakeholders</i>	Discussão de propostas de negócios / Justificativas	Argandoña(1998); Freeman and Gilbert (1988); Goodpaster (1991); Reed (1999)

	Morais da teoria dos <i>stakeholders</i> .	
Teoria Integrativa dos <i>Stakeholders</i>	Considera os aspectos instrumentais, normativos e descritivos da teoria dos <i>stakeholders</i> .	Freeman (1999); Freeman, Harrison e Wicks (1999); Parmar and Colle (2010); Jones e Wicks (1999);
Rede de <i>Stakeholders</i> em Redes	Das relações diádicas para relacionamentos coletivos.	Freeman (2018); Rowley (2017)
Criação de Valor aos <i>Stakeholders</i>	Valores Econômicos e Não Econômicos	Freeman (2010); Camilleri (2012; 2017); Argandoña (2011).
A Saliência dos <i>Stakeholders</i>	A influência do Poder, a Urgência e a Legitimidade, nas organizações.	Freeman (2015); Mitchell, Agle, Wood, (1997); Wood <i>et al.</i> (2018).

Fonte: autores.

Com base na leitura desses autores em suas diferentes perspectivas pode-se conceber que a teoria dos *stakeholders* apontam um termo guarda-chuva, visto que, são propostas uma grande variedade de abordagens teóricas.

Com essa amplitude de possibilidades, mais recentemente, a gestão dos *stakeholders* passou a cada vez mais, fazer parte das estratégias das organizações, com o conceito de criação de valor da empresa para os seus *stakeholders*.

Sarturi, (2018) concebe a distribuição de valor para o *stakeholder* interno como dependente de seu desempenho dentro da organização, Tantaló, Priem (2016) entendem que o fator decisivo para a criação de valor se encontra na sinergia de interesses, Cintra, (2018) e Barbosa, (2019), faz referência aos relatórios de gestão e pós-matriz de materialidade, respectivamente ao discorrer sobre a importância das evidências empíricas do alinhamento organizacional e, assim, condicionam a distribuição de valor aos *stakeholders* tendo como parâmetro, o benefício resultante do respectivo desempenho.

Desde os primeiros escritos dos autores seminais da teoria dos *stakeholders*, a maioria das pesquisas sobre cooperação tem sido focada no campo de colaboração (GRAY e WOOD, 1991; ROBERTS, BRADLEY, 1991), em que são observados apenas sob a estrutura da relação entre a empresa e seus *stakeholders* (HEUGENS, VAN DEN BOSCH, VAN RIEL, 2002; ROWLEY, 1997). Todavia, as pesquisas mais recentes apontam que as empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas, sim, em consonância com as múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* (NEVILLE e MENGUC, 2006; FREEMAN, PHILLIPS, SISODIA, 2018).

Assim, as publicações mais recentes enfatizam que os *stakeholders* têm capacidades coletivas de influência na estratégia da empresa (FROOMAN, 2010; SCHNEIDER, SACHS, 2017), assumem múltiplos papéis com relação a uma organização, e estão interligados em um sistema de criação de valor (HARRISON, FREEMAN, ABREU, 2015, SARTURI, 2018).

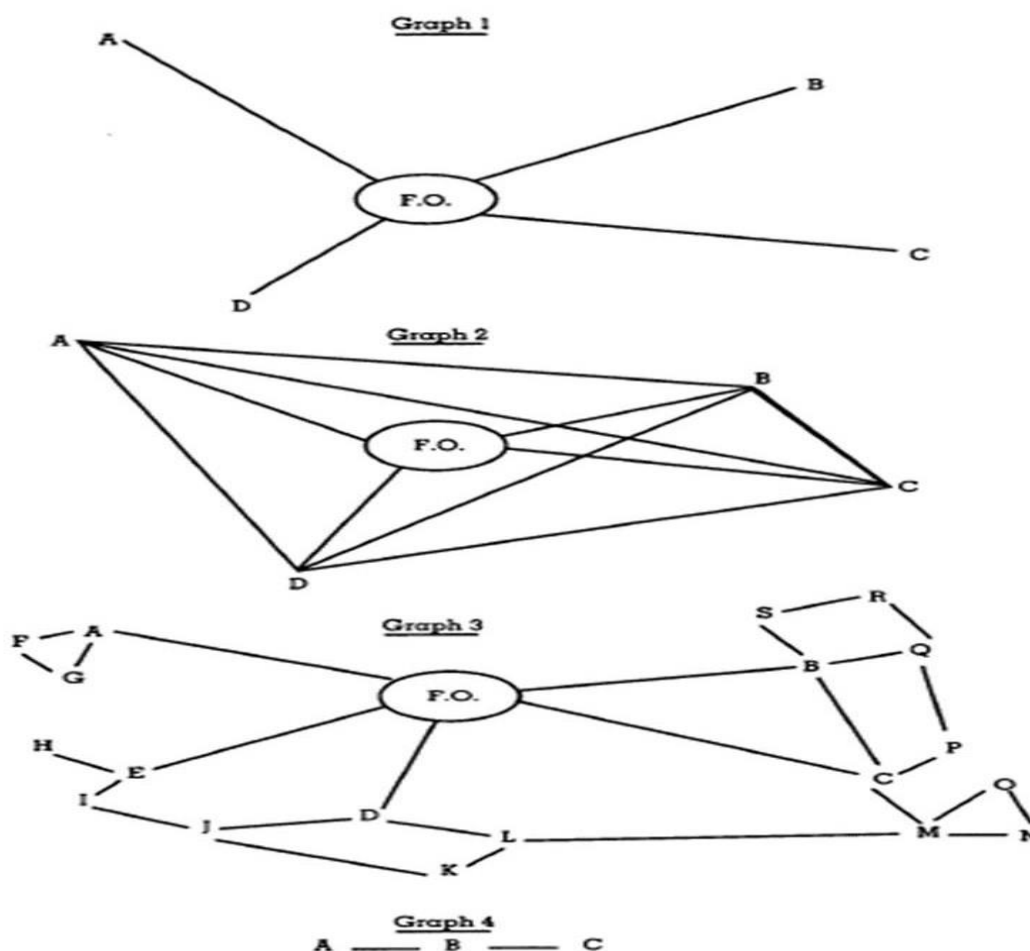
Decorre, então, que as diferenças decorrentes desses papéis constituem aspectos relevantes no gerenciamento das redes, visto que, os relacionamentos com as partes interessadas não ocorrem no vácuo das relações diádicas, mas sim, em uma rede de influências, sendo cada vez mais improvável que as partes interessadas de uma empresa possam ter relacionamentos diretos uns com os outros (ROWLEY, 1997).

Rowley, (1997) argumenta que os relacionamentos entre os *stakeholders* que cercam a organização focal não ocorrem no vácuo das relações diádicas, e considera improvável que os *stakeholders* possam ter relacionamentos diretos um com o outro e nesta perspectiva, as organizações não estão necessariamente no centro das relações em relação ao conjunto de seus *stakeholders*.

Portanto, a posição de uma organização em sua rede é uma determinante importante de

seu comportamento, porém, a natureza de qualquer relacionamento existente entre os *stakeholders* influencia o comportamento dos demais agentes e, conseqüentemente, as demandas que impõe à organização focal são bem mais complexas (ROWLEY, 1997, 2017). A figura 1 retrata o pensamento do autor em relação a quatro possíveis desenhos de posicionamentos na rede nas quais os relacionamentos da organização podem estar inseridos.

Figura 1. Estruturas de Rede



Fonte: Rowley, 1997, p.891.

Pode-se observar no gráfico 1, a organização focal no centro dos relacionamentos e as outras organizações em conexões diretas para com ela, porém estas organizações da rede não possuem relacionamento direto com os outros, assim sendo necessitam do ponto focal para se relacionarem.

O gráfico 2 posiciona a organização ocupando a posição central na rede de relacionamentos, e com os atores em relações diretas com os outros atores da rede.

O gráfico 3 mostra possíveis relacionamentos independentemente da relação estabelecida pelos atores com a organização central, o que sugere um menor controle dessa organização em sua rede de atores bem como menor controle sobre eles.

O gráfico 4 indica que a organização focal está centralizada numa relação direta com duas outras organizações, tendo total controle sobre os relacionamentos ao posicionar os atores participantes dessa rede como seus subordinados nas comunicações de uns com os outros, portanto, a organização se encontra posicionada no centro dos relacionamentos.

Esses desenhos nos possíveis posicionamentos referente ao conjunto de *stakeholders* remete a ideia do tratamento que deve ser dispensado aos agentes envolvidos e como esses relacionamentos podem afetar o comportamento das organizações focais (ROWLEY, 1997), visto que, “[...] a organização focal é mais do que simplesmente a central do ponto de vista de seus próprios *stakeholders*” (ROWLEY, 1997, p.892). Indica também que o posicionamento da organização pode ser fortalecido ou enfraquecido com base na densidade e na centralidade da organização central em sua rede de *stakeholders*.

Rowley, 1997, p. 897) justifica: “[...] porque ambientes altamente interconectados fornecem canais relacionais através dos quais as normas institucionais podem ser difundidas, isso tende a criar coordenação e coletivização mais implícitas em um dado ambiente, [e] mais consenso sobre normas difusas”. Enquanto a densidade caracteriza uma rede como um todo, a "centralidade" refere-se à posição de um ator individual na rede em relação a outros” (ROWLEY, 1997, p.898).

Mesmo antes da representação gráfica de Rowley (1997), Brass, Burkhardt (1993) já admitiam que o "grau", "proximidade" e “centralidade” são medidas do número de laços diretos de um ator com outros atores, acesso independente a outros e conflito com outros atores, respectivamente. Dimaggio, Powell (1983) e, posteriormente, Meyer, Rowan (2006), nessa mesma linha de raciocínio afirmam que a densidade facilita a difusão voluntária de normas, valores, e informações compartilhadas.

Ao reportar-se novamente ao gráfico 1, pode-se observar que a organização focal se encontrar em uma posição altamente central, na qual, possui acesso a todos os outros atores. A centralidade da proximidade define a capacidade do ator de acessar independentemente todos os outros membros da rede (Freeman, 1984). Regra geral, cada medida de centralidade tenta identificar os atores importantes e que ocupam posições destacadas, das quais eles podem exercer influência sobre outros. Wasserman, Faust (1994). Freeman (1984) sugere que a centralidade é a mais apropriada para medir a capacidade de controlar a informação que flui através das redes. O foco centralidade da organização é um fator significativo que afeta sua capacidade de resistir às pressões dos *stakeholders*, mormente em empreendimentos de caráter que envolve em certo grau, aspectos solidários em que a relação ganha-ganha tende a prevalecer, conforme quadro 2.

Quadro 2. Relacionamentos ganha-ganha no formato em rede

Relacionamentos ganha-ganha em rede	Resumo do conceito
Interdependência	Um ator depende do outro e vice-versa para execução de determinada atividade, porque este possui mais conhecimento, recursos ou equipamentos que o outro não tem.
Complexidade de tarefas	Atividades que requerem conhecimentos especializados, que ocorrem de forma sincrônica ou sequencial, em situações e tempos exatos.
Presença de problemas comuns e objetivos coletivos	Desenvolvimento de atividades em prol do grupo, colocando os objetivos coletivos a frente dos individuais.
Necessidade de trocas tangíveis e intangíveis	A existência de problemas que atingem a todos faz com que surja força de união e manutenção do grupo.

Presença de governança colaborativa	Conjunto de regras, definições de responsabilidades e incentivos que visa a orientar os processos decisórios na rede, gerando a interação entre os atores, promovendo a cooperação e fazendo com que haja redução de conflitos de interesse.
-------------------------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em Piuchi (2018).

Particularmente, em relação à governança colaborativa é preciso mencionar que constitui a essência das relações ganha-ganha e se fundamenta em mecanismos de orientação de ação coletiva que são construídos nas interações sociais entre os atores da rede (MILAGRES SILVA, REZENDE, 2017).

Contudo, a governança colaborativa não pode prescindir de se considerar os interesses envolvidos, sob risco de cair em idealismos. Nesse sentido, o modelo de saliência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) ao recomendar que os gestores das organizações deve dispensar tratamento diferenciado e priorizar seus atendimentos em conformidade com os atributos que cada *stakeholder* dispõe, constitui fundamentos básicos da governança.

Os *stakeholders* que possuem os atributos de poder, legitimidade e urgência concomitantemente são denominados de *stakeholders* definitivos, ou seja, possuem alta saliência e merecem atenção e prioridade às suas reivindicações. Outro grupo de *stakeholders* que possuem dois dos três atributos são considerados com saliência moderada e também merecem atenção às suas reivindicações, sendo denominados *stakeholders* expectantes. Finalmente, os *stakeholders* latentes são considerados de baixa saliência, pois possuem somente um atributo. A descrição desses atributos e as respectivas saliências e prioridades no atendimento estão dispostos no quadro 3.

Quadro 3. Prioridade no Atendimento aos *Stakeholders*

Teoria dos Saliência			
Atributos	Definição	Saliência	Prioridade no Atendimento
Poder, Urgência e Legitimidade	Definitivos	Alta	Alta
Poder, Urgência	Expectantes	Moderado	Média
Poder, Legitimidade	Expectantes	Moderado	Média
Urgência e Legitimidade	Expectantes	Moderado	Média
Poder	Latentes	Baixa	Baixa
Urgência	Latentes	Baixa	Baixa
Legitimidade	Latentes	Baixa	Baixa

Fonte: Autores.

Como se pode observar no quadro acima, os atributos poder, legitimidade e urgência são concebidos como atributos binários, isto é, tem ou não tem poder, legitimidade ou urgência). Todavia, surgem dúvidas se esses atributos podem ser medidos efetivamente de modo binário, como por exemplo, destinar tratamento igualitário a um *stakeholder* com muito poder comparativamente à outro *stakeholder* com pouco poder, uma vez que ambos possuem poder. Outro ponto diz respeito da categorização entre *stakeholders* definitivos, expectantes e latentes que, embora lógica na dimensão conceitual se torna limitada na dimensão pragmática em virtude de não se encontrar parâmetros para priorizar entre vários *stakeholders* enquadrados na mesma categoria.

Como disposto na figura 2, os *stakeholders* latentes que possuem o atributo do poder (adormecido) ou da legitimidade (discreto) ou da urgência (exigente); os *stakeholders* expectantes que possuem poder e urgência (perigoso) devem receber o mesmo tratamento daqueles que possuem poder e legitimidade (dominante) ou urgência e legitimidade (dependente) e o *stakeholder* definitivo que possui poder, legitimidade urgência, esses *stakeholders*, em seu conjunto podem ser enquadrados em categorias estanques?

Figura 2. Categorias dos *Stakeholders*



Fonte: Wood et al (2018, p.874).

Em virtude dos questionamentos acima descritos e da própria limitação dessa categorização, a análise da atuação dos *stakeholders* junto as cooperativas se voltará mais diretamente para os atributos de saliência e pouca ênfase na categorização desses atributos.

Curiosamente, Wood et al (2018, p.39), revisitando a teoria proposta por Mitchel, Agle e Wood (1997), reforça a definição que o modelo de saliência permitiu aos gerentes perceberem [com ou sem precisão] quem são seus *stakeholders*, [...] e como eles são importantes [...]. O foco do artigo denominado pelos autores de MAW-1997 baseou-se nas interações de saliência [poder, legitimidade e urgência] dos *stakeholders* como forma de auxiliar os estudiosos a entenderem como os gerentes veem as partes interessadas de suas organizações, permitindo uma gestão mais bem preparada para lidar com os relacionamentos.

Reafirma nesses escritos que o modelo de três atributos permite aos gestores mapear a legitimidade das partes interessadas [...], apóia e inicia o pensamento normativo no contexto da gestão. [...], contribuem para a eficácia potencial dos gerentes ao lidar com os interesses de várias partes interessadas, [e] [...]. refinamentos, o que permite testar se os novos mapas resultam em novos métodos de gestão (WOOD, 2018, p.881).

Em termos de criação de valor, elemento esse, que se tornou determinante nas abordagens mais recentes, Harrison, Wicks, (2013) propõem que valor é qualquer objeto com que represente um potencial e que vale a pena buscar. Valor é considerado como fator material e imaterial e que são importantes de obter na visão dos *stakeholders*, ao envolver os aspectos econômicos e não econômicos (ARGANDOÑA, 2011, SARTURI, 2018).

Tal qual a complexidade da aplicabilidade do modelo de saliência, a criação de valor na teoria dos *stakeholders* evidencia três questionamentos interligados: a criação de valor e o comércio são possíveis em um mundo incerto e complexo com pouca estabilidade? O humanismo pode estar consoante com a ética do capitalismo? Existe a possibilidade do conteúdo a ser ministrado nas escolas de negócios se voltar para os valores humanos? (FREEMAN et al., 2010).

Concebe-se, atualmente que a teoria moral sem referência ao mundo que encontramos ao nosso redor é um formalismo vazio, ciência sem valor é impossível. Por essa razão, a verdadeira questão não se resume a dicotomia acionista versus *stakeholder*, mas sim, numa perspectiva estreita e reducionista versus a ampla holística dos negócios, (FREEMAN, PHILLIPS, SISODIA, 2018).

Razões pelas quais, propõe-se que, na criação de valor [...] é preciso examinar as ligações com outras instituições sociais. Como [...] a política pública estabelecida para os *stakeholders*, [...] o governo como facilitador da criação de valor [...], conduz a tal visão ou estabelecem barreiras baseadas na antiga visão de negócios de “acionistas, e lucros, onde apenas dinheiro é importante”, e como o estado pode ser justificado (FREEMAN, 2018, PHILLIPS, R.; SISODIA, p.227). Estes atores isolados ou em grupos que possuem participação e influência na organização devem ser considerados no desenvolvimento da estratégia de gestão pela organização, sendo esta administrada com o propósito de criar valor em retorno aos seus atores (FREEMAN et al., 2020).

Em síntese, a Teoria dos *Stakeholders* é abrangente e, ainda, em formação, por oferecer inúmeras oportunidades para reinterpretar uma variedade de conceitos, modelos e fenômenos que ocorrem nas diferentes áreas do conhecimento: economia, administração, finanças, filosofia, marketing, gestão e outras (HARRISON, FREEMAN & ABREU, 2015).

3. METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido baseado na metodologia qualitativa, considerada *hard* por Bauer, Gaskell (2002), visto que, a pesquisa qualitativa “ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural” (BAUER, GASKELL, 2002, P.5) do tipo exploratório-descritiva, que se justifica porque descreve um fenômeno delimitado pelo espaço e pelo tempo (SELLTIZ et al., 1974), e como estratégia o estudo de casos por ser uma estratégia de pesquisa que se foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos (EISENDHARDT, 1989). Os casos múltiplos buscam explorar oportunidades para observar um fenômeno significativo em raras circunstâncias extremas, cujo propósito propicia descrever amplamente a existência de um fenômeno (YIN, 2010).

Os principais *stakeholders* resultantes da pesquisa com dados secundários constituem a amostra dos pesquisados, sendo: três cooperativas, a Federação das Cooperativas, Fornecedores, Clientes, ONGs, Associações de Bairros, e o Órgão Municipal responsável pela coleta de resíduos e varrição do município.

A coleta de dados de fontes primárias foi realizada por meio de dezenove entrevistas com *stakeholders*, utilizando-se as ferramentas da *Internet* tais como: *Whatsapp*, *Google Meeting*, *Zoom*, *Skype* e questionários enviados por *E-Mail*, junto aos *stakeholders* primários (equipe de profissionais) que atuam nas cooperativas, bem como seus *stakeholders* secundários que ocupam cargos que possuem conhecimento da estrutura de relacionamento nas organizações inter-relacionadas, tais como Diretores e Gerentes e ou Representantes.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa em consonância com as respostas dos entrevistados apontam que a influência dos *stakeholders* na criação de valor nas redes de cooperativas de materiais recicláveis se dá na medida de proporcionar benefícios econômicos, sociais aos cooperados e benefícios políticos e ambientais ao poder público e à sociedade como um todo.

Em relação ao modelo de saliência verificou-se que nas cooperativas independentemente de estarem ou não associadas a federação, quanto mais intensos os atributos de poder, legitimidade e urgência, como ocorre principalmente com o *stakeholder* definitivo, maior a pressão que exercem na rede e, conseqüentemente, maior a quantidade de regras estabelecidas para atender os interesses daqueles mesmos *stakeholders*. Todavia, não se confirmou o posicionamento central na rede decorrente da densidade e centralidade dos relacionamentos

como elemento determinante da influência de determinado *stakeholder* em relação à criação de valor.

Preliminarmente, a pesquisa bibliográfica revelou que, em termos gerenciais, o processo de reciclagem se torna mais efetivo quando disposto em redes de negócios, no qual, cada parte desenvolve uma parte importante na cadeia produtiva, característica das redes interorganizacionais, sendo que, cada integrante dessa rede depende da ação do outro, porém mantendo sua autonomia nas decisões internas (PROVAN, 2007; MARCON, MOINET, 2000, CASTELLS, 2018; ROWLEY, 1997; ROWLEY, 2017). Do ponto de vista teórico, o modelo de saliência, as redes de relacionamento e a teoria dos laços (GRANOVETTER, 1985) contribuem para se entender o tratamento destinado aos *stakeholders* tendo como referência a sua posição e conexões dentro da rede (ROWLEY, 1997; ROWLEY, 2017).

Paralelamente, observou-se como sinais de rede, a necessidade da análise da estrutura e a presença da interdependência em atividades que complementam a obtenção dos recursos necessários e intercambiáveis, fornecendo benefícios e criando valor aos membros da rede e sinergia na rede (HERNANDEZ e SHAVER, 2018). Ou seja, fica evidente na estrutura e nos processos da produção, comercialização, coleta e separação do material, o trabalho conjunto da cooperativa com a sociedade civil, administradoras de condomínios, governo e outros *stakeholders* que geram quantidade de material reciclável aproveitável, sendo que, todos em função de um objetivo coletivo que é o descarte consciente dos resíduos no processo de reuso.

Então, além de contribuir com o meio ambiente e, conseqüentemente, com a preservação do planeta, o processo da coleta seletiva e reciclagem gera renda para trabalhadores e, concomitantemente, lucro para empresas, daí a pertinência da governança colaborativa para se concretizar um jogo na modalidade “ganha-ganha”.

Nessa linha de raciocínio concebe-se que as empresas por meio do engajamento de seus *stakeholders* tendem a alcançar padrões de excelência e, conseqüentemente, incorporar modelos de maior consistência sistêmica (DIAS, JEUNON, DUARTE, 2016).

Outro ponto a ser destacado pode ser observado pela complexidade das relações entre as organizações e o comprometimento dos *stakeholders* envolvidos, que geram interdependência, e mostra a necessidade de sincronia no funcionamento e na especialização, estudos esses, que mostram o comprometimento como fator chave no estabelecimento de relacionamentos colaborativos e determina as perspectivas de relacionamentos de longo prazo (SEATON, HOLM, BOTTORFF et al., 2018; ANDERSEN e MEDLIN; 2016). Observe-se, como exemplo prático, que os *stakeholders* na separação de resíduos têm diferentes status e desenvolvem diferentes papéis com grande variedade de interações, formando uma rede (XIAO LISHAN, 2021).

Tendo como referência as respostas dos entrevistados e as anotações no Diário de Campo dos entrevistados algumas constatações se tornaram presentes em relação a influência dos *stakeholders* na criação de valor no processo de reciclagem de resíduos sólidos.

A Prefeitura de São Paulo, através da AMLURB, representa um *stakeholder* de extrema importância para as cooperativas, conforme os dados obtidos nas entrevistas técnicas percebem-se a sua saliência e a capacidade de gerar valor as cooperativas, quer seja no fornecimento do material a ser separado e reciclado, quer seja no fornecimento de máquinas e equipamentos ou até mesmo fornecimento do galpão sede, pelo pagamento do aluguel onde se realiza o trabalho dos cooperados.

A rede da Federação Paulista de Cooperativas de Reciclagem - FEPACOORE formou-se pela iniciativa dos fundadores das Cooperativas de Materiais Recicláveis, em busca de fortalecimento do grupo junto aos outros *stakeholders* e principalmente, e não somente a AMLURB. Comumente, os trabalhos realizados com a cooperativa pela FEPACOORE, estão pautados nos treinamentos para melhoria da gestão e administração de resíduos e foram estruturados para atender indivíduos com elevadas diferenças culturais, sociais e políticas, o

que se reflete na gestão e produção distinta dessa organização.

Os fornecedores podem ser classificados em dois grupos distintos na criação de valor. O primeiro, como supermercados, comércio varejista e lojas do bairro, em função de que cada cooperativa não realiza compras significativas, e o segundo, os fornecedores de resíduos de extrema importância na cadeia produtiva e na criação de valor, tais como: a AMLURB, e a empresa sócia, o Instituto Muda, que efetua coleta seletiva em grandes empresas e condomínios e fornecem esses materiais, de melhor qualidade, gratuitamente as cooperativas. A AMLURB desempenha três papéis importantes nessa relação, o primeiro de fornecer os materiais recicláveis as cooperativas gratuitamente, o segundo de parceiro que assume custos da operação, tais como a coleta, a locação de espaço sede das cooperativas e, o terceiro, na condição de terceiro de órgão fiscalizador, confirmando a presença dos três atributos de saliência dos *Stakeholders* (Poder, Urgência e Legitimidade).

Na atuação dos clientes se evidencia a existência de um mercado extremamente comprador, composto por atores diretos e intermediários, os atores diretos compram as maiores cargas dos materiais recicláveis, por exemplo, garrafas PET, Papel e Papelão, e quando a cooperativa não apresenta volume suficiente os intermediários se apresentam para a aquisição. Na cadeia produtiva de reciclagem das cooperativas, todo o material separado é vendido, aos clientes contumazes mas não há por parte das cooperativas o desenvolvimento de fidelidade, ou exclusividade nestas relações, o que leva a identificação desse tipo de *stakeholder* como possuidor de apenas um atributo de saliência, a legitimidade.

As Ongs atuaram como incubadora no processo da criação das duas cooperativas, uma baseada em catadores de rua do bairro da Lapa na cidade de São Paulo e outra com carrinheiros do bairro do Belém na mesma cidade. Responsável pela parceria em financiamento de projetos, locação de terreno e treinamentos, desenvolvimento cultural, erradicação do analfabetismo dos cooperados, e do preparo desses em outras profissões.

Dentre essas ONGs, a ONG Ecocultural, presente na cooperativa participa com programas de capacitação voltados ao meio ambiente, sendo que, resultante dessa atuação, a ONG Reciclázaro foi categorizada como possuidora de três atributos de saliência o Poder, a Urgência e a Legitimidade).

Esclarece-se que, a atuação dos bancos em projetos sustentáveis não fizeram parte da amostra nessa pesquisa em razão dos pesquisadores entenderem que, esses *stakeholders* não trariam nenhuma contribuição mais efetiva para o escopo da temática em questão.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A síntese das respostas dos pesquisados referente às redes de *stakeholders* em que se inserem os três casos de cooperativas de recicláveis estudados, confirmam a afirmação de que existe a influência de saliência dos *stakeholders* na geração de valores econômicos e sociais aos cooperados. As confirmações encontradas e comprovadas pelas evidências nas três redes foram verificadas entre alguns indicadores de saliência e indicadores de geração de valor. Cada empresa é um sistema, [...] entendê-la e guiá-la [...], exige, portanto, uma perspectiva das partes interessadas. (FREEMAN, 2018, p.225).

Nas três cooperativas pode se observar que os clientes, são compostos por representantes comerciais (compradores) adquirem os materiais das cooperativas, a preço de mercado, não havendo nenhum preço diferenciado praticado em qualquer dos casos estudados conforme depoimento das coordenadoras das cooperativas ao afirmar que “pagam preço de mercado”, ou seja, na preparação, separação e enfardamento dos materiais a serem vendidos, as quantidades ofertadas são menores do que o mercado ou “vendemos tudo que produzimos”, onde a possibilidade de vendas, mesmo com a presença de alguma relação mais duradoura, não estabelece um compromisso formal de vender a um determinado e exclusivo comprador se alternando entre as cooperativas.

Em relação aos fornecedores, interessantes achados nos mostram diferentes aplicações ao termo entendido em grandes empresas e empresas fora do âmbito das cooperativas, onde se entende que fornecedor significa custo e deve ser deduzido do ganho, nos casos das cooperativas é exatamente o contrário, por significar cessão dos resíduos diretamente nas sedes das cooperativas e gratuita contribuindo para a geração de valores econômicos e sociais.

Nesta categoria foram identificadas a AMLURB através da coleta seletiva de resíduos pela empresa LOGA e o Instituto Muda, empresa social patrocinada pela YUNUS INTERNATIONAL que atua em projetos de proteção ao meio ambiente.

Esses *stakeholders* foram considerados pelas entrevistadas como “parceiros estratégicos”, visto que, o desempenho e as evidências empíricas estão contempladas (CINTRA, 2018, BARBOSA, 2019). Sendo parceiros dotados dos três atributos de saliência exercem grande influência na geração de valor aos cooperados das Cooperativas, os outros fornecedores são sazonais e inexpressivos na geração de valor econômico e ou social.

Em relação à Federação Paulista de Cooperativas de Recicláveis, foi possível analisar as contribuições em treinamento e capacitação, o emprego da ética e o respeito pelas leis do trabalho e emprego como criação de valor (TANTALO, PREM, 2016). Com apenas oito Cooperativas associadas tem tentado se consolidar na área de compras conjuntas, de EPIs e Uniformes, e conseguiu doações de cesta básicas aos cooperados associados durante a pandemia. Observou-se, também, que possui legitimidade junto às cooperativas associadas, porém, depende da estrutura administrativa de cada cooperativa para ser atendido em suas propostas ou requisições. Trata-se de um *stakeholder* mais voltado as políticas públicas de resíduos do que a geração de valores econômicos e ou sociais.

Em relação à comunidade, seus *stakeholders* conforme declararam as coordenadoras das três cooperativas: “quando viemos para cá, visitamos vários locais para apresentar à cooperativa, nunca tivemos problemas” “Não temos problemas com as comunidades”.

O Diário de Campo permitiu aos pesquisadores observar que as cooperativas investigadas demonstraram relações fortes de interações sociais entre os atores, tanto das cooperativas quanto na rede de *stakeholders*. Na primeira, uma grande variedade de pequenos ajustes (como horários, refeição comunitária, modo de cobrir a falta de alguém, viagens e ou passeios coletivos) evidenciam as relações sociais. Na segunda, a reunião semanal evidencia comprometimento.

De modo geral, as três cooperativas ilustram essa sustentação pela relação comercial e social estabelecida entre os diversos *stakeholders*, que geram decisões, negociações e acordos, —a criação de valores econômicos e sociais aos *stakeholders* é o que importa, de acordo com Freeman *et al.* (2010), Camilleri (2012; 2017), Argandoña (2011) e Chun *et al.* (2019).

Em síntese, por meio da análise da transcrição das entrevistas e falas dos entrevistados comparativamente as anotações do Diário de Campo, foi possível conceber a efetiva influência dos *stakeholders* e a pertinência que se estabelece entre o modelo de saliência dos *stakeholders* e a criação de valor em redes interorganizacionais das cooperativas de materiais recicláveis de resíduos sólidos na cidade de São Paulo.

6. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO

Ao final da pesquisa foi possível concluir que as cooperativas de reciclagem, de modo geral não sobrevivem sozinhas, precisam de apoio de ONGs voltadas aos programas desde alfabetização até programas de educação ambiental, ou mesmo incubação; empresas públicas cujo apoio é imprescindível para a sobrevivência e geração de renda.

Nas três cooperativas, foi possível observar o funcionamento singular e como estão integradas em um sistema de redes onde se encontram, foram criando laços sociais e econômicos, baseados nas regras determinadas e votadas em assembleias, solidificando suas

estruturas nas decisões coletivas, definidas por Milagres, Silva, Rezende (2016) como governança colaborativa.

As três cooperativas apresentaram procedimentos constantes de identificação da governança colaborativa, tais como visão coletiva e ambiente seguro, pela união com a Prefeitura, através da AMLURB, grandes condomínios, empresas e magazines comerciais, a comunidade e as cooperativas na reciclagem dos resíduos descartados pela sociedade.

Os resultados obtidos junto aos *stakeholders* das cooperativas mostram claramente a presença de saliência dos *stakeholders* como geradores de valor sociais e econômicos para as questões de posicionamento nas redes baseado. Todavia, não houve a confirmação que a localização ou a quantidade de relacionamentos baseados na centralidade e densidade são suficientes para criar valor as cooperativas.

A função social desenvolvida nas cooperativas é evidente: a cooperativa do Butantã realiza ações de responsabilidade social relacionada à cidadania junto aos seus cooperados que, em sua totalidade, são pessoas que, ao longo de suas vidas, estiveram à margem da sociedade civil; a cooperativa Crescer realiza diversas ações na melhoria de vida dos cooperados, incluindo convênio médico; a cooperativa Vitória do Belém atuou decisivamente na união dos cooperados para o enfrentamento coletivo da situação pandêmica.

Uma das primeiras limitações do trabalho esteve relacionada à COVID-19 e suas diversas formas e estágios de distanciamento social, na primeira onda as cooperativas fecharam por três meses, e na segunda por dois meses dificultando as entrevistas e principalmente as observações locais.

O acesso aos *stakeholders* da rede de cada cooperativa foi limitado as ferramentas tecnológicas existentes, tais como: E-mail, *Whatsapp*, *Skype*, *Zoom*, assim sendo algumas entrevistas foram gravadas em áudio e outras foram respondidas por escrito, restringindo a intenção inicial da possibilidade de triangulação dos achados das entrevistas com os dados de fontes secundárias.

Em termos teóricos a pesquisa contribui para preencher uma lacuna ainda não explicada claramente de como a saliência dos *stakeholders* influencia na criação de valor em cooperativas de materiais recicláveis. Em termos gerenciais a atuação dos *stakeholders* favorece a educação ambiental e ser um empreendimento de ação coletiva, oferecem aos cooperados melhores condições de estabilidade financeira, oportunidades de convívio social, adoção de princípios éticos de igualdade, transparência e melhores condições de saúde.

Finalmente, apesar do modelo de saliência constituir um modelo teórico simples e claro, a sua operacionalização ainda não se consolidou com a efetividade que esperava.

REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10004** - Resíduos sólidos. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ABRELPE, Coleta seletiva aumenta 30% em São Paulo, <https://abrelpe.org.br/noticias/>, acesso em 08/11/2020, 2019.

Agenda ONU 2030. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Abordagens Políticas Integradas para Implementação da Agenda 2030**. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/dpad/tag/agenda-2030/>. Acesso em: 10 maio. 2020.

AGLE, B. R; MITCHELL, R. K; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of *stakeholder* attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v.42. n.5, 1999.

ANDERSEN, P. H.; MEDLIN, C. J. Transient commitments and dynamic business networking. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 58, p. 11-19, maio, 2016.

ARGANDOÑA, A. The *stakeholder* theory and value creation. **IESE Business School University of Navarra**, 2011.

BARBOSA, Raissa de Azevedo. **Alinhamento da materialidade à distribuição de valor aos stakeholders e sua relação com o desempenho**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2019.

BERMAN, S. L., A. C. WICKS, S. Kotha;T. M. Jones, ‘**Does Stakeholder Orientation Matter?** The Relationship Between *Stakeholder* Management, 1999.

BOSZCZOWSKI, A. K. **Engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégica e Organizações, setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

BRASS, D., BURKHARDT, M.E. Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. **Academy of Management Journal**. 36. 441-470. 10.2307/256588, 1993.

BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAMILLERI, M. A. **Creating share value through strategic CSR in Tourism**. 2012. Tese (Doutorado em Filosofia) - Universidade de Edinburgo, Edinburgo, 2012.

CAMILLERI, M. A. The rationale for responsible supply chain management and *stakeholder* engagement. **Journal of Global Responsibility**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 111-126, 2017.

CASTELLS, M. **Ruptura: A Crise da Democracia Liberal**, 1ª edição, Rio de Janeiro, Zahar, p 40-45, 2018.

CHUN, R.; ARGANDOÑA, A.; CHOIRAT, C.; SIEGEL, D. S. Corporate Reputation: Being Good and Looking Good. **Business & Society**, [S. l.], v. 58, n. 6, p. 1132-1142, 2019.

CINTRA, R. F. Criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders*: métricas e evidências empíricas das empresas brasileiras de capital aberto. **Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo-SP**, 2018.

DIAS, A., Jeunon, E., & Duarte, L.. Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: Um Estudo da Percepção dos Profissionais em Gestão de Projetos. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v.4, n. 2), p. 208-222, 2016.

DIMAGGIO, Paul J e Powell, Walter W. **Revista Sociológica Americana**, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160, 1983.

DINÂMICA AMBIENTAL, O que é reciclagem de resíduos sólidos, disponível em <<https://www.dinamicambiental.com.br/blog/reciclagem/o-que-e-reciclagem-de-residuos-solidos/>>, Acesso em 30 de outubro de 2020.

DONALDSON, T; DUNFEE, T W. **Ties that bind: A social contracts approach to business ethics**. 1999.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

EVAN, W. M., FREEMAN, R. E. A *Stakeholder* Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In **Ethical Theory and Business**, 2nd edition, ed. T. Beauchamp and N. Bowie. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. Reprinted in subsequent editions. In 4* edition pp. 75-93, 1993.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. 2010.

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

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in *stakeholder* theory. **Business & Society**, [S. l.], v. 59, n. 2, p. 213-231, maio, 2018.

FROOMAN, J. The issue network: Reshaping the *stakeholder* model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 27, n. 2, p. 161-173, 2010.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, n 9, v. 3, p. 481-510, 1985.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1, p. 3-22, 1991.

HARRISON, J.; FREEMAN, E.; ABREU, M. C. S. *Stakeholder* Theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 858-869. 2015.

HERNANDEZ, P. et al. Equilibrium characterization of networks under conflicting preferences. **Economics Letters**, v. 155, p. 154–156, 2017.

HEUGENS, P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN RIEL, C. *Stakeholder* integration: Building mutually enforcing relationships. **Business & Society**, v. 41, n. 1, p. 36-60, 2002.

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive *stakeholder* theory: An organizational life cycle approach. **Academy of management review**, v. 26, n. 3, p. 397-414, 2001.

JOHNSON, Richard A.; GREENING, Daniel W. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. **Academy of management journal**, v. 42, n. 5, p. 564-576, 1999.

JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent *stakeholder* theory. **Academy of**

management review, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.

KAZA, S.; YAO, L. C.; BHADA-TATA, P.; VAN WOERDEN, F. **What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050**. Urban Development. Washington, DC: World Bank, 2018. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30317>. Acesso em: 1 jan. 2021.

MATHUR, Vivek Narain; PRICE, Andrew DF; AUSTIN, Simon. Conceptualizing *stakeholder* engagement in the context of sustainability and its assessment. **Construction Management and Economics**, v. 26, n. 6, p. 601-609, 2008.

MITCHELL, AGLE, WOOD., *Stakeholder* Identification and Saliência after 20 years: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886, 1997.

MEYER, Heinz-Dieter; ROWAN, Brian. Institutional analysis and the study of education. **The new institutionalism in education**, p. 1-13, 2006.

MILAGRES, R.; SILVA, A. G. da; REZENDE, O. Governança colaborativa. In: BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **CONASS Debate – Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde**. Brasília: CONASS, p. 14-48, 2016.

MUNDOCOOP, Cooperativas de Catadores, um novo conceito social e econômico da reciclagem. Localizado em <https://www.mundocoop.com.br/entrevista/a-importancia-das-cooperativas-de-catadores-para-o-brasil.html>, acesso em 28 de Dezembro de 2020.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. *Stakeholder* multiplicity: Toward an understanding of the interactions between *stakeholders*. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

PARMAR, Bidhan L. et al. *Stakeholder* theory: The state of the art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PIRES, I. M.; CRAVEIRO, J. L. **Ética e prática da ecologia humana**: questões introdutórias sobre a ecologia humana e a emergência dos riscos ambientais. Lisboa: Apenas Livros, 2011.

PIUCHI, R. M. **Proposta de modelo integrador entre operacionalidade e resultados de redes de políticas públicas: O caso da RAPS – Rede de Atenção Psicossocial**. 2018.163 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Paulista – UNIP, São Paulo, 2018.

ROBERTS, N. C.; BRADLEY, R. T. *Stakeholder* collaboration and innovation: A study of public policy initiation at the state level. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 209-227, 1991.

ROWLEY, T. J, **Moving Beyond dyadic ties**: a network theory of *stakeholder* influence, v.22 4, p.887-910, 1997.

ROWLEY T. J. The Power of and in *Stakeholder* Networks. **Stakeholder Management**. Published online, p. 101-122, 2017.

SARTURI, Greici et al. Relação entre Saliência de *Stakeholders* e Desempenho

Financeiro. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 21, n. 2, p. 214-230, 2018.

SCHNEIDER, T.; SACHS, S. The impact of *stakeholder* identities on value creation in issue-based *stakeholder* networks. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 144, n. 1, p. 41-57, 2017.

SEATON, C. L.; HOLM, N.; BOTTORFF, J. L.; JONES-BRICKER, M.; ERREY, S.; CAPERCHIONE, C. M.; LAMONT, S.; JOHNSON, S. T. Healy T. Factors That Impact the Success of Interorganizational Health Promotion Collaborations: A Scoping **Review**. **Am J Health Promot**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 1095-1109, 2018.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

STOCKER F.; BOAVENTURA J.M.G.; LANGRAFE T.F; BARAKAT S.R., *A Stakeholder Theory Approach to Creating Value In Higher Education Institutions*, **The Emerald Journal**, vol 33 p.297-313, 2020.

TANTALO, Caterina; PRIEM, Richard L. Value creation through *stakeholder* synergy. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WALLIS, Anne M. Sustainability indicators: is there consensus among *stakeholders*?. **International journal of environment and sustainable development**, v. 5, n. 3, p. 287-296, 2006.

WASSERMAN, S. Faust, K. Structural analysis in the social sciences. Social network analysis: Methods and applications. **Cambridge University Press**, 1994.

WEBER, F. A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo? **Horizontes Antropológicos**, [S. l.], n.15, v. 32, p. 157-170, 2007.

WOOD, D. J.; MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; BRYAN, L. M. *Stakeholder* Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. **Business & Society**, [S. l.], v. 60, n. 1, p. 196-245, 2018.

WWF, **Brasil é o 4º país do mundo que mais gera lixo plástico**, , <https://www.wwf.org.br/?70222/Brasil-e-o-4-pais-do-mundo-que-mais-gera-lixo-plastico>, acesso em 18/11/2020, 2019.

XIAO, Lishan; SHA, Huang; ZHILONG, Ye; OUWEN, Zhang; TAO, Lin. Identifying multiple *stakeholders*' roles and network in urban waste separation management-a case study in Xiamen, China. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 278, ago. 2020.