

Estratégia Organizacional e Inovação

ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS: O CASO DE UMA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS: O CASO DE UMA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

Resumo

Este estudo qualitativo exploratório com abordagem de estudo de caso único utilizou como técnica de coleta de dados a observação participante, entrevistas em profundidade e análises de documento e discurso. Posteriormente, foram triangulados para confirmar os resultados e analisar o seu conteúdo sob a perspectiva da Teoria dos Stakeholders, que, a partir do chamado de Kujala (2022), tornou viável aprofundar a teoria e contribuir para a prática. O objetivo deste trabalho foi compreender os obstáculos existentes para reconhecer uma Indicação Geográfica e implementar a sua operação. Ele demonstrou que, a) os valores culturais dos stakeholders podem impedir ou prejudicar a existência dos atributos de engajamento; b) sem os atributos de engajamento para a criação de valor não é possível captar valor por nenhum deles; c) que na ausência de alguns dos atributos nem todos os stakeholders conseguem captar valor; e d) alguns dos stakeholders podem ter o seu valor destruído como foi o caso do meio ambiente na pesquisa em questão. A limitação desta pesquisa foi a de manter os pesquisadores isentos da interferência no processo de sucesso da IG e sugere-se utilizar futuramente a abordagem de Observação Participante como método de estudo, para que se possa captar a essência da realidade do contexto dos stakeholders da Indicação Geográfica.

Palavras-chave: Negócios Internacionais; Criação de Valor para os Stakeholders; Engajamento dos Stakeholders; Indicações Geográficas.

VALUE CREATION STRATEGIES FOR STAKEHOLDERS: THE CASE OF A GEOGRAPHIC INDICATION

Abstract

This exploratory qualitative study with a particular case study approach used participant observation, in-depth interviews and document and discourse analysis as data collection techniques. Subsequently, they were triangulated to confirm the results and analyze their content from the perspective of Stakeholder Theory, which, following the call of Kujala (2022), made it workable to deepen the theory and contribute to practice. The aim of this work was to understand the existing obstacles to recognizing and implementing the operation of a Geographical Indication. He demonstrated that, a) the cultural values of stakeholders can prevent or harm the existence of engagement attributes; b) without the engagement attributes for value creation, it is not possible to capture value through any of them; c) that in the absence of some of the attributes, not all stakeholders are able to capture value; and d) some of the stakeholders may have their value destroyed, as was the case with the environment in the research in question. The limitation of this research was to keep researchers free from interference in the GI's success process and it is suggested to use the Participant Observation approach in the future as a study method, so that the essence of the reality of the context of the Indication stakeholders can be captured. Geographic.

Keywords: International Business; Creating Value for Stakeholders; Stakeholder Engagement; Geographical Indications.

1. Introdução

A criação de valor deve ser uma ambição de todas as nações, na busca de corrigir incongruências pontuais e assimetria da capacidade de geração e captação de riquezas pelas organizações e seus stakeholders. Resolver questões de sustentabilidade no tripé econômico, social e ambiental em regiões específicas passa por explorar e expandir o potencial de alguns setores que conseguem impactar positivamente a sociedade (Freeman, 2022). As Indicações Geográficas (IG) são instrumentos de criação de valor a partir do engajamento dos stakeholders com a sustentabilidade da região (Malaguti e Avrichir, 2024).

Justifica-se realizar essa pesquisa que colabora para a lacuna teórica dos stakeholders sobre a necessidade de compreensão aprofundada da prática de engajamento das partes interessadas em diferentes contextos, processos iterativos e contínuos Kujala et al. (2022). Fazer uma investigação empírica potencializa o alcance do avanço teórico e, contribui para desenvolver ou validar novas práticas. Estudar a IG pode atender a sugestão de tentar descobrir como os stakeholders agem num ambiente social e natural e quais atividades podem ser apropriadas para um determinado contexto em organizações sem fins lucrativos Kujala et al. (2022).

A teoria principal deste trabalho é a Teoria dos Stakeholders (TS) que se baseia na gestão da conexão que une os interesses dos atores diretos e indiretos, que podem ser impactados e/ou impactar a organização focal (Freeman, 1984; Freeman, 2022). Seja pelas dimensões sociais, políticas ou ambientais, a TS pode adotar uma característica descritiva dos fatos, das relações e/ou dos seus impactos; instrumentalizar a aplicação das teorias; ou normatizar a identificação e/ou criação das regras e processos de atuação (Carroll e Buchholtz, 2012).

Realizar o engajamento na criação de valor para os stakeholders (CVS) é gerenciar ativamente para os stakeholders. É criar, cocriar e captar valor equilibradamente, na busca de soluções que beneficiem a empresa e os demais interessados simultaneamente (Freeman, 2010; Strand et al., 2015; Sulkowski et al., 2018; e Kujala et al., 2019). Para se criar valor, tem-se que estimular o engajamento na colaboração e no diálogo, nas atividades proativas e no cultivo dos relacionamentos. A ausência destes comportamentos e atitudes pode quebrar a confiança, o elo que une os interesses dos atores, criar assimetria de informação, gerar o risco de vantagem unilateral e provocar a procrastinação dos atores, dentre outros fatores maléficos.

Atitude positiva em prol do engajamento na criação de valor fortalece as iniciativas de sustentabilidade. Nas IGs com maior engajamento dos stakeholders, há a tendência da atuação ética e sócio ambientalmente responsável e isso aumenta as chances de sucesso da IG.

Este trabalho tem o objetivo compreender os obstáculos existentes para reconhecer uma Indicação Geográfica e implementar a sua operação de, para responder *por que algumas indicações geográficas têm dificuldades em iniciar as suas operações após o seu reconhecimento formal?*

Esta pesquisa é exploratória e tem métodos qualitativos com uso da abordagem de estudo de caso único, nela após esta introdução, se apresenta a base teórica sobre ao engajamento dos stakeholders na criação de valor em uma IG, recorrendo à literatura da Teoria dos Stakeholders; em seguida o método de estudo; posteriormente se apresenta e discutem-se as evidências empíricas, tomando por base uma IG brasileira do interior paulista; além de apresentar na sequência as considerações finais e as referências bibliográficas.

1. Fundamentação teórica

2.1. Engajamento dos stakeholders para a criação de valor

A Teoria dos Stakeholders (TS) tem uma preocupação forte com a ética e a sociedade. Ela visa gerar maior equidade e oportunidade de desenvolvimento das nações, já que uma sociedade e o seu capital bem gerido e protegido criam riquezas, ela não visa a exploração social e nem diluir o capital (Freeman, 2022). Em oposição às estratégias organizacionais que olha para dentro da organização com foco no lucro para os *Shareholders*, esta teoria tem um

olhar para fora com foco na sustentabilidade global, preconizada no trabalho sobre a Teoria dos Stakeholders em Freeman (1984).

Depois que em 1993 Max Clarkson da *Rotman School* da Universidade de Toronto, organizou uma mesa redonda com diversos acadêmicos no evento denominado *Toronto Stakeholders Conference* que foi um celeiro de ideias e debates, se incluiu novos pesquisadores e futuras referências no tema (Wood et al., 2021).

Donaldson e Preston (1995) estabeleceu que a TS sempre ocupasse uma das três dimensões: a dimensão descritiva que observa e descreve os fatos; a dimensão normativa com a qual se estabelece as regras de atuação, processo e relações; e a dimensão instrumental com a qual se aplicam os conceitos. A publicação da pesquisa com o termo Saliência dos Stakeholders, avançou criando a tipificação dos stakeholders, e os separam em: stakeholders que tem maior poderes de impactar ou ser impactados, os que têm legitimidade para estabelecer requisitos, ou os que têm urgência no atendimento das demandas (Mitchell et. al., 1997).

Compreender os modelos de tipificações dos stakeholders ajudaram a aumentar a percepção da gestão acerca dos relacionamentos e a torná-la mais atenta e inclusiva (Wood et al., 2021). Possibilitou reconhecer melhor e dar o devido valor aos stakeholders, com ênfase e relevância para a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), e ainda permite evitar desperdícios de recursos mal alocados em grupos indevidamente identificados.

Também se desenvolveu o conceito de dependência dos stakeholders, que definiu que eles formam grupos em camadas de dependência (Clarkson, 1995). Conforme a dependência da organização relativamente à camada em que pertence o stakeholder, ela pode impactar ou ser mais impactada por ele, na qual se dividiu os stakeholders nos grupos 1. Internos primários; 2. Externos primários; e externos secundários e este conceito contribuiu para a aplicação da teoria, os stakeholders precisam de atenção constante e por vezes intervenções (Wood et al., 2021). Nem todos os stakeholders estão engajados com o objetivo comum que os une pelo propósito individual e este fator é um risco para a organização, que pode ser impactada por um stakeholder ou desperdiçar recursos que não gerem impactos positivos, conforme Freeman (2010).

Engajar os stakeholders é um compromisso político da organização por atividades equilibradas conforme as necessidades específicas de amplos stakeholders, para envolvê-los, a desenvolverem atividades positivamente (Greenwood, 2007).

Engajados, eles agem de forma favorável a uma causa de sustentabilidade individual ou comum (Bridoux e Stoelhorst, 2022). O engajamento depende de diversos fatores e variáveis, é subjetivo e tem em sua fonte complexa de causas. Civera e Colle (2019) disseram que uma das fontes é o empoderamento que designa simetria de poder, advinda da delegação de autoridade e autonomia, que pode ser fruto da aquisição do conhecimento e aquisição de habilidades a fim de criar valor.

Mais adiante, uma nova dinâmica é estabelecida por Clarkson (1995), que, usou a abordagem da Teoria dos Stakeholders, afirmou que mesmo para os stakeholders primários em ação para criação de valor, a essência não é o ganho financeiro. Sulkowski et al. (2018) disseram que a criação de valor para os stakeholders exige novas formas de interação e gestão deles e, que inclusive, é necessário incluir o meio ambiente como um stakeholder. A responsabilidade corporativa se estende a distribuir valor financeiro e não financeiro para mais stakeholders além dos primários e os acionistas da organização (Wood et al., 2021). Phillips et al. (2019) estimula a temática ao dizer que uma empresa que gera valor para seus stakeholders: remunera e gera benefícios melhores para os funcionários que os concorrentes; ofertam propostas de valor ao consumidor; e tende a beneficiar mais a comunidade local.

O engajamento dos atores depende de diversos fatores e variáveis. Da mesma forma que o sucesso de uma organização é subjetivo, o engajamento tem em sua fonte complexa de causas. Civera e Colle (2019) disse que uma das fontes é o empoderamento que designa

simetria de poder, advinda da delegação de autoridade e autonomia, que pode ser fruto da aquisição do conhecimento e aquisição de habilidades a fim de criar valor.

Dizem Sulkowski et al. (2018) que olhar a complexidade do problema de forma dinâmica e agir cooperativamente do centro para as bordas provoca mudanças a longo prazo. Ter assunção a riscos e ousadia enquanto conecta pessoas para o bem comum, deve ser a premissa para sacudir os stakeholders, ao se buscar o engajamento deles para criar valor. De acordo com Kujala et al. (2019), a criação de valor para os stakeholders pode ser resumida em três atributos: 1. Interesses comuns 2. Habilidade de colaborar e 3. Confiança, conforme descreve a Figura 1.

Figura 1
Atributos de engajamento para a criação de valor

Atributos	Descrição dos atributos
Interesses comuns	Os stakeholders se unem por um objetivo comum para solucionar suas demandas individuais
Habilidade em colaborar	Os stakeholders agem em favor do outro e o benefício é compartilhado pelo grupo
Confiança	Há fluência das atividades que atendem os objetivos dos stakeholders com comportamentos e atitudes que a maioria julga como justo e equilibrado

Fonte: Adaptado de Kujala et al. (2019).

A Criação de Valor tem raízes na economia e na teoria dos negócios, alguns teóricos contribuíram significativamente para o desenvolvimento e a formalização desse conceito: A criação de valor foi especificamente conceituada para os stakeholders por (Freeman, 2010; Strand et al., 2015; Sulkowski et al., 2018; e Kujala et al., 2019). Os trabalhos enfatizaram a importância da organização em ter um papel ativo no engajamento dos stakeholders na criação de valor, para que o valor criado possa ser sustentável e benéfico para uma ampla gama de stakeholders. Criar valor é gerenciar para os stakeholders e envolver-se ao criar e cocriar valor. É criar, cocriar e captar valor equilibradamente, na busca de soluções que beneficiem a empresa e simultaneamente seus stakeholders, para que se minimizem os trade-offs necessários (Freeman, 2011; Strand et al., 2015; Sulkowski et al., 2018; e Kujala et al., 2019).

2. Método

O objetivo deste trabalho foi compreender os obstáculos existentes para reconhecer uma Indicação Geográfica e implementar a sua operação, especificamente:

- Identificar os principais atributos para o engajamento dos stakeholders;
- Identificar se houve criação de valor no engajamento deles; e
- Como estes benefícios chegaram até os produtores.

O foco deste artigo é a teoria dos stakeholders. A teoria de fundo é o engajamento para a criação de valor. Dessa forma, será analisado o contexto teórico e prático da IG, pois se acredita que será possível tirar conclusões que aumentarão o conhecimento e ainda contribuirão para a melhoria da prática nas IGs.

A lacuna que esta investigação visa preencher é a necessidade de uma compreensão mais aprofundada da prática de engajamento das partes interessadas em diferentes contextos, processos iterativos e contínuos, conforme descrito por Kujala et al. (2022) E para cobri-la

tem-se como questão de pesquisa: *porque alguma indicação geográfica tem dificuldades em iniciar a operação, após serem reconhecidas?*

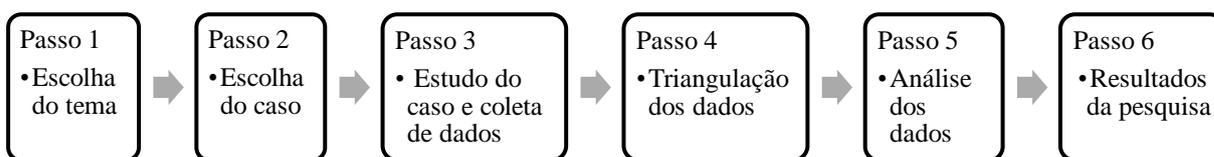
Tem-se como propositura que: A IG que tem os stakeholders engajados na criação de valor contribui para a sustentabilidade local.

Para atender a esses objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa, como um método adequado para pesquisas com poucos estudos e que se apresentam como um tecido complexo, sensível de muitas variáveis, no qual se aplica práticas materiais interpretativas dentro dos seus contextos naturais, para o entender, ou interpretá-los (Creswell, 2014). Nela, se usou a abordagem de estudo de caso instrumental único e representativo, passivo de replicabilidade (Yin, 2016).

A pesquisa em questão tem objeto de estudo uma IG brasileira localizada no interior de São Paulo. A seleção do caso foi fundamentada na busca por uma IG que apresentasse claras dificuldades de implantação e operação, além de ser acessível por pesquisadores. Dessa maneira, a fruta que foi reconhecida na IG aqui neste trabalho será apenas chamada de fruta, para proteger a IG em questão. As técnicas de coleta de dados foram: observação participante declarada, entrevista em profundidade e análise documental de dados públicos da IG disponíveis no portal da associação, substituto processual da IG, em ONGs, em portais de mídias e no governo. A pesquisa aconteceu 26/04/2024 até o dia 26/07/2024. Os dados foram triangulados e os achados confirmados, em seguida realizou-se a Análise de Conteúdo e Análise dos Discursos (Creswell, 2014).

Figura 2

Fluxo da pesquisa



Fonte: Dados originais da pesquisa

Passo a passo da pesquisa:

- Passo 1 – Foi definido o problema da pesquisa e respectivo tema;
- Passo 2 – Foi identificado o caso com acesso, uma IG que demorou 14 anos para ser reconhecida e, um ano após o reconhecimento, não havia iniciado as operações;
- Passo 3 – Foi realizado estudo do caso único exploratório, e a coleta de dados aconteceu por anotações atentas e detalhadas em diário de campo e relatórios gerados por meio da observação participante declarada, nas quais os pesquisados sabiam da presença e motivações do pesquisador; houve participações em diversas reuniões presenciais e on-line, com variados stakeholders da IG, depois se realizou as entrevistas em profundidade com stakeholders primários internos, e seus associados produtores em suas propriedades e posteriormente stakeholders secundários como, o consultor do SEBRAE responsável pelo fomento da IG, pesquisadores da EMBRAPA, integrante da Associação Brasileira das Indicações Geográficas (ABRIG), de Sindicato, também se participou de reuniões ordinárias e extraordinárias da referida IG, e em missões presenciais numa ação de combate a uma doença na fruta;
- Passo 4 – Os achados foram triangulados ao se comparar dentre as diversas fontes de dados para a suas respectivas validações;
- Passo 5 – Foi realizada a análise de conteúdo dos dados coletados nas diversas fontes e análise dos discursos, com o uso do *software Mendley* para a realização de codificações do conteúdo das diversas entrevistas e reuniões observadas,

presencialmente e às vezes a distância com uso de *Google.meet*, *Microsoft Teams* e *Tactiq Transcripts*; e

- Passo 6 – Foi gerado os resultados, realizada a discussão deles e as considerações da pesquisa.

3. Resultado

4.1. Contexto da Indicação Geográfica

O INPI reconheceu a Indicação Geográfica em 2023, localizada no interior de São Paulo, a menos de cem quilômetros da capital paulista. O nome da IG é derivado do nome do produto, uma fruta que surgiu no norte dos Estados Unidos e, após ser trazida para o Brasil, foi cultivada pelos colonos imigrantes que chegaram à região por volta de 1880, a fim de trabalhar e viver do café no Brasil (Ozaki, Sacconi e Fedrizzi, 2024).

Em virtude do declínio na extração de ouro em 1780, o café tornou-se um produto comercial e, por conta disso, foram construídas ferrovias para transportar a produção dos interiores para exportação pelo porto no litoral paulista. O café no Brasil teve um grande impacto no desenvolvimento urbano, na logística e até na economia. Naquela época, a mão de obra agrícola era escassa no Brasil e, em 1827, chegaram os primeiros imigrantes alemães e, logo depois, italianos, incentivados pelo governo do Brasil (Milliet, 1982).

Como consequência da crise mundial, alguns imigrantes se tornaram operários na indústria, mas a maioria permaneceu na agricultura, o que resultou na formação dos primeiros cultivadores do produto da IG no Brasil em São Paulo, especificamente naquela região.

4.2. Temporização de criação de valor no contexto da IG

A história da IG foi dividida em períodos, demonstrando que, em determinados eventos, a IG criou valor e, em outros, não, como mostra a Tabela 3.

4.2.1. Período anterior à IG: desde 134 anos antes da IG.

A maioria das frutas tradicionais do tipo cultivadas pela IG tem origem na Ásia Ocidental e se espalhou para a Europa e o mundo. Já as especiarias cultivadas na região da IG têm origem nos Estados Unidos e foram introduzidas no Brasil por imigrantes em 1894, quando chegaram ao Brasil (Ozaki, Sacconi e Fedrizzi, 2024).

O cultivo profissional da fruta tradicional europeia na região iniciou em 1887, mas somente em 1910 as espécies norte-americanas foram cultivadas por uma família tradicional no território. Em 1933, devida a ocorrência de uma mutação somática uma variante de coloração diferente foi descoberta por um meeiro na propriedade no qual cultivava (Ozaki et al., 2024) Todavia, há questionamento dos produtores sobre o surgimento anterior da fruta em outras terras, das quais foi reconhecida a existência do fato no mesmo ano, no entanto, não a anterioridade como questionam.

Após ser premiada na Exposição Internacional do Rio de Janeiro em 1922, ganhou o título e a fama de ter o nome daquela fruta. Então, em 1934, se realizou a 1.^a Festa da Fruta e a 1.^a Exposição de seus derivados na região, que anunciava o potencial da região para o cultivo da fruta no Brasil. Em 1936 foi fundado uma estação experimental, hoje denominado Centro de Frutas (IAC), por ser um braço do Instituto Agrônômico do estado de São Paulo e no mesmo ano, aconteceu a 1.^a Exposição do estado para os derivados da fruta colaborou para disseminar a fama dela na região, ela aconteceu simultaneamente a inauguração de um parque que recebeu o nome proprietário onde foi encontrada a primeira fruta reconhecido pela descoberta triunfante.

4.2.2. Período do agrupamento: Desde 14 anos antes da IG-A iniciativa coletiva

Na segunda metade do século XIX foi crescente a produção da fruta. Ainda individualizadamente pelos produtores. Desenvolveu-se a safra intermediária em meados de

1980 com o apoio de pesquisas do IAC, no entanto, isso provocou algumas consequências como a mudança do hábito de alimentação dos pássaros que passaram a se alimentarem daquela fruta na safra fora de época e acentuou o número de doenças nas produções dado à maior exposição deles às pragas com a ausência do vazio sanitário que é um tempo de recuperação do cultivo pós-colheita. Ao passo que crescia a produção na região, outras cidades e estados também se estabeleciam como produtores da fruta, dividindo o mercado no Brasil.

A importância econômica da região no cultivo da fruta no Brasil tornou-se ainda mais relevante, uma vez que a região assumiu o primeiro lugar na produção. A cidade cresceu e se desenvolveu a partir da agricultura e das indústrias que se instalaram no local. Mas só após 14 anos de esforços no projeto de criação da Indicação Geográfica (IG) só em 2023 se reconheceu a IG pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) a fim de proteger o direito e os interesses coletivos de mais de setecentos produtores da fruta na região, representados pelo substituto processual dos quais, no entanto, nem todos são associados dela ou mesmo das associações que ela representa.

Reconhecer a IG foi consequência do esforço iniciado há mais de 14 anos pelo presidente da associação na época, sucessor do fundador da associação em 1945, a qual se tornaria a substituta processual da IG (Ozaki et al., 2024) A associação representa os interesses coletivos dos produtores distribuídos em cinco cidades circunvizinhas. Atualmente, com um pouco mais de um ano de reconhecimento, a IG visa implantar um plano de operação de rastreio e certificação das frutas, mas tem dificuldades, pois além de tudo passa por uma crise sanitária com uma praga que assola os cultivos da região e das cidades vizinhas.

“... um dos grandes obstáculos hoje da IG é o fato de ela ter demorado muito para sair, demorou 14 anos, desde o começo do processo até que foi aprovada... (Entrevistado 1)”

Apesar de serem os principais produtores dessa fruta no Brasil por várias décadas, os produtores demoraram a alcançar o reconhecimento da IG. O Brasil T. (2024) relata dados históricos sobre 22 imigrantes chegaram na colônia no interior paulista em meados de 1885 e em poucos anos eles já eram mais de 100 indivíduos, em 1893 outro povo vindo do norte de seu país por meio de recursos próprios, fundaram e estabeleceram um bairro na cidade, com os colonos advindos de uma região conflitante em seu país, dividindo o bairro em dois clãs.

“Até os anos 50, o bairro sempre teve campo de futebol, chegando ao cúmulo de possuir dois campos devido à rivalidade dos dois povos... (Traviú, 2024).”

Um dos grandes entraves para se criar a IG foi falta de consenso na escolha do nome para a IG. Alguns produtores de fora da cidade não concordavam com o nome escolhido para a IG, e não chegavam a um acordo dado ao contexto cultural dos produtores. Há relatos oficiais que contam que a fruta surgiu no mesmo ano em mais de uma propriedade, e outros relatos pessoais divergentes não oficiais dizem que a primeira fruta teria surgido na cidade vizinha e não onde conta o relato oficial. O fundador da associação e a sua esposa são filhos de imigrantes cultivadores da fruta (Search, 2024; Traviú, 2024). O fundador é de uma determinada origem por parte de pai e mãe e, sua esposa da mesma origem por parte de mãe, mas rival por parte de pai, na qual dada há uma cultura patriarcal predomina a origem do pai. A esposa é sobrinha neta do proprietário da terra que coincidentemente a fruta foi descoberta em 1933.

“... por toda dificuldade que essa população néh..., cada um faz do seu jeito, existe uma enorme dificuldade em fazer as coisas cooperativamente... (Entrevistado 1)”

O Fundador e sua esposa casaram-se e uniram o seu clã no mesmo ano da descoberta da fruta (Search, 2024). O fundador da associação faleceu em 1998, aos 91 anos (Search, 2024). O sucessor dele foi quem iniciou os esforços pelo reconhecimento da IG, mas não o vislumbrou, ao falecer em 2017. A IG foi reconhecida em 2023 na condução do atual presidente da associação. Desde o início, em meados da década de 1930, a produção e comercialização da fruta se deu individualizadamente, *“nós temos uns produtores muito individualistas... (Entrevistado 1)”* com um comércio de alto valor agregado, naquela época, para o público focado no estado do Rio de Janeiro. Na primeira metade do século aquela fruta do estado de São Paulo, era uma novidade e em vários estados do país o desejo de consumi-la era alto, atraídos pela cor, perfume e sabor ímpar. A fruta criou valor para os seus stakeholders, impactando na vida de toda a comunidade da região, produtores ou não.

“... quando surgiu a fruta, ela foi um sucesso no Brasil inteiro, e mudou a vida das pessoas daquela época, saíram de uma decadência do café, néh! trouxe novos horizontes para a cidade... (Entrevistado 2)”

Nos anos seguintes, mais produtores começaram a investir na produção daquela iguaria, atraídos pela demanda e alto valor agregado que a fruta possuía, chegando a ser vendida pelo dobro do preço das mesmas frutas comuns. Então, disseminara-se a cultura dessa fruta por outras cidades do interior paulista e posteriormente, na segunda metade do século, outros estados vizinhos como Paraná. Alguns anos após intensos debates em meados de 2010 decidiram que o nome da IG poderia arremeter ao nome antigo da região que denominava o grupo de oito cidades, três a mais que não foram incluídas na IG, porque não eram produtoras de fruta na ocasião do reconhecimento ou não eram limítrofes à atual cidade principal.

“... as outras três cidades não fizeram parte da IG porque eles não têm mais produção de fruta... (Entrevistado 1)”

Então, a petição para o reconhecimento da IG foi formulada pelo técnico do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) em parceria com as prefeituras das cidades da IG.

4.2.3. Período pré-operação: Pós-reconhecimento da IG — A iniciativa colaborada

Os consultores do IFSP basearam-se no 3º Parágrafo do art. 9º da Portaria INPI n.º 4/22 para nome geográfico ou o seu gentílico, que da permissão para a **designação tradicional** que diz respeito ao nome histórico de antigamente, que agregava mais municípios e não à **designação oficial** atual exclusiva para a cidade, mesmo assim demorou vários anos para a IG ser reconhecida.

“...Eles cismaram com o nome com Y, porque o nome da cidade atualmente não se escreve com Y... (Entrevistado 1)”

E depois de algum tempo e algumas respostas formais às notificações do INPI que se recusava aceitar o nome escolhido, deferiu o pedido de reconhecimento da IG em 2023. Depois de diversos impasses para o alcance do reconhecimento, desde então, se labuta para colocar a IG em operação, até o momento sem sucesso, e ainda tiveram que lidar com uma doença que assola as produções.

Desde 2017, os produtores identificaram o surgimento de uma doença nas lavouras e, mais recentemente, houve casos de produtores que perderam as suas produções inteiras. Com o passar dos anos e o agravamento da doença, os produtores buscaram sem sucesso por uma solução efetiva. Apresentaram vários produtos e diferentes manejos para lidar com o fungo supostamente denominado *Glomerella*. Um fungo que afeta o fruto na idade madura e a aniquila. Então, pela demora da solução, alguns produtores chegaram a perder toda a safra.

Alguns stakeholders apontam como um grave problema a desestruturação dos órgãos governamentais de pesquisa e fomento dos produtores, que necessitam de patrocínio para atuação. “... não existe uma independência desses órgãos, desses centros de pesquisa concretizar a pesquisa... (Entrevistado 3)”. No entanto, os patrocinadores, às vezes, são indústrias químicas que podem ter interesses enviesados e cria uma dependência predatória que impacta negativamente os produtores.

Conforme o portal da Bayer (2024), há um programa de inovação aberta da Bayer, que em parceria com o setor público e privado atua desde 2015 e apoia pesquisas com foco em problemas nas realidades dos produtores latino-americanos. No entanto, o que parece solução é visto pelos stakeholders da IG como um problema de dependência econômica com impactos na agroindústria.

“... você está amarrado com o cara, já tentamos fazer análise dessa provável doença que está tendo e que não conseguimos combater e temos os mesmos resultados, dão o mesmo diagnóstico que é a Glomerella, mas com a Glomerella convivemos há cem anos... (Entrevistado3)”

A preocupação desses stakeholders era que o Brasil pudesse ser atingido por outro tipo de problema, como, por exemplo, a Podridão Negra (Rego e Oliveira, 2007), uma doença que dizimou a fruta em outros países nos séculos passados e nenhuma atitude concreta tenha sido tomada ainda no Brasil, mesmo diante de tamanho risco.

Depois de diversas tentativas e espera de meses para soluções através dos parceiros locais e órgãos para apoio e fomento do produtor, a direção da IG teve a iniciativa convidar para São Paulo pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), experientes com este tipo de doença para aplicar um suposto método em três fases, com um processo rigoroso a ser testado e validado.

Os pesquisadores desenvolveram um plano de ação e criaram e aplicaram um teste em cada cidade afetada, para que se pudesse desenvolver defensivos agrícolas que demonstrassem maior eficácia no combate à doença, nos diferentes contextos ambientais de cada cidade.

Combate à doença da *Glomerella*:

Fase 1 – Realizou-se uma reunião dos pesquisadores da EMBRAPA com a associação substituta processual; posteriormente a possibilidade do combate foi apresentada em reunião extraordinária presencial na sede do IAC, com a presença de técnicos e produtores de algumas cidades, consultores do SEBRAE e pesquisador da IES; e em seguida uma nova reunião on-line de alinhamento foi realizada com os pesquisadores, alguns produtores, agentes do governo, SEBRAE, IES e proposto um plano de ação com sugestão de datas, atividades e papéis; foi formado um grupo de WhatsApp que constantemente eram adicionados novos atores desde produtores, a parceiros institucionais; depois foi realizada outra reunião on-line com um plano de ação consolidado e metas para as tarefas e stakeholders.

Plano de Ação:

- Listar três propriedades por cidade, com produtores já impactados pela doença e que estivessem dispostos a seguir ao método de combate proposto;
- Validar as três produções que possuísem registro histórico das práticas de cultivo;

- O produtor comprometer-se em aplicar na área amostral o exato processo proposto e o método tradicional na área de comparação;
- Coletar amostras das frutas para se isolar e identificar a variedade de fungos;
- Coletar de amostras periódicas para avaliar a evolução do processo; e
- Realizar na manhã do dia 01/07/2024, reunião de alinhamento do plano e engajamento dos stakeholders para que até o dia 05/07/2024, em duas cidades por dia, fosse realizada a escolha, validação, retirada da amostra, demarcação da área, entrega e treino do produtor sobre o processo de combate.

Fase 2 – Foi realizada uma reunião presencial de 2h, na sede da AAJ no dia 01/07/2024, já com a presença dos pesquisadores da EMBRAPA, com a direção da AAJ, Diretor do IAC, representantes das IES privadas e públicas; sindicatos; produtores; fornecedores de defensivos agrícolas. Para apresentar o plano a ser aplicado, que iniciaria na mesma tarde, na cidade de Jundiaí, avançaria pelos próximos quatro dias em coleta das amostras e treino dos produtores; e depois semanalmente com a aplicação dos defensivos agrícolas, acompanhado pelos técnicos designados por cada cidade.

Plano de ação:

- O IAC deverá calibrar os pulverizadores que serão utilizados nas aplicações dos defensivos tanto na área de teste quanto na de controle;
- A IES FATEC da região irá disponibilizar motivar estudantes para realizar testes laboratoriais, baseados no treino dos pesquisadores da EMBRAPA, e vai incentivá-los a realizar os seus trabalhos de conclusão de curso, além de verificar se há alunos produtores inseridos que podem eventualmente também aplicar as respectivas técnicas de ensaio nas suas propriedades;
- A associação substituta processual irá acompanhar os técnicos em um raio de 40 km cidade da sede, mesmo não fazendo parte da IG e supri-los no que for necessário e emergente;
- O sindicato dos agricultores da cidade vizinha da IG irá recepcionar e acompanhar os técnicos na sua cidade e na próxima cidade a ser visitada após eles e, supri-los no que for necessário e emergente;
- Uma indústria fabricante de defensivo agrícola se responsabilizará em fornecer os defensivos para uso nos testes;
- As Prefeituras acompanharão o processo através de seus técnicos semanalmente;

Fase 3 – Serão avaliados os resultados obtidos com análises laboratoriais morfológicas e genéticas das amostras e do desempenho dos defensivos no campo, comparado com as áreas de controle.

Plano de ação:

- Realizar testes em laboratório e identificar os fungos específicos da doença na região;
- Gerar percepções de estratégias defensivas desde os primeiros resultados em laboratório;
- Gerar uma receita do tipo e a prática de aplicação dos defensivos adequados

A Figura 3 apresenta a temporização histórica dos stakeholders da IG, desde a primeira fruta até a atualidade, os eventos marcantes e serviu para engajar os stakeholders.

Figura 3

Temporização de criação de valor no contexto da IG

	Época	Evento	O engajamento criou ou não valor
Período precursor: Desde 134 anos antes da IG — A iniciativa da tradição	1922	A região foi premiada na Exposição e reconhecida como terra da fruta.	Criou valor na colaboração para o evento que endossou a tradição do saber efetuar que era um interesse comum, gerou-se prestígio para a região.
	1933	Ocorreu a mutação somática fruta, fazendo surgir uma nova variante de cor única e sabor marcante em três propriedades.	Não criou valor, apenas diferenciou e valorizou o produto, gerou ganho apenas para quem o cultivava, iniciou a divergência sobre o local do primeiro surgimento da fruta.
	1934	Aconteceu a 1.ª Festa da fruta e a primeira Exposição regional dos derivados da fruta.	Criou valor ao dobrar o preço da fruta, geraram-se ganhos econômicos para a região, a exemplo da geração de emprego e renda.
	1936	Foi criada a 1ª Estação Experimental; aconteceu a 1.ª Exposição Estadual dos derivados da fruta; tendo sido inaugurado o Parque da fruta.	Criou valor nas três ações realizadas em colaboração do setor público e privado e realizou-se uma promoção massiva que empoderou os produtores da região.
Período do agrupamento: Desde 14 anos antes até a formação da IG — A iniciativa coletiva	Meados dos anos 80	Aumentou a demanda nacional da fruta.	Criou valor ao investir na produção, houve ganho econômico pelo aumento do preço e volume da produção.
	Meados dos anos 90	Foi desenvolvida a primeira safra intermediária e ela perdura até hoje.	Criou valor para a cadeia produtiva à custa do meio ambiente, investiu-se em pesquisa através do IAC.
	2008	Foi realizado o plano para reconhecimento da IG, mas havia discordância na escolha do nome para a IG.	Não criou valor. Não houve consenso e nem colaboração.
	2010	Chegaram ao consenso do nome da IG e foi feito pedido de reconhecimento no INPI.	Criou valor ao haver o consenso sobre o nome da IG, e ao receber apoio do IFSP.
Período pré-operação: Pós-reconhecimento da IG — A iniciativa colaborada	2023	Foi feito o reconhecimento da IG e iniciada a tentativa de operar com rastreio e selagem de produtos.	Criou valor. Deu prestígio para região e voz aos produtores da fruta, alcançado com apoio da prefeitura da cidade sede da IG. Não foi possível iniciar a operação.
	2023	Agravou a doença da Podridão da Fruta na região que persistia há mais de três anos.	Não criou valor, ao tentar combater individualmente a doença, ela persistiu e espalhou para outras cidades e estados.
	2024	Houve iniciativa da IG em buscar apoio federal na EMBRAPA.	Criou valor. a IG tinha voz, outras cidades produtoras, mesmo as de fora da IG, colaboraram na ação de forma coordenada e organizada.

Fonte: Dados originais da pesquisa

5. Discussão do resultado

A história da IG foi dividida em uma temporização, em períodos que demonstram que em quase todas às vezes que houve um marco importante na história dos produtores da fruta e certos eventos aconteceram, havia potencial de se criar valor, mas pela ausência de um ou mais atributos o evento que tinha potencial de engajar para a criação de valor falhava, ou criava valor para apenas alguns stakeholders isolados. Em duas situações que faltaram um dos atributos a criação de valor foi capitada apenas por parte dos stakeholders, neste caso os produtores diretamente ligados à produção daquela fruta diferenciada originada na região independente de fazerem parte da IG, e o valor não foi capitado pelo demais stakeholders mesmo sendo produtores da mesma região. Inclusive, em um dado ano, os produtores capitaram valor, mas destruíram valor para um stakeholder importante, isso permitiu realizar uma análise dos dados, à luz da teoria a partir desses marcos gerada pelos eventos.

A Indicação Geográfica é um instrumento de engajamento na criação de valor para os stakeholders, mas para que isso aconteça conforme a literatura alguns atributos devem estar presentes no dia a dia dos stakeholders, como: o interesse comum na demanda do outro; a colaboração para a solução de problemas e a confiança de uma prática justa. Estes atributos são observados no contexto dos comportamentos, na prática das atividades dos stakeholders e no caso da IG pesquisada os atributos que engajam os produtores na criação de valor foram encontrados em todos os eventos que criaram valor, mas quando faltavam dois ou mais a criação de valor era prejudicada e essa característica da ausência destes atributos enfraquece o sistema, diminui a competitividade e inviabiliza o sucesso da Indicação Geográfica.

A tradição estrangeira dos imigrantes no cultivo da fruta trazida para o Brasil prosperou, criou valor e foi mantida por mais de cem anos no Brasil, desde a chegada dos primeiros imigrantes no país. A fruta contribuiu para a disseminação e perpetuação dessa cultura tradicional do seu cultivo. Na região da IG, a maioria dos produtores ainda é descendente dos primeiros imigrantes chegados entre 1885 e 1895, conforme evidenciado pelos entrevistados, pelos portais da prefeitura e da associação dos amigos do bairro.

No entanto, a mesma tradição histórica cultural talvez despercebida e dificulte silenciosamente o engajamento coletivo e ainda gerar uma suposta individualidade entre os produtores, promovendo um comportamento muito mais individualista do que coletivo conforme descrito pelo *entrevistado 1* e evidenciado pelos documentos históricos da origem dos colonos imigrantes e estabelecidos na região no portal da Prefeitura e dos amigos do bairro e apontado.

Desde o surgimento da Fruta em 1933 até meados de 1950, a fruta seguiu criando valor para os stakeholders direta e indiretamente interessados no cultivo da fruta: produtores, prestadores, ONGs, governo, Instituições de Ensino Superior (IES), centros de pesquisa, sociedade, concorrentes, e entidades religiosas. Todos os envolvidos direta e indiretamente com a fruta eventualmente captaram valor no início da história, com o comércio, o emprego, a renda, o turismo, a arrecadação de impostos ou donativos, como declarado pelo *entrevistado 2*, constatados nas mídias históricas, nos portais das prefeituras locais das cidades pertencentes a IG e cidades vizinha não pertencente a IG.

A fruta fomentou o turismo, o comércio, o emprego, a renda, o setor público e o setor imobiliário na região da cidade da IG e das cidades circunvizinhas. A disseminação da fruta através das festas culturais e premiações promoveu à fruta a região e atraiu novos residentes da capital para as cidades vizinhas, gerando aumento do potencial imobiliário. E respectivo encarecimento da terra, movimento iniciado na década de 1990 e ainda presente nas regiões, evidenciados pelos entrevistados e (Pupo, Bueno, 2012).

No entanto, conforme a Figura 4 evidenciou-se que em 1922 quando os três atributos estavam presentes no esforço coletivo de ganhar o concurso, na confiança e colaboração em competir em grupo, logram êxito, diferente do evento de 1933 na descoberta da fruta que se tornou cobiçada, mas dividia os produtores pela divergência na crença de sua real origem

provocando o individualismo na atuação, a falta de confiança e ausência da colaboração dos stakeholders. Mas percebeu-se que diante de uma liderança organizada que promoveu a 1ª Festa da fruta na região e trouxe para o evento um público maior a população residente, foi efetiva criação de valor e pode-se evidenciar a presença dos três atributos a de engajamento para a criação de valor que se repetiu em 1936.

Figura 4

Atributos presentes na história temporal dos stakeholders da região da IG.

Atributo	Períodos apurados										
	Iniciativa da tradição				Iniciativa coletiva				Iniciativa colaborada		
	Presente Sim (1) Não (0)				Presente Sim (1) Não (0)				Presente Sim (1) Não (0)		
	1922	1933	1934	1936	1980	1990	2008	2010	2023	2024	2024
Interesse comum	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
Colaboração	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Confiança	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Soma do cálculo 3/3	1,00	0	1,00	1,00	1,00	0,66	0	1,00	0,66	0,33	1,00
Criou valor para os stakeholders?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Dados originais da pesquisa baseados nos atributos de Kujala et al (2019).

Estas iniciativas colaboradas que colocam a fruta em destaque e cobiçada por todo o país, fez gerar uma crescente demanda, a atitude nos anos seguintes para aumentar a oferta pela produção, inserindo novas unidades de produção e expandindo as existentes, além de desenvolver maneiras de aumentar a produtividade com novos sistemas e tecnologias, foi positiva evidenciada na década de 80 que também houve criação de valor e a presença dos três atributos. No entanto, na década de 90, evidenciou-se a criação de valor para stakeholders específicos, nesse caso os produtores que focados no ganho de capital exacerbou a produção as custas do meio ambiente, reduziu o vazão sanitário e passou a impactar no hábito de alimentação da fauna e gerar problemas de saúde para a fruta, dos quais ainda alguns não foram resolvidos, logo nesta década o individualismo preponderou e as necessidades do stakeholder Meio Ambiente foi desprezada e a criação de valor foi apenas para parte dos stakeholders.

Com o sucesso dos negócios elevando o ego dos produtores, eles voltaram a ter divergências, com base em suas matrizes culturais dos países de origem, revisitou a discussão sobre domínio da origem do surgimento da fruta, no qual hoje povos de três cidades diferentes evocam para si. Por isso, não chegavam ao consenso de a IG ter o nome de apenas uma das cidades já que popularmente alguns deles acreditavam que não era daquela a origem da fruta e mesmo após saber que capturariam valor da mesma forma, não aceitavam dar o mérito da descoberta a outra cidade, fica evidente no ano de 2008 a ausência dos atributos de interesse comum, colaboração e confiança neste evento. Que só foi alcançado em 2010 com a mediação de outros atores do setor público e privado e definiu-se não para o nome atual da cidade, mas o nome semelhante que designava a região na época da descoberta e que incluía todas as

idades da IG, mas que conta com uma grafia antiga e diferente, ainda que contenha o mesmo som fonético, assim convergiram em um nome para a IG.

Mas apesar de chegarem ao consenso do nome demoraram 14 anos para alcançar o reconhecimento da IG pelo INPI, já que a grafia antiga não permitia legalmente o reconhecimento, foi quando tiveram que apelar para apoio político do legislativo, para proposta de lei que culminou no ano de 2022 na portaria INPI n.º 4/22 que estabelece no 3º Parágrafo do art. 9º da (INPI, 2022), que para nome geográfico ou o seu gentílico, que da permissão para a designação tradicional e não ao oficial da época. Assim, vários anos depois, foi possível obter o reconhecimento e, para isso, se evidenciou a colaboração dos stakeholders para a solução, o interesse comum de todos que ansiavam o reconhecimento, cada um a seu motivo, e a confiança de que o resultado traria justiça aos fatos.

Talvez cansados pela demora como evidenciado pelo *entrevistado 1*, os stakeholders voltaram a assumir um comportamento relutante e individualista, e já se passam um ano de reconhecimento e ainda não conseguiram iniciar as operações de reconhecimento, as questões culturais divergentes podem estar preponderando na decisão de não compartilhar experiências do cultivo e nem do comércio, combinado com a ausência de uma liderança empreendedora, e um tratamento injusto do poder público na decisão da forma de apoiar os produtores conforme evidenciado pelo pesquisador em observação no campo, no caso em que algumas prefeituras apoiam mais que outras, e as que apoiam tem um trato não tão democrático com cada produtor. Estas questões podem tê-los deixado em uma condição individualista e defensiva e sem um estímulo até então, não conseguiram sair da inércia. Argumenta-se neste aspecto, por poder evidenciar por observação participante o combate da doença da fruta na região, na qual em 2024 os pesquisadores participaram de todas as reuniões de planejamento e de algumas ações no campo realizada nas unidades produtoras e, pode constatar que diante de uma liderança ativa, organizada que conforme Sulkowski et al. (2018). provoca o stakeholder a ter atitudes proativas é capaz criar valor e superar as barreiras culturais, todavia, evidenciou os três atributos do engajamento para a criação de valor interesse comum, colaboração e confiança. Reconhecemos que a crise da doença pode ter colaborado para mover os stakeholders, presos aos seus históricos valores culturais, para soluções efetivas no presente.

Portanto, foi possível, nesta pesquisa identificar os principais atributos para o engajamento dos stakeholders na criação de valor: interesse comum, colaboração e confiança. Foi possível identificar que houve criação de valor em eventos isolados quando estes atributos estavam presentes na história da IG, e na ausência de alguns deles a criação de valor não era captada por todos os stakeholders, a exemplo de outros produtores similares e o meio ambiente. Foi possível observar que os benefícios chegam aos stakeholders de diversas formas especialmente conforme o papel que cada ator ocupa, por exemplo, houve prefeitura que colheu a geração de ganhos econômico para a região, e prestígio com a criação da IG; os produtores da região foram beneficiados com a abertura de novos mercados; criação de demanda; apoio institucional extra; pesquisas e avanços tecnológicos; e no caso dos produtores específicos da fruta tiveram ganho de comercial, a sociedade teve ganho econômico do tipo emprego e renda. E estas evidências e descobertas atendem aos objetivos específicos desta pesquisa e colabora para compreender os obstáculos existentes para reconhecer uma Indicação Geográfica e implementar a sua operação e responder à pergunta de *por que algumas indicações geográficas têm dificuldades em iniciar as suas operações após o seu reconhecimento formal?* ao apresentar um contexto de conflito histórico cultural como barreira de engajamento coletivo, e a confirmar a hipótese de que a IG, que tem os stakeholders engajados na criação de valor, contribui para a sustentabilidade local.

6. Considerações finais

Esta pesquisa qualitativa exploratória com abordagem de estudo de caso único utilizou a observação participante, entrevistas em profundidade e análise de documentos para coleta de dados. Posteriormente foram triangulados e analisados os conteúdos e o discurso à luz da Teoria dos Stakeholders, a partir da qual foi possível expandir a teoria e contribuir para a prática. Ela confirma a proposição de que a IG que tem os stakeholders engajados na criação de valor contribui para a sustentabilidade local, mas alerta que a falta de engajamento pode até mesmo destruir valor para alguns stakeholders específicos, como o meio ambiente. Dessa forma, elas estão sujeitas a criarem valores com o engajamento dos stakeholders quando os atributos de engajamento: interesse comum, colaboração e confiança estiverem presentes. No entanto, se não houver um desses atributos nem todos os stakeholders poderão captar valor. Empiricamente atendendo ao chamado de Kujala (2022) verificou-se que, sem todos os atributos não há valor para nenhum stakeholder e, sobretudo que o fundo histórico de valores culturais dos stakeholders pode impedir ou prejudicar o engajamento dos stakeholders pela ausência a um, ou mais desses atributos. Esta pesquisa também demonstrou que é possível superar essa limitação cultural ao aplicar o que sugere Sulkowski et al. (2018), sobre ter iniciativas que provoquem o comportamento proativo dos stakeholders não apenas informá-los ou desenvolvê-los, mas movê-los em direção aos objetivos comuns. Os resultados mostraram que os benefícios são distribuídos de forma diferente de acordo com o papel que eles ocupam, às vezes de forma econômica, como os produtores, que ganham com aumento de preço ou redução de custos pelo aumento de produtividade; as prefeituras, que ganham prestígio e desenvolvimento econômico para a região; ou a sociedade, que ganha emprego e renda com o desenvolvimento local, inclusive pelo comércio e turismo. Algumas indicações geográficas enfrentam dificuldades para iniciar suas atividades após o reconhecimento formal, uma vez que faltam alguns dos atributos de engajamento dos stakeholders para a criação de valor, o que pode impedir de existirem dadas as suas questões de valor histórico-cultural. Esta pesquisa teve como limitação superar o desafio de manter-se isento de interferir no processo de sucesso da IG. Como sugestão futura, sugere-se uma pesquisa empírica qualitativa com a abordagem de Observação Participante para captar a essência da criação de valor no contexto real dos stakeholders da Indicação Geográfica.

7. Referências

- Bayer (2024). Portal Bayer do Brasil. Inovação aberta. <https://www.bayer.com.br/pt/inovacao-aberta>. Acessado em 12/07/2024 às 14h.55min.
- Brasil, T. (2024). Tiroleses no Brasil. <https://tiroleses.com.br/2015/06/12/mi-son-tiroles-parte-3/>. Acesso 10/07/2024 16h:35min.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & society*. South-Western College Publ..
- Civera, C., Casalegno, C., Couturier, J., Zardini, A., & Ishizaka, A. (2023). Discovering and nurturing local key stakeholders' talent in emerging economies: using fsQCA to test the external human resources approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2637-2676.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

- Search, F. (2024). Family Search. <https://www.familysearch.org/tree/person/details/GGPC-7LC>. Acesso em 27/06/2024. 15h:33min
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art.
- Freeman R. E. My Own Book Review. Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Management*, v. 25, n. 1, p. 66–68, 15 Mar. 2022.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74, 315-327.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, E. R. (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial. (2022). *Portaria n.º 04, de 16 de março de 2022*. https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/legislacao-ig/PORT_INPI_PR_04_2022.pdf
- Malaguti, J. M. A., & Avrichir, I. (2024). Análise sob a ótica da teoria engajamento dos stakeholders dos fatores que a literatura aponta como limitando o desenvolvimento de IGs. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 62(3), e277978.
- Milliet, S. (1982). *Roteiro do café e outros ensaios: contribuição para o estudo da história econômica e social do Brasil*. Editora HUCITEC, em convênio com o Instituto Nacional do Livro, Fundação Nacional Pró-Memória.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Ozaki, A., Sacconi, E. J. C., e Fedrizzi, V. L. P. (2024). *Origem SP: Indicações geográficas e marcas coletivas no Estado de São Paulo*. IFSP
- Pupo, S., & Bueno, L. M. de M. (2012). Entre avanços e retrocessos: as contradições ou armadilhas da participação no planejamento urbano participativo. *Revista Brasileira De Estudos Urbanos E Regionais*, 14(1), 135. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2012v14n1p135>
- Phillips, R. A., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2019). Stakeholder chapter. *The Cambridge handbook of stakeholder theory*, 3.
- Search, F. (2024). Family Search. <https://www.familysearch.org/tree/person/details/GGPC-7LC>. Acesso em 27/06/2024. 15h:33min.
- Rego, C., & Oliveira, H. (2007). “Blac rot” da videira causado por *guinardia bidwellii*. *Actas do*, 7, 107-114.
- Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of business ethics*, 127, 1-15.
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. *Organization & Environment*, 31(3), 223-241.
- Traviú, A. A. (2024). Associação Amigos do Traviú. <https://traviu.com.br/sobre-nos.php>. Acessado 14/07/2024.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.