



ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE COMO RESPOSTA AO PROBLEMA DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: O CASO BRASKEM

STRATEGIES OF LEGITIMACY AS RESPONSE TO THE PROBLEM OF CLIMATE CHANGE: THE BRASKEM CASE

Luana Das Graças Queiróz Farias

Universidade Federal da Bahia - Brasil

Endereço: Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela – CEP 40110-903 - Salvador, BA - Brasil

Fone: 55(71) 32637341

Email: luanaffarias@hotmail.com- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7175179582176570>

José Célio Silveira Andrade

Universidade Federal da Bahia - Brasil

Endereço: Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela – CEP 40110-903 - Salvador, BA - Brasil

Fone: 55(71) 32637341

Email: celio.andrade@superig.com.br- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0676558196082593>

Maria de Fátima Barbosa Góes

Universidade do Estado da Bahia - Brasil

Endereço: Rua Silveira Martins, Nº 2555, Cabula – CEP 41150-000 - Salvador, BA - Brasil

Fone: 55(71) 31172200

Email: mfbgoes@gmail.com- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3761232965043579>

Ricardo Luiz Naves Rabelo Filho

Universidade Federal da Bahia - Brasil

Endereço: Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela – CEP 40110-903 - Salvador, BA - Brasil

Fone: 55(71) 32637341

Email: admricardofilho@gmail.com- Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2439573030085993>

Submissão: 22 Jan. 2014. **Aprovação:** 15 Abr. 2014. **Publicação:** 30 Jun. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/593>

Resumo

No Brasil, ainda que a indústria petroquímica não seja a grande emissora de Gases de Efeito Estufa – GEE, o problema das mudanças climáticas exige atenção por parte das empresas desse segmento. Este estudo objetivou identificar as estratégias de legitimidade evidenciadas pela Braskem para o enfrentamento das mudanças

climáticas, com base na tipologia de Suchman (1995). Adotou-se a pesquisa exploratória com uso de abordagem qualitativa dos dados. Os dados primários foram obtidos através de aplicação de questionário, e os secundários, extraídos dos relatórios institucionais publicados pela Braskem dentro do Carbon Disclosure Project (CDP) e do registro público de emissões da Fundação Getúlio Vargas. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das evidenciações contidas no questionário. Observou-se que a Braskem assumiu um compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável e a redução de emissões de GEE e vem adotando estratégias ambientais corporativas para cumpri-lo. No tocante às estratégias de legitimidade, identificou-se a ênfase no aumento da legitimidade da empresa perante os stakeholders, caracterizando a predominância da tipologia pragmática, com metade das evidenciações. Constatou-se, portanto, que a empresa está se adaptando aos padrões de uma economia de baixo carbono, objetivando assegurar a sustentabilidade dos seus negócios.

Palavras-chave: Redução de GEE; Estratégias de Legitimidade; Mudanças Climáticas.

Abstract

In Brazil, even though the petrochemical industry is not a major emitter of Greenhouse Gases – GHG, the problem of climate change demands attention by the companies in this segment. This study aimed to identify the strategies of legitimacy evidenced by Braskem to tackle climate change, based on Suchman's typology (1995). It was adopted the exploratory research using a qualitative approach. Primary data were obtained through a questionnaire and secondary, extracted from institutional reports published by Braskem in Carbon Disclosure Project and the public record of emissions of Getúlio Vargas Foundation. For data analysis, it was used the technique of content analysis of the disclosures contained in the questionnaire. It was observed that Braskem has made a commitment to sustainable development and the reduction of GHG emissions and has adopted corporate environmental strategies to accomplish it. Concerning the strategies of legitimacy, it was identified the emphasis on increasing the company's legitimacy before stakeholders, featuring the predominance of pragmatic typology, with half of the disclosures. It was found, therefore, that the company is adapting to the standards of a low carbon economy, aiming to ensure the sustainability of its business.

Keywords: Reduction of GHG; Strategies of Legitimacy; Climate Change.

1- Introdução

O aumento das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) na atmosfera da Terra nas últimas décadas intensificou o debate internacional sobre as questões relativas às mudanças climáticas e, conseqüentemente, aumentou a preocupação da sociedade e das empresas com a degradação da qualidade do ambiente natural.

A partir da década de 1990, sobretudo, com a busca pela sustentabilidade e o crescimento das discussões sob a perspectiva de uma economia verde ou de baixo carbono, as empresas têm intensificado a criação de estratégias ambientais para preservar o meio ambiente e aumentar sua legitimidade perante as partes interessadas (*stakeholders*).

Em se tratando da análise das tendências dos riscos e oportunidades decorrentes das mudanças climáticas, uma das formas de compreender essa dinâmica é buscar conhecer as estratégias para a legitimação, perante seus públicos interessados, das ações desenvolvidas pelas empresas. O conhecimento dessas estratégias é necessário devido ao fato da legitimidade ser fundamental para que as instituições possam responder à pressão social, assegurar a sustentabilidade dos seus negócios e verificar a congruência entre estes e os grupos sociais (DIAS FILHO, 2007-2008).

As estratégias empresariais alusivas às demandas ambientais anunciam, então, o surgimento de um novo ambientalismo, não mais ativado unicamente pela militância, mas incorporando às denominadas forças de mercado. Este novo ambientalismo, todavia, requer das organizações novas referências para a cultura organizacional interna e ações inovadoras de sustentabilidade (MARCOVITCH, 2010-2011).

Diante disso, o discurso empresarial tem influenciado diversos segmentos econômicos a incorporar, por meio de ações voluntárias, a variável ambiental em suas estratégias e reconhecer as oportunidades delas resultantes (DEMAJOROVIC, 2003). Setores considerados controvertidos, como o químico e petroquímico, começam a desenvolver abordagens preventivas à poluição, incluindo a redução de GEE e dos riscos para seus públicos interessados, a utilização de matérias primas renováveis a padronização e divulgação das informações socioambientais, buscando assim legitimar-se no ambiente onde atuam (SOTO, 2012).

A indústria química representa um dos setores mais dinâmicos e fundamentais de qualquer economia industrializada, originando diversos produtos bastante demandados por consumidores finais, além de uma variedade de insumos intermediários utilizados por outras indústrias em seus processos de produção. Ademais, as indústrias químicas têm uma capacidade de inovar com maior velocidade do que outros setores, oferecendo de forma contínua novos produtos e modificando processos, permitindo simultaneamente o crescimento da indústria e a redução na produção de resíduos (DEMAJOROVIC, 2003).

Com atuação no setor químico e petroquímico, a Braskem S. A. destaca-se no cenário global como a terceira fabricante de resinas termoplásticas das Américas.

É considerado um emissor relevante de GEE no Brasil – com alto custo de produção devido aos significativos investimentos em equipamentos e operação – acarretando, assim, riscos socioambientais. Neste contexto, a Braskem, assim como outras empresas similares, exerce um papel relevante no que tange a preservação do meio ambiente, a introdução de novas tecnologias sustentáveis e o desenvolvimento de ações práticas que atendam os *stakeholders* e as mais exigentes diretrizes de responsabilidade social, saúde, segurança e controle ambiental (DEMAJOROVIC, 2003).

Diante do exposto, este artigo se propõe a identificar quais são as estratégias de legitimidade de Suchman mais evidenciadas pela Braskem para o enfrentamento do problema das mudanças climáticas. O estudo pretende identificar as estratégias de legitimidade demonstradas no questionário aplicado à empresa (dados primários) e nos relatórios institucionais publicados pela Braskem dentro do *Carbon Disclosure Project* (CDP) e no registro público de emissões da Fundação Getúlio Vargas (dados secundários).

Por fim, o trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução: na primeira será abordado o referencial teórico que fundamenta a pesquisa; a segunda seção trata da abordagem metodológica; a terceira seção enfatiza a discussão dos resultados; e, por fim, a quarta seção aborda as considerações e recomendações finais.

2- Estratégias de legitimidade organizacional de Suchman

Para Suchman (1995, p. 574), a legitimidade é entendida como “uma percepção generalizada de que determinadas ações são desejáveis, adequadas, ou necessárias em um sistema de normas, valores e crenças socialmente construídos”. A legitimidade retrata a congruência entre a entidade e as crenças de um determinado grupo social. Em outras palavras, a legitimidade é criada subjetivamente por uma única organização, mas percebida objetivamente pela sociedade e seus diferentes atores fora da organização.

Suchman (1995) destaca que a literatura sobre legitimidade organizacional é ampla e complexa, mas, com poucas definições. A maioria dos tratamentos abrange apenas um aspecto limitado do fenômeno, dedicando insuficiente atenção à sistematização de perspectivas alternativas ou ao desenvolvimento de um vocabulário que sirva de base para descrever abordagens divergentes.

De acordo com Gray *et al.* (1995), o desenvolvimento mais evidente desse conceito ocorreu exatamente com os trabalhos de Lindblom (1994) e Suchman (1995). Lindblom (1994) associou legitimidade organizacional ao desempenho social e à divulgação de tal desempenho. Na sua tipologia de estratégia de legitimidade, as empresas podem utilizar-se, de maneira simultânea ou não, de quatro estratégias para divulgar informações voluntárias ou compulsórias sobre os aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades. Já Suchman (1995) forneceu elementos

conceituais importantes para o desenvolvimento do conceito de legitimidade organizacional e suas tipologias. O autor idealizou a definição mais citada sobre legitimidade organizacional, em âmbito nacional e internacional (ROSSONI, 2012; ROSSONI & TEIXEIRA, 2008; DEEPHOUSE & SUCHMAN, 2008; SCOTT, 1995).

Suchman (1995), a partir da literatura existente, estabeleceu uma tipologia de estratégias de legitimidade com três categorias: pragmática, moral e cognitiva. Cada tipo de legitimidade envolve uma percepção ou pressuposto generalizado de que as atividades organizacionais são desejáveis, apropriadas ou adequadas a um sistema socialmente construído de valores e definições, assumindo formas comportamentais diferentes e dinâmicas, que serão caracterizadas a seguir.

De acordo com Suchman (1995), a estratégia pragmática compreende as percepções referentes à organização por parte da sociedade e o interesse imediato da organização em obter conhecimento acerca dessas percepções. O caráter de maior relevância nesta tipologia é a necessidade da organização obter informações sobre a percepção do seu público-alvo em relação às suas atividades. Uma outra possibilidade para o entendimento da legitimidade pragmática advém das práticas da organização que comungam com os interesses da sociedade, embora esta não receba benefícios diretos daquela.

A segunda estratégia, a moral, enfatiza o comportamento ético da organização, aferindo “se a entidade está fazendo a coisa certa”. Essa avaliação busca compreender, de acordo com os valores pré-estabelecidos socialmente, se a organização contribui para o bem-estar da sociedade. As organizações frequentemente reivindicam a sua propriedade moral por meio de atributos simbólicos, que ficam visíveis muitas vezes na percepção da sociedade como um todo. No seu núcleo, a legitimidade moral reflete uma lógica pró-social fundamentada no interesse próprio.

Por fim, a legitimidade cognitiva pode admitir apoio afirmativo para uma organização ou uma simples aceitação da organização como necessária ou inevitável. Isto equivale a dizer que pode existir um padrão positivo, negativo ou neutro de avaliação. Os esforços empreendidos que se encaixam nesta tipologia têm como meta apresentar a missão da organização para os públicos internos e externos como natural e simples. Uma forma de obter legitimidade, de acordo com esta tipologia, é conseguir o apoio ou reconhecimento formal de entidades externas para as atividades desempenhadas pela organização; uma segunda forma é identificar os discursos normativos, suas mudanças e a ativa participação dentro deles para assim influenciá-los (SUCHMAN, 1995).

As estratégias de legitimidade pragmática, moral e cognitiva existem na maioria dos contextos do mundo real. Entretanto, enquanto a legitimidade pragmática baseia-se no autointeresse público, a moral e a cognitiva implicam em regras culturais.

Portanto, o trabalho de Suchman surge da busca por uma sistematização acerca do conceito de legitimidade organizacional que pudesse ajudar na construção de trabalhos científicos, buscando torná-los mais conectados entre si através de uma

fundamentação teórica padronizada, ou seja, um *framework*. Uma vez identificadas as tipologias de legitimidade, faz-se necessário exibir, resumidamente, as ações pertencentes a cada uma delas, podendo estas vir a ser utilizadas como parâmetros para a identificação dos tipos de legitimidade que a organização almeja. Para compreender melhor esta tipologia, pode-se recorrer ao Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Estratégias de legitimidade organizacional

Categorias	Critérios		
	Ganho	Manutenção	Reparação
Pragmática	Responder às Necessidades.	Consultar a opinião de líderes	Rejeitar
	Cooptar integrantes Construir reputação	Monitorar a confiabilidade Comunicar-se honestamente Estocar confiança	Criar monitores
	Anunciar o produto Anunciar a imagem		
Moral	Produzir resultados adequados.	Consultar as categorias profissionais Monitorar a responsabilidade	Desculpar/ justificar Substituir pessoal
	Incorporar-se a instituições		
	Oferecer demonstrações simbólicas	Comunicar-se oficialmente	Rever as práticas
	Definir metas Demonstrar sucesso Fazer proselitismo	Estocar opiniões favoráveis	Reconfigurar
Cognitiva	Reproduzir normas	Consultar aquele que tem dúvidas	Explicar
	Formalizar as operações Profissionalizar as operações	Visar clareza Falar pontualmente	
	Buscar certificações Persistir	Estocar conexões	
	Popularizar novos modelos Padronizar novos modelos		

Fonte: Adaptado de Suchman (1995)

Apesar da realização dessa pesquisa bibliográfica em periódicos e bancos de teses nacionais e internacionais, observou-se que há poucos trabalhos empíricos sobre o modelo de análise de Suchman. Dentre as exceções, estão quatro trabalhos, sendo dois realizados por pesquisadores brasileiros – Fank e Beuren (2011) e Gubiani *et al.*, (2009) – e dois por estrangeiros – Dart (2004) e Patel e

Xavier (2005). A seguir, são apresentados sinteticamente os resultados destas pesquisas.

No estudo de Fank e Beuren (2011), foram identificadas as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração da empresa Petrobras no período de 2000 a 2009. A pesquisa foi de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo das evidenciações contidas nos relatórios. Os resultados da pesquisa demonstraram que as estratégias de legitimidade mais observadas nos relatórios da administração foram a estratégia cognitiva, seguida pelas estratégias pragmática e moral, respectivamente. Em relação à legitimidade cognitiva, tiveram destaque os itens popularizar novos modelos, padronizar novos modelos, reproduzir normas, formalizar as operações, profissionalizar as operações e buscar certificação. Na legitimidade pragmática, sobressaíram-se os itens anunciar a imagem e construir reputação. Por fim, na legitimidade moral, destacaram-se: demonstrar sucesso e definir metas.

Gubiani *et al.* (2009) também identificaram as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas estaduais de capital aberto do setor de energia elétrica no Brasil. A pesquisa foi exploratória, com análise de conteúdo dos dados das evidenciações contidas nos relatórios da administração de 2007, os quais foram coletados no *site* da Bovespa. Os resultados da pesquisa comprovaram a ocorrência das estratégias de legitimidade de Suchman (1995), sendo verificadas 556 (quinhentas e cinquenta e seis) citações nos relatórios da administração que evidenciaram essas estratégias de legitimidade. Os autores concluíram que, dentre as estratégias de legitimidade, as que obtiveram maior destaque foram as estratégias pragmática e cognitiva, respectivamente.

Dart (2004) desenvolveu uma explicação de empresa social baseada em perspectivas institucionais em oposição aos conceitos econômicos e instrumentais. Fundamentado na tipologia de legitimidade de Suchman (1995), Dart (2004) argumenta que a origem e a evolução social da empresa são colocadas em diferentes focos no conceito de legitimidade moral. O autor entende que a legitimidade moral também explica a observação de que o empreendimento social está sendo mais frequentemente entendido e praticado de forma restrita, isto é, sob o ponto de vista comercial e de geração de receita.

Por fim, Patel e Xavier (2005) pesquisaram como as ações desenvolvidas pela empresa *James Hardie Industries* e suas estratégias de comunicação, ao lidar com reclamações de ex-empregados e clientes de seus produtos de amianto, geraram efeitos na legitimidade da organização. Os autores estudaram as publicações da imprensa para identificar o foco principal da ação organizacional na defesa da sua legitimidade. Os resultados indicam que as estratégias utilizadas pela empresa são esperadas de uma organização em crise, usando tanto a reparação como o ganho de legitimidade em suas relações com o meio ambiente.

3 - Abordagem metodológica

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório com uso de abordagem qualitativa dos dados, realizada por meio de um caso empírico. Raupp e Bueren (2004), Cervo e Bervian (2002) e Ruiz (2002) mencionam que a pesquisa exploratória é justificada quando se trata de um estudo preliminar que visa obter maior familiaridade com o fenômeno que se pretende investigar.

Os dados primários foram obtidos através de aplicação de questionário e os secundários, extraídos dos relatórios institucionais publicados pela Braskem dentro do *Carbon Disclosure Project* e no registro público de emissões da Fundação Getúlio Vargas. Para análise destes dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2009) explica que a técnica de análise de conteúdo prevê estudo de interpretação de textos para compreender a construção de resultados.

Após a análise de conteúdo, os dados coletados foram quantificados e organizados à luz do *framework* de Suchman (1995), conforme sintetizado no Quadro 1. Salienta-se, contudo, que este artigo é parte de uma investigação mais ampla para uma tese de doutorado defendida em junho de 2013, que teve como finalidade analisar as estratégias de legitimidade voltadas para a redução das emissões de GEE desenvolvidas por 10 (dez) empresas brasileiras destinatárias do pedido de *carbon disclosure*, integrantes do Programa *Investors do Carbon Disclosure Project* no período de 2006 a 2010.

4 - Estratégias de legitimidade da Braskem como resposta ao problema das mudanças climáticas

Nesta seção, inicialmente, apresenta-se uma breve descrição da empresa objeto de estudo, demonstrando suas ações para redução de emissão de GEE. Na sequência, é realizada a análise dos dados que evidenciam a presença das estratégias de legitimidade propostas por Suchman (1995).

Com atuação no setor químico e petroquímico, a Braskem é uma empresa de capital aberto controlada pela Organização Odebrecht e fundada em 16 de agosto de 2002, pela integração dos ativos dos grupos Odebrecht e Mariani à Copene Petroquímica do Nordeste S.A.

As unidades industriais da empresa são distribuídas da seguinte forma: 28 (vinte e oito) no Brasil – nos estados de Alagoas, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Bahia – e 3 (três) nos Estados Unidos, nos estados de West Virginia, Pensilvânia e Texas. A empresa atua principalmente na produção das resinas termoplásticas polietileno (PE) e policloreto de vinila (PVC), incluindo também, a fabricação de insumos químicos básicos, como eteno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda e solventes, e dentre outros.

As vantagens competitivas da empresa estão pautadas nos processos de verticalização e diversificação organizacional. Trata-se de um processo de fusão e incorporação, originado por meio de operações em grupos de produtos escolhidos com base em critérios pré-definidos, como os tecnológicos e mercadológicos, utilizados normalmente nesse segmento. A empresa destaca-se no mercado petroquímico pelos investimentos nos aspectos tecnológicos e operacionais e pela sua expansão comercial.

Quanto à questão ambiental, a indústria química global, de um modo geral, tem demonstrado preocupação com o meio ambiente e buscado realizar melhorias na eficiência energética na última década. Segundo informações obtidas no site institucional da Braskem, em 2005, a empresa constituiu um programa de redução de emissão de GEE, visando a elaboração de inventários de GEE, análise dos riscos e identificação de novas oportunidades de negócios.

Em termos de política ambiental, a Braskem assumiu um compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável e com uma economia de baixo carbono, no manifesto público *É Preciso Amadurecer para Ser Verde*, publicado em 2009. Neste documento, foram explicitadas iniciativas como: aumentar a eficiência energética, utilizar matérias primas renováveis, desenvolver produtos que reduzam as emissões de GEE, continuar a publicar inventário de emissões de GEE e apoiar discussões sobre mudanças climáticas nos fóruns empresariais.

No que tange às mudanças climáticas, a empresa considera os riscos físicos, mercadológicos, reputacionais e tecnológicos como os mais importantes para o negócio. Já nas oportunidades, as mais destacadas, foram: o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, antecipação e influência sobre as ações regulatórias e atração de investidores ou parceiros estratégicos.

As emissões de GEE da empresa são resultantes de atividades diretas (escopo 1) e indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada pela empresa (escopo 2), indiretas geradas por terceiros na produção de insumos e materiais utilizados pela empresa (escopo 3), utilização dos produtos e/ou serviços dessa empresa por terceiro (escopo 3), viagens a negócios de membros da empresa (escopo3) e geradas por terceiros nas atividades terceirizadas (escopo 3). Complementando essas informações, o relatório do Registro Público de Emissões, no período de 2010 a 2011, apresenta as emissões da Braskem (TAB 1).

Tabela 1- Emissões totais de toneladas de CO₂ equivalente (tCO₂e) pela Braskem

Ano	Emissões (tCO ₂ e)		
	Escopo 1	Escopo 2	Escopo 3 (opcional)
2010	9.233.668,00	337.294,00	5.871.747,00
2011	8.911.770,84	216.240,36	9.976.357,48

Fonte: Registro Público de Emissões (tCO₂e) de GEE do país (www.fgv.br/ces/registro/2012)

Dentre as iniciativas que a Braskem vem desenvolvendo efetivamente nos âmbitos interno e externo para contribuir com a redução de custos e de emissão de GEE e com o aumento dos ganhos de competitividade no negócio, pode-se citar: realização de inventário de GEE com a metodologia *GHG Protocol*; estabelecimento de um programa de redução de GEE; definição de metas de redução de emissões próprias de GEE; medidas para a obtenção de eficiência energética e cogeração de energia; ecoeficiência (transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos); análise do ciclo de vida dos produtos – *LCA (Life Cycle Assessment)*; antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas, atuando mais ativamente na Governança Ambiental Global (GAG) do clima através da participação em reuniões de negociação de acordos e parcerias público/privado; desenvolvimento de novos produtos e serviços com baixa ou nenhuma emissão de GEE; aperfeiçoamento de produtos e serviços visando reduzir suas emissões de GEE; incentivo a substituição de viagens por teleconferências; gerenciamento ambiental (ISO 14000 ou outro) e gestão de responsabilidade social (ISO 26000).

Um ponto fundamental na gestão de emissões de GEE para a Braskem são os indutores para criação de uma ambiência organizacional. Dentre eles, destacam-se: existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; aumento do padrão tecnológico da indústria e do setor produtivo; prática da responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação; consistência com a cultura e histórico da empresa; possibilidade de geração e comercialização de créditos no mercado de carbono; oportunidade de novas fontes de financiamento (fundos de investimentos); pressão de investidores nacionais e internacionais; iniciativa voluntária visando a eficiência energética e iniciativa voluntária visando a minimização dos efeitos das mudanças climáticas.

Alguns aspectos foram considerados muito importantes para o clima de ambiência e motivação dentro da empresa no que tange ao tema, como por exemplo: participação direta da alta administração; participação direta dos empregados; programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas; envolvimento de várias áreas da empresa nas questões relativas às mudanças climáticas; comunicado do CEO sobre o posicionamento da empresa quanto às mudanças climáticas; divulgação interna das estratégias relativas às mudanças climáticas para os empregados da organização; e divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas para as partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc.). Com relação aos obstáculos para efetivação dessas ações, a carência financeira para o desenvolvimento e implantação de estratégias referentes à mitigação das mudanças climáticas representou a principal ameaça.

A fim de consolidar os avanços alcançados nessas questões, a empresa busca interagir com diferentes atores e promover variadas iniciativas como: participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops; parcerias em projetos ou programas climáticos com outras empresas, investidores, ONGs, associações de classe e associações ou federações

empresariais; parceria público/privada (PPP) em projetos ou programas climáticos; participação como membro da delegação brasileira nas reuniões internacionais para negociação de acordos para o período pós-Kyoto (COP's); obtenção de assentos nas câmaras, comitês e demais instituições empresariais e governamentais para influenciar as regras do jogo sobre a regulamentação do problema das mudanças climáticas nos níveis local, nacional e global. Além disso, a Braskem utiliza como instrumentos de *disclosure* o relatório de sustentabilidade e o site institucional.

Quanto às estratégias de legitimidade, foram obtidas 38 (trinta e oito) evidências alusivas à legitimidade pragmática. A estratégia pragmática implica nas avaliações da empresa decorrentes das circunstâncias do macroambiente e da necessidade de ser aceita pelos seus *stakeholders*. A TAB. 2 evidencia as estratégias de legitimidade identificadas na pesquisa.

Tabela 2 – Estratégias de legitimidade pragmática

Critério	Itens	Evidenciações na Braskem S.A.
Ganho	Responder às necessidades dos <i>stakeholders</i>	33
	Anunciar a imagem	5
Total		38

Fonte: Dados da pesquisa

Incertezas regulatórias causam dificuldades em planejamentos futuros. Por isso não é possível quantificar com exatidão os riscos derivados de futuras políticas climáticas; no entanto, a Braskem acredita que serão aplicadas para todos os países regulamentações adicionais no campo energético e para combater a mudança climática, e a empresa está preparada a executar ações correspondentes. Nos últimos cinco anos a Braskem tem reduzido suas emissões, independente de mudanças na legislação (CDP, 2008, p.47).

O Relatório do CDP de 2010 reitera o foco da empresa no seu desempenho no mercado, aliado ao desenvolvimento sustentável e à economia de baixo carbono:

O desenvolvimento de produtos "verdes", fabricados com matéria prima renovável, está alinhado com a estratégia de melhorar a competitividade e adicionar valor por meio da tecnologia e inovação, e reforça o compromisso da Braskem de promover o desenvolvimento sustentável, de acordo com as aspirações da sociedade em geral, e de favorecer iniciativas que dêem uma contribuição concreta para a redução das emissões de CO₂ para a

atmosfera. Esses projetos da maior importância envolvem a produção de ETBE e de polietileno "verde". (...) Ambos PE "verde" e ETBE substituem produtos originários do petróleo por matéria prima renovável em seus processos de produção. Desta forma, usando matérias primas renováveis, há remoção direta de carbono da atmosfera no início do ciclo destes produtos (CDP, 2010, p.42).

Já em relação à legitimidade moral, a empresa avalia seu comportamento ético na realização de suas atividades e sua contribuição para o bem-estar da sociedade. Nessa tipologia, destacaram-se o item "rever as práticas", que compõe o critério "reparação", e o item "monitorar a responsabilidade", incluído no critério "manutenção", com 8 (oito) e 7 (sete) evidenciações, respectivamente. A TAB. 3 a seguir ilustra a frequência com que os itens da legitimidade moral foram evidenciados.

Tabela 3 – Estratégias de legitimidade moral

Critério	Itens	Evidenciações na Braskem S.A.
Ganho	Incorporar-se a instituições	5
	Definir as metas	1
	Total	6
Manutenção	Monitorar a responsabilidade	7
	Comunicar oficialmente	3
	Total	10
Reparação	Rever as práticas	8
	Total	8

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao item "monitorar a responsabilidade", uma das formas adotadas pela Braskem para monitorar as questões relativas às mudanças climáticas foi a criação do Conselho Administrativo, órgão executivo que representa a instância institucional na qual o tema da mudança climática é tratado. E quanto ao item "comunicar oficialmente", as três evidenciações identificadas referem-se à publicação pela empresa das suas informações ambientais nos relatórios do CDP, no relatório anual de sustentabilidade e no seu site institucional.

Para demonstrar a preocupação da empresa com a definição de metas, apresenta-se o seguinte trecho extraído do Relatório do CDP (2008, p.59):

(...) A aprovação de algumas dessas políticas pode representar risco regulatório para a Braskem em médio prazo, dependendo das metas

impostas para a redução de emissões ou os índices mínimos esperados para desempenho energético setorial. Em relação ao estabelecimento de metas mínimas de eficiência energética, a empresa está pronta a enfrentar o desafio nos próximos cinco anos, quando riscos regulatórios associados com esse tema são considerados baixos.

O trecho a seguir, também extraído do Relatório do CDP de 2008, demonstra a atenção que a empresa tem com a introdução de novas práticas:

Desde 2005, a Braskem tem investido na elaboração do inventário de GEE, para determinar suas emissões, analisar os riscos e identificar oportunidades baseadas em atividades de projetos desenhados para promover a redução de emissões de GEE. A mudança climática apresenta oportunidades para desenvolver novas tecnologias que reduzam as emissões de GEE. A otimização dos processos da Braskem, com vistas a melhorar a matriz energética, contribui para a redução de custos e ganhos de competitividade no negócio, baseados em novas tecnologias e produtos desenhados para a redução de emissões de GEE e conservação de recursos naturais (CDP, 2008, p.59)

Na estratégia de legitimidade cognitiva, destacou-se o critério “ganho” e, dentro do mesmo, os itens “formalizar as operações”, com 9 (nove) evidências, e “padronizar novos modelos” com 3 (três). Estes itens demonstram a preocupação da empresa em monitorar as suas operações e certificar seus processos, desenvolvendo procedimentos internos visando diminuir a probabilidade de ocorrer falhas nos processos. Os resultados da estratégia cognitiva demonstram, ainda, que a Braskem busca alinhar os procedimentos internos formalizados aos seus interesses estratégicos e adotar um código de ética e responsabilidade social. A TAB. 4 sintetiza as evidenciações encontradas na legitimidade cognitiva.

Tabela 4 – Estratégias de legitimidade cognitiva

Critério	Itens	Evidenciações na Braskem S.A.
Ganho	Formalizar as operações	9
	Buscar certificações	1
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	3
Total		14

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a síntese dos resultados das três estratégias de legitimidade de Suchman (1995) evidenciadas pela Braskem é apresentada na TAB. 5. Dentre as tipologias propostas, a pragmática foi a mais evidenciada, com 38 (trinta e oito)

citações, que representam metade do total das evidências. Já a moral foi a segunda mais mencionada com 24 (vinte e quatro) evidências, representando 31,6% do total. E, por último, está a cognitiva, com 14 (catorze) evidências. Este resultado aponta para a busca da Braskem de melhorar a percepção dos seus *stakeholders* em relação às suas atividades e para a ênfase sobre práticas que comungam com os interesses da sociedade, apesar da empresa não obter benefícios diretos. No que diz respeito aos critérios, o que obteve maior destaque foi o ganho, com 58 (cinquenta e oito) citações – somando os ganhos referentes às três categorias de legitimidade – seguido da manutenção, com 10 (dez) e, por fim, a reparação, apresentando 8 (oito) evidências.

Tabela 5 – Síntese das tipologias de estratégias de legitimidade evidenciadas pela Braskem

Categorias	Critérios	Quantidade	Percentual
Pragmática	Ganho	38	50,0%
Moral	Ganho	6	31,6%
	Manutenção	10	
	Reparação	8	
Cognitiva	Ganho	14	18,4%
Total		76	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar da Braskem integrar um setor controverso e sensível à opinião pública, os achados da pesquisa comprovam que as mudanças climáticas e o aumento de concentração de gases de efeito estufa vem sendo debatidos e acompanhados pela empresa, tanto internamente quanto pela participação em discussões empresariais e da sociedade civil. E, para além destas ações, a empresa vem buscando internalizar efetivamente a variável ambiental nas suas estratégias, políticas e práticas empresariais.

5 - Considerações finais

O estudo identificou as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas pela Braskem. A pesquisa exploratória com abordagem qualitativa foi analisada com base na técnica de análise de conteúdo.

No Brasil, ainda que a indústria petroquímica não seja a grande emissora de GEE em valores relativos, o problema das mudanças climáticas exige atenção por parte das empresas. Nesse sentido, a Braskem, por exemplo, vem demonstrando estar comprometida com o desenvolvimento sustentável e uma economia de baixo carbono, buscando contribuir para redução das emissões de GEE.

Dentre as principais estratégias, está a criação de um Programa de GEE, visando a elaboração de inventários, análise dos riscos e identificação de novas oportunidades de negócios de mitigação e adaptação para reduzir suas emissões. Além disso, a Braskem considera os riscos físicos, mercadológicos, reputacionais e tecnológicos decorrentes das mudanças climáticas como os mais importantes para o negócio. Quanto às oportunidades em relação às mudanças climáticas, foram percebidas com as mais importantes o MDL, o desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, a antecipação e influência sobre as ações regulatórias e a atração de investidores ou parceiros estratégicos.

No tocante especificamente às estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995), constatou-se a predominância da estratégia pragmática e do critério ganho, totalizando 38 e 58 evidenciações, respectivamente. Com isso, pode-se inferir que a Braskem tem priorizado as demandas levantadas por seus principais *stakeholders*, com intuito de ganhar legitimidade perante os mesmos.

Verifica-se, portanto, que a empresa está investindo e se adaptando aos padrões de uma economia de baixo carbono, de acordo com as características do setor. Não obstante, demonstra também congruência com o empreendimento social que é uma empresa. Tal posicionamento corrobora com a ideia de que a atividade econômica só se legitima e cumpre seu papel quando atende aos interesses da sociedade.

A pesquisa apresenta algumas limitações devido ao objeto de análise se concretizar em um caso empírico e à subjetividade na análise de conteúdo, com explicações e decodificações pessoais por parte dos pesquisadores. Considerando as limitações da pesquisa, recomenda-se para estudos futuros a comparação das estratégias de legitimidade utilizadas por cada setor produtivo destinatário do CDP. Com relação à metodologia, sugere-se o uso combinado de abordagens qualitativas e quantitativas. Por fim, recomenda-se investigar o processo de institucionalização de outras práticas de *carbon disclosure* no Brasil.

Agradecimento

À CAPES pela concessão de bolsa de estudos.

Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASKEM. Site institucional. <http://www.braskem.com.br>. Acesso em 30 de maio de 2013.

_____. *É preciso amadurecer para ser verde*. http://www.braskem.com.br/Portal/Principal/Arquivos/Html/Documentos/Manifesto_Braskem_sobre_Mudancas_Climaticas.pdf. Acesso em 30 de maio de 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DART, R. The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 14, n. 4, 2004.

DEMAJOROVIC, J. *Sociedade de Risco e Responsabilidade Ambiental*. Senac: São Paulo, 2003.

DIAS FILHO, J. M. A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e prever políticas de evidenciamento contábil. In: XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

_____. Políticas de evidenciamento contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 2008.

FANK, O. L.; BEUREN, I. M. Evidenciamento das Estratégias de Legitimidade da Tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da Administração da Petrobras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 4, n.10, 2011.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Corporate Social and Environmental Reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. v. 8, n. 2, 1995.

GUBIANI, C. A.; SOARES, M.; BEUREN, I. M. Estratégias de Legitimidade de Suchman Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Públicas do Setor Elétrico. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, XXXIII., 2009, São Paulo. *Anais ...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2009.

LINDBLOM, C. *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. Presented at Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, NY, 1994.

MARCOVITCH, J. (Org.). A redução de emissões de gases de efeito estufa e a legislação brasileira. São Paulo: FEA/USP, 2010-2011. In: MARCOVITCH, J. *As empresas e a legislação verde no Brasil*. Disponível em: <http://www.usp.br/mudarfuturo/cms>. Acesso em 10 de junho de 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Caracterização da pesquisa em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FGV. *Registro público de emissões de GEE do país*. Disponível em: <<http://www.fgv.br/ces/registro>. Acesso em 22 de abril de 2012.

PATEL, A.; XAVIER, R. Legitimacy challenged: James Hardie Industries and the asbestos case. *The Annual Meeting of the Australian and New Zealand Communication Association*, Christchurch, New Zealand, July, 2005.

ROSSONI, L. Que é Legitimidade Organizacional? In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, VII, 2012, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENEO, 2012.

ROSSONI, L.; TEIXEIRA, R. M. A interação dos relacionamentos com os recursos e a legitimidade no processo de criação de uma organização social. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 6, n. 4, p. 1-19, 2008.

RUIZ, J. A. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SOTO, Jorge. A Química Sustentável: desafios, dilemas e perspectivas. In: ALMEIDA, Fernando. *Desenvolvimento sustentável 2012 – 2050: visão, rumos e contradições*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Philips : Holcim : Braskem, 2012.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. v. 20, 1995.

