



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUANA DAS GRAÇAS QUEIRÓZ DE FARIAS

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE DE SUCHMAN EVIDENCIADAS PELAS
EMPRESAS BRASILEIRAS DESTINATÁRIAS DO PEDIDO DO CARBON
DISCLOSURE PROJECT**

Salvador
2013

LUANA DAS GRAÇAS QUEIRÓZ DE FARIAS

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE DE SUCHMAN EVIDENCIADAS PELAS
EMPRESAS BRASILEIRAS DESTINATÁRIAS DO PEDIDO DO CARBON
DISCLOSURE PROJECT**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira de Andrade

Co-orientadora: Profa. Dra. Sônia Maria da S. Gomes

Salvador
2013

Escola de Administração - UFBA

F224 Farias, Luana das Graças Queiróz de
Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas pelas empresas
brasileiras destinatárias do pedido do Carbon Disclosure Project. – 2013.
207 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Célio Silveira de Andrade.

Co-orientadora: Profa. Dra. Sônia Maria da S. Gomes.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2013.

1. Carbon Disclosure Project - Brasil. 2. Mudanças climáticas. 3.
Planejamento empresarial. 4. Desenvolvimento sustentável. 5.
Responsabilidade social da empresa. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de
Administração. II. Título.

CDD – 658.4083

LUANA DAS GRAÇAS QUEIRÓZ DE FARIAS

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE DE SUCHMAN EVIDENCIADAS PELAS
EMPRESAS BRASILEIRAS DESTINATÁRIAS DO PEDIDO DO CARBON
DISCLOSURE PROJECT**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em
Administra, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 18 de junho de 2013.

Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade - Orientador _____
Doutor em Administração – UFBA
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof^a. Dra. Sonia Maria da Silva Gomes _____
Doutora em Engenharia de Produção - UFSC
Professora Titular da Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof^a. Dra. **Márcia Mara de Oliveira Marinho** _____
Doutora em Ciências Ambientais - Universidade de East - Grã-Bretanha.
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Oliver Fernandez Gonzalez _____
Doctor en Administración y Dirección de Empresas -Universidad de León - Espanha.
Universidad de León - Espanha.

Prof. Dr. Antonio Carlos Ribeiro da Silva _____
Doutor em Desenvolvimento Curricular - Universidade do Minho, Portugal.
Professor da Fundação Visconde de Cairu

À

Minha família, meus pais Antônio e Aída, minha Tia Mena e meus irmãos Carina e Alexandre pelo apoio irrestrito e por sempre acreditarem em meus sonhos e a todos aqueles, em especial ao professor Max de Menezes (*in memoriam*) empenhados na defesa do maior patrimônio da humanidade, o meio ambiente.

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas que me apoiaram para concretização deste trabalho. Fica o meu reconhecimento e imenso carinho e gratidão a cada um de vocês:

Agradeço primeiramente ao meu Deus, pela força e inspiração em todos os momentos da minha vida, e, sobretudo pela graça de realizar este sonho!

À grande amiga e irmã Carina Queiróz de Farias, que embora morando em outro estado, esteve sempre presente, cuidadosa com meus problemas, alegrias e agonias.

Ao meu orientador, professor José Célio Silveira Andrade, inteligente, dedicado e atencioso. São alguns dos atributos que o descrevem.

À professora Sônia Gomes pelo carinho, amizade e contribuições sempre bem intencionadas. Por causa dela tive contato com a área de Contabilidade Ambiental, cujo campo de estudo foi direcionado à Teoria da Legitimidade.

À professora Sônia Gondim pela amizade e competência no campo das pesquisas qualitativas. Aqui está um pouco do que aprendi com você.

Aos membros do Grupo de Pesquisa Mecanismo Desenvolvimento Limpo e Governança Ambiental Global, pelo companheirismo, discussões e coautorias em muitos trabalhos, dentro e fora do país. Aos bolsistas, minha gratidão pelos esforços realizados no processo de coleta de dados.

Agradecimentos especiais aos funcionários do NPGA, Anaelia, Dacy e Ernani; minha gratidão pela presteza e dedicação ao longo desta caminhada.

Devo minha gratidão também a algumas instituições. A Universidade Federal da Bahia, pela formação sólida que me proporcionou no Doutorado; a CAPES e ao CNPq pelo suporte financeiro durante todo o Curso.

Aos professores que participaram do meu Consórcio Doutoral (ANPAD\2012), em especial ao professor Adolfo Henrique Coutinho e Silva / FAF-UERJ.

Aos caríssimos mestres: professores Carlos Milani, Antônio Pinheiro Gomes, Maria Teresa Franco Ribeiro e Nelson de Oliveira Santos pela dedicação e incentivo na busca pelo conhecimento.

Aos meus colegas de classe do Doutorado pela convivência e dedicação.

Às amigas e amigos que acompanharam ao longo dos anos, me ajudando e compartilhando comigo momentos de alegria e tristeza.

À coordenação do NPGA pelo apoio nas pessoas dos Professores José Antônio Gomes Pinho, Sandro Cabral e Ernani Marques dos Santos.

Ao Luís, pelo carinho e afeto demonstrados.

If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants.
(Isaac Newton, 1675)

FARIAS, Luana das Graças Queiróz de. Estratégias de Legitimidade de Suchman Evidenciadas pelas Empresas Brasileiras Destinatárias do Pedido do Carbon Disclosure Project. II. 2013. Tese (Doutorado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

RESUMO

A mudança climática constitui-se num desafio para as empresas, governos e sociedade civil, exigindo esforços de cooperação entre todos no sentido de buscar alternativas possíveis para a mitigação e/ou adaptação ao fenômeno. O Carbon Disclosure Project (CDP) é uma das iniciativas desenvolvidas pelo setor privado para responder ao problema ambiental global das mudanças climáticas – cujo objetivo é facilitar o diálogo entre investidores e corporações, através do *disclosure* (abertura) de informação relativas às estratégias corporativas para enfrentar as mudanças climáticas. O CDP é uma organização não governamental internacional, que estabeleceu cinco programas institucionais de *carbon disclosure* corporativo, a saber: Cidades, Contratos, Cadeia de Suprimentos, Divulgação da Água e Investidores. O programa CDP\Investidores no Brasil foi o objeto de estudo desta pesquisa. Criado em 2000, esse programa vem desempenhando papel importante na evidenciação socioambiental relacionada à mudança climática, colocando as informações relevantes no centro dos negócios e decisões de investimento, visando aumentar a transparência em torno dos riscos de investimentos e das oportunidades comerciais em torno de uma economia de baixo carbono. Assim, o referencial conceitual reuniu contribuições teóricas sobre a Teoria Institucional, Legitimidade Organizacional, pesquisas sobre evidenciação socioambiental e as principais respostas das empresas para o problema das mudanças climáticas, incluindo o CDP. Em face do exposto, esta pesquisa investigou as tipologias de estratégias de legitimidade de Suchman (1995) mais evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do *Carbon Disclosure Project* no período de 2006 a 2010. Adotou-se, portanto, pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa baseada em análise de conteúdo. Metodologicamente, a pesquisa foi dividida em duas fases operacionais, contendo respectivamente análise dos relatórios do CDP no período de 2006 a 2010 e estudo de dez casos empíricos. A primeira fase constatou um elevado índice de evidenciação das estratégias de legitimidade na análise de conteúdo dos relatórios do CDP, perfazendo um total de 3245 citações. Dentre as tipologias de Suchman, as mais evidenciadas foram: estratégia pragmática (2135), o item cooptar integrantes (783) e o critério ganho (2627). Já na segunda fase analisaram-se as estratégias de legitimidade em dez casos empíricos. Os resultados demonstraram que a legitimidade pragmática e o critério ganho obtiveram o maior número de citações, respectivamente 375 e 500. O item mais citado em todos os casos empíricos foi responder as necessidades dos *stakeholders*, com 335 evidenciações. Constatou-se a presença de todas as estratégias de legitimidade de Suchman (1995), nas duas fases da pesquisa. A estratégia pragmática e o critério ganho destacaram-se com o maior número de evidenciação na pesquisa. Deste modo, pôde inferir que o programa CDP\Investors-Brasil vem sendo considerado pelas empresas brasileiras como um mecanismo para obter aceitação e legitimidade perante as suas partes interessadas.

Palavras-chave: Carbon Disclosure Project-Brasil. Mudanças Climáticas. Evidenciação. Estratégias de Legitimidade de Suchman (1995).

FARIAS, Luana das Graças Queiróz de. Estratégias de Legitimidade de Suchman Evidenciadas pelas Empresas Brasileiras Destinárias do Pedido do Carbon Disclosure Project. II. 2013. Tese (Doutorado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

ABSTRACT

The climate changes offer a challenge to companies, governments and civil society, demanding cooperation efforts in aiming to seek possible alternatives to the mitigation and/or adaptation to the phenomenon. Carbon Disclosure Project (CDP) is one of the initiatives developed by the private sector to answer to the global ambiental problem of climate changes – it aims to facilitate dialogue between investors and corporations through disclosure of information pertaining to corporate strategies to face the climate changes. CDP is an international nongovernmental organization which established five institutional programs of corporate carbon disclosure, as follows: Cities, Public Procurement, Supply Chain, Water Disclosure, and Investor. This research has the CDP/Investor in Brazil as object of study. Created in 2000, this program has been playing an important role in socioambiental diffusion of climate changes, putting the relevant information at the center of business and investment decisions, aiming to promote transparency on investment risks and commercial opportunities in a low-carbon economy. As such, the conceptual references include theoretical contributions on Institutional Theory, Organizational Legitimacy, research on socioambiental diffusion and the main corporate response to the climate change problem, including CDP. This research investigated, among Suchman's typology of legitimacy strategies (1995), which strategies were more employed by brazilian companies respondent to Carbon Disclosure Project from 2006 to 2010. Exploratory and descriptive research were adopted, using a qualitative approach based on content analysis. Methodologically, the research was divided in two operational stages, respectively containing an analysis of CDP reports from 2006 to 2010 and a study of ten illustrative cases. The first stage detected a high level of evincement of legitimacy strategies at the content analysis of CDP reports, summing 3245 quotations. Among Suchman's typologies, the more evident were: pragmatic strategy (2135), the co-optate constituents item (783) and the benefit criterion (2627). As for the second stage, the legitimacy strategies were analysed in ten illustrative cases. Results showed that pragmatic legitimacy and the benefit criterion obtained the highest number of quotations, respectively 375 and 500. The most quoted item in all illustrative cases was to react to the stakeholder's necessities, with 335 evincements. All legitimacy strategies typified by Suchman (1995) were noticed as present in both stages of the research. The pragmatic strategy and the benefit criterion stood out as the higher evincement rates in the research. As such, one can infer that the program CDP/Investor-Brazil has been considered by brazilian companies as a mechanism to obtain acceptance and legitimacy before its stakeholders.

Keywords: Carbon Disclosure Project-Brazil. Climate Changes. Evincement. Suchman's Legitimacy Strategies (1995).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura1 -	Panorama do Modelo da Teoria da Legitimidade	49
Figura 2 -	Posicionamento Teórico da Legitimidade Organizacional	52
Figura 3 -	O Modelo de Impacto da Legitimidade Organizacional e Sistemas Abertos de Relações Públicas	53
Figura 4 -	Camadas da Teoria da Legitimidade	54
Figura 5 -	Refinamento do Nível Organizacional da Teoria da Legitimidade	55
Gráfico 1 -	Amostra da Primeira Fase da Pesquisa Distribuída por Setor Produtivo	82
Figura 6 -	Caracterização da I Fase da Pesquisa	87
Figura 7 -	Caracterização da II Fase da Pesquisa	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Dimensões da Legitimidade	37
Quadro 2 -	Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom	39
Quadro 3 -	Qualificações Atribuídas à Palavra Legitimidade	41
Quadro 4 -	Definições sobre Legitimidade Pragmática	44
Quadro 5 -	Definições sobre Legitimidade Moral	45
Quadro 6 -	Definições sobre Legitimidade Cognitiva	46
Quadro 7 -	Estratégias de Legitimidade Organizacional	47
Quadro 8 -	Crítica Organizacional aos <i>Stakeholders</i>	56
Quadro 9 -	Tipos de Respostas das Empresas à Regulamentação das Alterações Climáticas	65
Quadro 10	Oportunidades para as Empresas Enfrentarem as Mudanças Climáticas	65
Quadro 11 -	Relação dos Fatores que Influenciam a Introdução das Mudanças Climáticas no Ambiente Corporativo	67
Quadro 12 -	Opções Estratégicas para a Mudança Climática	69
Quadro 13 -	Síntese das Estratégias Empresariais para Enfrentar às Mudanças Climáticas	71
Quadro 14 -	Evolução da Participação das Empresas Brasileiras no CDP\Investors	79
Quadro 15 -	Lista das Empresas Brasileiras com maior Pontuação de <i>Disclosure e Performance</i>	80
Quadro 16 -	Amostra da Segunda Fase da Pesquisa Distribuída por Setor Produtivo	83
Quadro 17 -	Número de Páginas dos Relatórios do CDP\Investors Pesquisados	84
Quadro 18 -	Dados sobre os Respondentes e os Segmentos Produtivos	88
Quadro 19 -	Estratégias de Legimitação - Tipologia Pragmática	92
Quadro 20 -	Estratégias de Legimitação - Tipologia Moral	95
Quadro 21 -	Estratégias de Legimitação - Tipologia Cognitiva	98

Quadro 22 -	Estratégias de Legitimação - Tipologias mais Evidenciadas	101
Quadro 23 -	A Distribuição dos Casos Empíricos por Setor Produtivo	103
Quadro 24 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	112
Quadro 25 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	112
Quadro 26 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	113
Quadro 27-	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	118
Quadro 28 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	118
Quadro 29 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	119
Quadro 30 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	122
Quadro 31 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	123
Quadro 32 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	123
Quadro 33 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	126
Quadro 34 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	127
Quadro 35 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	127
Quadro 36 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	131
Quadro 37 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	132
Quadro 38 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	132
Quadro 39 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	137
Quadro 40 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	138
Quadro 41 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	138
Quadro 42 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	142
Quadro 43 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	143
Quadro 44 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	143
Quadro 45 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	147
Quadro 46 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	147
Quadro 47 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	148
Quadro 48 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	150
Quadro 49 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	150

Quadro 50 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Pragmática	153
Quadro 51 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Moral	154
Quadro 52 -	Estratégias de Legitimação - Tipologia Cognitiva	154
Quadro 53 -	Síntese das Principais Características dos Casos Empíricos	160
Quadro 54 -	Estratégias de Legitimação - Tipologias mais Evidenciadas	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Matriz de Legitimação e Resposta de Divulgação - Metas das reações Corporativas às Ameaças à legitimidade	51
Tabela 2 -	Emissões Totais de Toneladas de CO ₂ Equivalente (tCO ₂ e) pela Petrobras	108
Tabela 3 -	Emissões Totais de Toneladas de CO ₂ Equivalente (tCO ₂ e) pela Braskem	129
Tabela 4 -	Emissões Totais de Toneladas de CO ₂ Equivalente (tCO ₂ e) pelo Banco do Brasil	134

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	19
1.2	JUSTIFICATIVA	21
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	Geral	23
1.3.2	Específicos	23
1.4	ORGANIZAÇÃO DA TESE	23
2	QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO DE REFERÊNCIA	25
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL – ARCABOUÇO TEÓRICO PARA ANÁLISE DO CONCEITO DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL	25
2.2	LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL: ORIGENS E CONCEITOS	32
2.2.1	Modelos de Legitimidade Organizacional	38
2.2.3	Pesquisas sobre Práticas de Evidenciação Social e Ambiental à Luz da Teoria da Legitimidade	56
2.3	PRINCIPAIS RESPOSTAS EMPRESARIAIS PARA O ENFRENTAMENTO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS	63
2.3.1	Prática de Evidenciação Socioambiental como Resposta Empresarial as Mudanças Climáticas: <i>Carbon Disclosure Project</i>	72
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA	78
3.1	OBJETO DE ESTUDO: <i>CARBON DISCLOSURE PROJECT</i> \PROGRAMA INVESTIDORES INSTITUCIONAIS BRASIL	79
3.1.1	População e Critérios para Seleção das Amostras das Organizações Participantes	81
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DAS FASES DA PESQUISA	84
3.2.1	Primeira Fase	84
3.2.2	Segunda Fase	87
4	RESULTADOS DA PESQUISA	91
4.1	RESULTADOS - PRIMEIRA FASE DA PESQUISA	91
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA	100
4.3	RESULTADOS SEGUNDA FASE DA PESQUISA – CASOS EMPÍRICOS	102
4.3.1	Caso 1 – Petróleo Brasileiro S.A - Petrobras	106
4.3.2	Caso 2- Arcelor Mittal Brasil S.A	113
4.3.3	Caso 3 - Companhia Energética de São Paulo S.A. (CESP)	119
4.3.4	Caso 4 - Caso JBS S.A	124
4.3.5	Caso 5 - Braskem S.A	128
4.3.6	Caso 6 - Banco do Brasil S.A	133
4.3.7	Caso 7- Fibria Celulose S.A	139
4.3.8	Caso 8 - América Latina Logística (ALL)	144
4.3.9	Caso 9 - Microinox	148

4.3.10	Caso 10 - OdontoPrev S.A	151
4.5	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA SEGUNDA FASE DA PESQUISA	155
5	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	167
	REFERÊNCIAS	171
	APÊNDICES	184
	ANEXO	194

1 INTRODUÇÃO

No século XX a sociedade demonstrou uma crescente inquietude com a degradação da qualidade do ambiente natural. Essa preocupação, conhecida como consciência ecológica, manifestou-se de forma individual através de ajuste de conduta e de forma coletiva, por meio da participação de ONGs, governos e empresas, visando à realização de práticas globais ambientalmente corretas.

A Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada há mais de 20 anos no Rio de Janeiro (Rio-92), instituiu de forma eloquente que os países, organismos internacionais e as empresas reconhecessem, as questões ambientais na agenda internacional e nos diversos acordos multilaterais, não apenas como proteção ambiental, mas principalmente em demandas complexas de desenvolvimento sustentável, segurança energética e redução de emissões de Gases de Efeito Estufa(GEE), vinculando essas temáticas as propostas de desenvolvimento tanto internamente na condução de processos e produtos como no espaço externo que envolve a comunidade e seu entorno.

A partir das negociações da Rio 92, as questões ambientais adquiriram importância para as empresas, tanto na dimensão política como mercadológica. A relevância assumida pelo conceito de desenvolvimento sustentável e a emergência das questões climáticas no meio empresarial vem consolidando uma nova forma de pensar e agir sobre as atividades econômicas e sociais, incluindo também os modelos gerenciais e conceituais das organizações, que informam e conduzem essas atividades.

Assim, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), a partir da Rio- 92 introduziu diretamente a temática ambiental na agenda corporativa por meio de abordagens político-institucionais e estratégias de mercado. Na primeira abordagem, as corporações devem agir a partir de um contexto político-institucional, empreendendo esforços para influenciar a configuração e a direção do processo de negociação internacional e promovendo parcerias entre ONGs, governos e o próprio setor (HILLMAN *et al.*, 1999; KOLK; PINKSE, 2004; ANDRADE; COSTA, 2008; EBERLEIN; MATTEN, 2009). Já na segunda abordagem, as respostas são econômicas e dizem respeito ao

macroambiente, microambiente e ambiente interno dos negócios, sendo as alterações climáticas o assunto mais proeminente da sustentabilidade (FUCHS, 2008; KIM, 2008; HOFFMAN; WOODY, 2008; SUSSMAN; FREED, 2008; REID; TOFFEL, 2009).

A mudança climática representa um dos problemas ambientais mais desafiadores da contemporaneidade e as ações ou inações de agora poderão afetar a própria vida no planeta (VIOLA; LEIS, 2001; GIDDENS, 2010). Dentre as iniciativas assumidas pelas empresas para reduzir as emissões de GEE, gerenciamento dos riscos climáticos (físicos, mercadológicos, regulatórios e reputacionais) é significativa, visto que pode impactar na dinâmica competitiva e na legitimidade das instituições.

Desta forma, as empresas realmente engajadas com essa questão estão deslocando o foco de uma postura baseada no gerenciamento de riscos para uma pautada nas oportunidades criadas num ambiente de negócios com restrições ao uso do carbono (FUCHS, 2008; FUCHS *et al.*, 2009; MACEDO-SOARES; 2011). É neste cenário de riscos e oportunidades que as empresas estão desenvolvendo ações para atenuar esse problema através de incorporação de tecnologias limpas /ecoeficiência; abordagens de gestão ambiental e aperfeiçoamento das suas práticas de *disclosure* ou evidenciação ambiental (HOFFMAN, 2005; HOFFMAN; WOODY, 2008; KIM, 2008).

Associado a essa temática, está o aumento do nível de conscientização do empresariado sobre a necessidade de tratar os problemas ambientais como fatores de legitimidade e de desempenho econômico na perseguição de metas e objetivos organizacionais. Evidentemente, que a legitimidade é um conceito que permeia variados campos do saber e também, é debatida por diferentes correntes teóricas, mas nesta pesquisa aceita-se, que ela é utilizada pelas organizações para assegurar a continuidade de suas atividades no ambiente em que atuam (SUCHMAN, 1995).

Suchman (1995) destaca que a depender do sistema de crenças e valores vigentes no ambiente em que organizações atuam determinadas práticas podem contribuir para aumentar ou diminuir o grau de legitimidade, afetando a capacidade de angariar recursos para sua sobrevivência. Para Suchman (1995), a legitimidade

é construída socialmente na medida em que reflete a congruência entre a entidade e as crenças de algum grupo social.

Para conquistar a legitimidade muitas empresas têm adotado práticas de evidenciação ambiental, visto que a "elevação na quantidade de *disclosure* socioambiental reflete a preocupação delas serem percebidas como entidades responsáveis perante a sociedade e o ambiente onde desenvolvem suas atividades" (SAMPAIO *et al.*, 2012, p.01). A evidenciação ou *disclosure* ambiental é entendida como o conjunto de meios utilizados pelas organizações para informar seus *stakeholders* como estão atuando em relação ao meio ambiente e à sociedade (NOSSA, 2002; PAIVA; 2003; CORMIER *et al.*, 2004; RIBEIRO; SOUZA, 2004; TINOCO; KRAEMER; 2004; ROSA; COSER, 2004; ROSA; LUNKES, 2005).

O relatório de sustentabilidade ambiental, de caráter voluntário, é considerado o principal meio de comunicação do *disclosure* ambiental e, também, é reconhecido por parte dos investidores, como importante fonte de informação, influenciando os relacionamentos da organização com as diversas partes interessadas e na tomada de decisão dos gestores (EUGÊNIO, 2010). Ao mesmo tempo, ele é um instrumento de legitimação e prestação de contas à sociedade, retratando operações diárias, relacionamentos com investidores, construção de marcas e no desenvolvimento de novos mercados (KUSZEWSKI, 2008).

Os investidores, contudo, estão definindo padrões de transparência e comunicação entre as organizações e os *stakeholders* por meio de políticas de gerenciamento das emissões de GEE (CDP, 2009; REID; TOFFEL, 2009; HAYES-KNOX; LEVY, 2011). Ao se tratar de investidores institucionais globais, algumas iniciativas já começam a surgir com o objetivo de investir em empresas responsáveis e comprometidas com o meio ambiente. No Brasil, algumas organizações vêm desempenhando um papel relevante com relação ao *carbon disclosure*. Dentre estas, há destaque para o *Carbon Disclosure Project* (CDP), entidade internacional sem fins lucrativos que detém o maior banco de dados sobre as ações e respostas das empresas para enfrentamento do problema das mudanças climáticas, promovendo diálogos entre investidores e corporações, através da abertura de informação. Com a finalidade de analisar as tendências dos riscos e oportunidades decorrentes das mudanças climáticas, as informações requeridas das empresas pelo CDP concentram-se em quatro áreas principais: a) visão da Administração sobre

riscos e oportunidades que a mudança climática representa para os negócios; b) contabilização das emissões de GEE; c) estratégia gerencial de redução das emissões ou minimização de riscos e capitalização, e d) governança corporativa relativa às mudanças climáticas.

Em face do exposto, o CDP é uma das principais práticas de evidenciação socioambiental desenvolvida pelo setor privado para responder ao problema das mudanças climáticas (PATTBERG; ENECHI, 2009) e atender às novas exigências do mercado no que tange à geração de relatórios e a padronização da divulgação de carbono (HAYES-KNOX; LEVY, 2011). O CDP é um *mainstream* que estabelece um quadro institucional baseado em sistemas de informação sobre a medição, gerenciamento das emissões de GEE no âmbito de processos, produtos e desenvolvimento de políticas corporativas a nível estratégico de combate as mudanças climáticas (HAYES-KNOX; LEVY, 2011).

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Com o agravamento dos problemas relacionados às mudanças climáticas e suas implicações para economia e para a vida no planeta, as empresas exercem um papel central na solução dessas questões. Nesse sentido, a busca de mecanismos de comunicação e de padrões de *disclosure* ambiental vem se tornando um recurso fundamental para que as instituições possam responder a pressão social, comprometer-se publicamente com as demandas de cunho socioambiental e ganhar legitimidade entre as partes interessadas.

Pesquisas indicam que as organizações tendem a investir progressivamente em evidenciações de conteúdo social e ambiental voluntário, uma vez que a prática de *disclosure* ambiental é considerada uma estratégia corporativa para legitimar as atividades que as empresas desenvolvem perante os *stakeholders*. Essa tendência é comprovada nos trabalhos de Patten (1992), Guthrie (2007), Gray *et al.*, 1995, Deegan e Rankin (1996), Brown e Deegan (1999), Branco e Rodrigues (2006), Cho e Patten (2007) e Dias Filho (2008).

Por conta disso, diferentes abordagens teóricas têm sido apresentadas numa tentativa de explicar esse fenômeno. Essas abordagens, no entanto, ficam mais expostas quando as organizações precisam ganhar e manter sua legitimidade ou em situações de forte impacto negativo como incidentes ambientais e períodos de crise prolongada (SUCHMAN, 1995).

Sob o enfoque da Legitimidade Organizacional, a tipologia de estratégias de Suchman (1995) é uma das alternativas indicadas. Suchman (1995) constituiu uma tipologia de estratégia de legitimidade com três categorias: pragmática, moral e cognitiva. Cada tipo de legitimidade apresenta percepções generalizadas sobre as atividades organizacionais dentro de um sistema social pautado em normas, valores, crenças com objetivo de obter aprovação social. Essas tipologias podem ser identificadas através da análise de conteúdo dos relatórios ambientais publicados pelas companhias de capital aberto (GUBIANI *et al.*,2009).

Um processo de evidenciação que se enquadra nessa categoria e que está sendo difundido pelos investidores institucionais é o Programa CDP\Investors. Criado pelo *Carbon Disclosure Project*, em 2000, esse programa consolida-se como uma das principais iniciativas de evidenciação socioambiental em relação à mitigação das mudanças climáticas para aprimorar as estratégias gerenciais e as práticas de *disclosure* ambiental.

O Programa CDP\Investors constitui-se num requerimento coletivo enviado por investidores institucionais as empresas listadas nas principais bolsas de valores do mundo, com intuito de constituir um banco de dados sobre as políticas climáticas adotadas pelos diferentes setores produtivos.

O CDP em particular, tem mostrado habilidade estratégica em integrar várias partes interessadas e construir legitimidade para descrever padrões relativos à gestão dos riscos e as oportunidades e, promover a conscientização sobre a mudança climática.

Essa iniciativa abriu espaço político para formalizar padrões de *carbon disclosure* através do recrutamento de investidores institucionais em âmbito global-incluindo o Brasil desde 2005. Portanto, o Brasil vem fortalecendo a sua posição a nível internacional no CDP em relação à participação das empresas brasileiras neste modelo de evidenciação socioambiental. O Brasil detém a quarta posição no ranking

internacional de respostas do CDP\Investors, demonstrando a evolução das respostas dos atores empresariais face às preocupações com a Governança Global do Clima e o crescente número de iniciativas de redução das emissões de GEE (CDP, 2010).

Deste modo, como vem se consolidando no Brasil a utilização de uma prática internacional de *carbon disclosure* e ainda existem poucos estudos sobre esse fenômeno, essa tese apresenta o seguinte questionamento: Quais são as tipologias de estratégias de legitimidade de Suchman (1995) mais evidenciadas pelas empresas brasileiras signatárias do pedido do *Carbon disclosure Project* no período de 2006 a 2010?

1.2 JUSTIFICATIVA

As questões sociais e ambientais estão frequentemente na pauta das principais demandas da sociedade, por necessidade gerada pelos desequilíbrios econômicos e ecológicos que ameaçam a vida do homem no planeta. De um lado isto é uma ameaça e de outro uma grande oportunidade para todos os atores sociais.

Nesse sentido, a relevância deste trabalho está centrada na possibilidade de desenvolver uma reflexão de cunho teórico e prático sobre a função sociopolítica da empresa no que tange às mudanças climáticas. Depreende-se, que a função social e política da empresa, de forma concreta, pauta-se no respeito aos seus empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, meio ambiente, comunidade e na relação com o Estado.

O cumprimento da função sociopolítica implica às empresas o entendimento e o fortalecimento da relação com seus *stakeholders*, o que pode resultar numa percepção positiva da sociedade em relação às suas atividades. Em outras palavras, as empresas cada vez mais precisam demonstrar à sociedade que, além de realizar as atividades econômicas, se preocupam também com o ambiente em que atuam, a fim de legitimar sua aceitação perante a sociedade.

Assim, a Legitimidade Organizacional demonstra que as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social e da reputação das organizações – que influenciam seu valor de mercado.

No tocante às questões ambientais, a busca pela redução das emissões de GEE é um desafio ao tradicional modo de agir das organizações, sobretudo nas práticas de evidenciação social e ambiental, como o *carbon disclosure*.

Essa prática organizada pelo CDP desempenha um papel relevante no enfrentamento das mudanças do clima no âmbito corporativo tanto para ganhar legitimidade entre as partes interessadas como para instituir uma cultura de *disclosure no país*.

No Brasil, as empresas não são obrigadas a divulgar informações relacionadas com a sua responsabilidade social ou ambiental. No entanto, o CDP fomenta a consciência do *disclosure* sobre as questões climáticas em seus programas institucionais, mas realiza ainda de forma inconsistente e parcial o *disclosure* das respostas publicadas pelas empresas no seu *website*.

Seguindo essa lógica, e considerando a Teoria da Legitimidade um dos recursos teóricos recomendados para explicar e prever práticas de evidenciação voluntária, justifica-se a realização do estudo acerca da evidenciação social e ambiental.

Ademais, esse trabalho pretende, conseqüentemente, estimular o debate em torno da possibilidade de explicar e prever práticas de *carbon disclosure* com o apoio da Teoria da Legitimidade, estimulando pesquisas nas áreas de Contabilidade e Administração sob a perspectiva de Suchman (1995), objeto teórico desta tese.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Investigar as tipologias de estratégias de legitimidade de Suchman (1995) mais evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do *Carbon Disclosure Project* no período de 2006 a 2010.

1.3.2 Específicos

- a) Conhecer as principais características do *Carbon Disclosure Project/Investors* e seus programas institucionais;
- b) Caracterizar os setores produtivos e as empresas que foram destinatárias do pedido de *disclosure* do CDP entre 2006 a 2010;
- c) Identificar as estratégias de legitimidade mais evidenciadas pelas empresas destinatárias do pedido de *disclosure* do CDP entre 2006 a 2010 e classificar segundo Suchman (1995).

1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE

Esta tese foi organizada em cinco seções. Na primeira seção (Introdução), apresenta-se o tema estudado, contextualizando o problema de pesquisa, a justificativa do estudo, bem como a delimitação dos objetivos.

Na seção 2, é descrito o quadro teórico-empírico da pesquisa, no qual se discutiu a Teoria Institucional; a Legitimidade Organizacional e seus modelos teóricos; pesquisas sobre práticas de evidenciação social e ambiental à luz da Teoria

da Legitimidade. E, por conseguinte, as principais respostas das empresas para o enfrentamento das mudanças climáticas, destacando o *Carbon Disclosure Project*.

Na seção 3, encontra-se - a abordagem metodológica da pesquisa, objeto de estudo, população e critérios para seleção da amostra das empresas participantes; e os procedimentos metodológicos das fases da pesquisa.

A apresentação e análise dos dados da primeira e segunda fase da pesquisa são expostas na quarta seção deste trabalho.

Por fim, expõem-se na quinta seção, as considerações finais, as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2 QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO DE REFERÊNCIA

Esta seção expõe o referencial teórico-empírico utilizado no trabalho. Inicialmente, fez-se um reconhecimento do campo da Teoria Institucional como estrutura teórica para análise do conceito de Legitimidade Organizacional. Posteriormente, abordou-se a origem, os conceitos e as dimensões da Legitimidade Organizacional.

Depois do quadro teórico delineado, ilustraram-se os modelos teóricos desenvolvidos sob essa abordagem. Concluindo a discussão sobre Legitimidade Organizacional, apresentaram-se as evidências empíricas internacionais e nacionais encontradas na revisão de literatura, que reforçam os argumentos desenvolvidos nesta pesquisa.

Por fim, são expostas as principais respostas das empresas para o enfrentamento das mudanças climáticas, com ênfase para o *Carbon Disclosure Project* e seus programas institucionais.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL – ARCABOUÇO TEÓRICO PARA ANÁLISE DO CONCEITO DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

O título de Teoria Institucional é resultado da convergência de abordagens teóricas erguidas principalmente na ciência política, sociologia e economia, que visam incorporar em seus princípios a ideia de instituições, normas, valores, crenças e padrões de comportamento em que estão submersos indivíduos, grupos, e organizações (MACHADO-SILVA; GONÇALVES, 1999, CALDAS, 2005).

A Teoria Institucional tem como objetivo estudar e compreender as ações individuais e coletivas, e as interferências entre as estruturas sociais (PIZZOLOTO, 2004). Essas interferências são justamente as instituições (PIZZOLOTO, 2004). A Teoria Institucional, portanto, focaliza a instituição em detrimento do comportamento do tomador de decisão (CARVALHO, *et al.*, 1999; 2004), destacando também o

papel dos aspectos normativos e da estrutura organizacional nos processos de tomada de decisão organizacional.

A origem das pesquisas sob o enfoque institucional surgiu no final da década de 1940, a partir dos trabalhos de Robert Merton, considerado um dos pioneiros na análise organizacional (SCOTT, 1987; FACHIN; MENDONÇA, 2003). Esses primeiros estudos organizacionais estabeleceram os padrões institucional e interpretativo, definindo instituição de caráter mais prescritivo. As atenções, todavia, estavam voltadas para a forma com as organizações alcançavam e garantiam a legitimidade perante a sociedade.

Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, em 1957 escreveu a obra seminal *Leadership in administration*, criando um modelo de sistema natural qualificado como Teoria Institucional. O modelo analisou a organização como sendo “uma expressão estrutural da ação racional”, constantemente impactada pelas pressões do ambiente social, e resultando em sistemas orgânicos (CARVALHO *et al.*, 1999). Selznick (1996) - foi o precursor da perspectiva institucional, logo, suas obras estão entre as mais citadas na literatura sobre a Teoria das Organizações (FACHIN; MENDONÇA, 2003; CALDAS, 2005). Contudo, seus trabalhos, principalmente *TVA and the grass roots* (1949) e *The organizational weapon* (1952), em função do comportamento dos agentes e do ambiente externo, apresentaram uma concepção ainda tradicional da racionalidade e da estrutura organizacional (FACHIN; MENDONÇA, 2003).

Há nessa época, nos estudos de Philip Selznick, uma antecipação do reconhecimento de uma nova lógica interna das organizações, envolvendo a adaptação das organizações às alterações do ambiente, avaliação da relação ambiente e estrutura organizacional, discussão sobre o papel da liderança organizacional e como os processos cognitivos interferem na adaptação do indivíduo ao ambiente (SCOTT, 1987).

Fachin e Mendonça (2003, p.29) examinaram a obra de Selznick e suas contribuições à luz da Teoria Organizacional. Os autores (*ibid*) admitem que o enfoque institucional de Selznick deve ser entendido “como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica subjetivista em que é salientada a construção social da realidade organizacional”.

Conhecido como o pai do "Velho Institucionalismo", Selznick fortaleceu suas contribuições, sobretudo, com a distinção entre instituição e organização. Organização é percebida como um instrumento técnico. "São transitórias e consumíveis", (FILHO, p. 47, 2009). Já nas instituições, prevalece a dimensão simbólica. As instituições interagem com o ambiente, considerando os valores sociais, garantindo sua sobrevivência através da assimilação desses aspectos (FACHIN; MENDONÇA, 2003; CALDAS, 2005; FILHO, 2009).

Segundo Duarte e Tavares (2012) essa abordagem foi determinante para a afirmação do processo de institucionalização, cuja base é a substituição dos aspectos técnicos por elementos simbólicos na construção das funções e tarefas organizacionais. Conseqüentemente, Selznick nota a *institucionalização* "como o processo de transformação de uma organização em instituição" (FILHO, 2009, p.48).

Nesse sentido, Fonseca (2003) e Fonseca e Machado-da-Silva (2010) admitem que na Teoria Institucional, a relação entre as organizações e o ambiente constitui-se num tema principal, uma vez que as organizações estão imersas em ambientes "dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, especialmente de natureza estratégica" (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 17). O ambiente também é composto pela existência de elementos simbólicos: mitos, sistemas de crenças e culturas (CARVALHO *et al.*, 1999).

Direcionados por essa discussão, os autores Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1991) incorporam a ideia de que os mitos e as cerimônias funcionam como meios de institucionalizar as normas intrínsecas ao ambiente que circunda a organização, atribuindo a ela sua legitimidade.

Na área de estudos organizacionais, a evolução da abordagem tradicional da Teoria Institucional surgiu com a publicação do clássico artigo de Meyer e Rowan, *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, em 1977. A contribuição de Meyer e Rowan está na ampliação do conceito de estrutura organizacional, ao introduzir seu sentido simbólico, rompendo a forma convencional de ambiente como aspecto técnico e institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Com isso, eles assinalam que a institucionalização representa um processo que está condicionado à conformidade das organizações às normas socialmente aceitas, e partindo desta análise, a legitimidade é obrigatória para as organizações enquanto entidades sociais (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A Teoria Institucional, por conseguinte, passa a defender a ideia de que o modelo racional e burocrático pelo qual as organizações estruturam-se não está focado unicamente no aumento da produtividade, competição e eficiência, mas também em valores presentes no ambiente no qual elas estão inseridas, demonstrando que as estruturas podem ser envolvidas por significados (MEYER; ROWAN, 1977). Essas ideias alicerçaram os elementos centrais das pesquisas sobre o novo pensamento institucional, principalmente dos autores Meyer, Meyer e Rowan, Meyer e Scott e Zucker (FONSECA, 2003).

A perspectiva institucional no campo das Ciências Sociais Aplicadas apresentou três direcionamentos: político, sociológico e econômico (FURLANETTO, 2008). O Institucionalismo, todavia, não é um corpo teórico homogêneo. Trata-se de um campo com heterogeneidade de abordagens teóricas, havendo autores com opiniões convergentes e outros com ideias divergentes (ROSSONI, 2009; 2012). Porém neste trabalho, optou-se por utilizar uma abordagem sociológica, visto que ela tem demonstrado ser a mais adequada para o entendimento da relação organização-ambiente, e ao mesmo tempo, incorpora fatores sociais e culturais do ambiente no contexto institucional. Ora, esse enfoque vai ao encontro do objeto de estudo dessa pesquisa – o CDP, que é influenciado pelas variáveis do ambiente externo, como por exemplo, regras legais, normativas, econômicas, culturais e do ambiente físico.

O Institucionalismo Sociológico surgiu no final da década de 1950 e tem despontado no campo da Teoria Organizacional como a alternativa predominante há algumas décadas (DIMAGGIO, POWELL; 1991; 2005; VIEIRA, CARVALHO, 2003). Entretanto, as primeiras noções dessa corrente foram introduzidas por Max Weber e Durkheim, através dos estudos relativos à ordem social e ao mercado. Em Durkheim, essas bases são mais evidentes, visto que as instituições constituem as relações sociais e as atividades econômicas, permitindo a definição dos interesses individuais e defendendo que as instituições tenham um caráter determinante sobre o comportamento individual. Durkheim apresenta um dos principais conceitos da sociologia – o de fatos sociais, que representam as crenças, tendências e práticas de um determinado grupo, assumidas coletivamente. Assim, os conceitos de instituição encontrados nas obras de Durkheim e Weber são coerentes com as definições utilizadas pelos autores institucionalistas (FILHO, 2009).

De tal modo, os teóricos do Institucionalismo Sociológico definiram as instituições de maneira mais global, contendo além de regras e normas, os sistemas de crenças, diagramas e modelos cognitivos que são tomados pelas organizações como sendo verdadeiros *taken-for-granted* (DUARTE; TAVARES, 2012). A Teoria Institucional, deste modo, assume que as organizações e o ambiente são entidades simbólicas (FONSECA, 2003, DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Os principais trabalhos sobre o Institucionalismo Sociológico foram realizados por DiMaggio e Powell (1991). Esses autores desenvolveram um dos conceitos fundamentais dessa vertente: o de “Campo Organizacional”. O Campo Organizacional constitui-se na representação das organizações que integram uma determinada extensão da vida institucional, compreendendo fornecedores, clientes, agências reguladoras e concorrentes (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Em outras palavras, ele é organizado por uma série de organizações, que em conjunto formam a vida institucional de determinada área.

Carvalho e Vieira (2003, p.12) mencionam que um Campo Organizacional “pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, estão vinculados às diretrizes valorativas e normativas dadas pelos atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações, afetando sua política e estrutura”. DiMaggio e Powell (1991) por sua vez consideram que a estrutura do campo é definida através da investigação ou prática empírica.

Para Pizzolato (2004) o surgimento da expressão “Campo Organizacional” acarretou mudanças no conceito de ambiente institucional, uma vez que introduziu à ideia de que a sobrevivência organizacional abrange três tipos de relações de troca: simbólica, material e recurso. Logo, a ampliação do conceito de ambiente para campo organizacional pode ser considerada uma das mais importantes contribuições geradas pela Teoria Institucional (CARVALHO; VIEIRA, 2003; DUARTE, TAVARES, 2012).

Ressalta-se que outra contribuição originada por DiMaggio e Powell (1991;2005) foi o estudo sobre isomorfismo. O isomorfismo é um processo que permite que as organizações assemelhem-se tanto nos processos como na forma e estrutura das organizações relacionadas ao ambiente institucional, tornando-as mais homogêneas (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

DiMaggio e Powell (1991) concluem que o principal efeito de pressões institucionais é o de aumentar a homogeneidade\isomorfismo de estruturas organizacionais num ambiente institucional. As empresas adotam estruturas semelhantes como resultados de três tipos de pressões: pressões coercitivas, originadas dos mandatos legais ou influência de organizações das quais são dependentes; pressões miméticas, para copiar formas sucesso durante a elevada incerteza; e finalmente, pressões normativas, nas quais a homogeneidade vem das atitudes semelhantes e abordagens de grupos e associações profissionais trazidos para a empresa por meio de práticas de contratação (BURRELL; MORGAN, 1979). Eles acrescentam ainda que a taxa de isomorfismo institucional é aumentada quando as empresas: buscam legitimação pelo poder e pela adequação; são altamente dependentes do ambiente institucional; existe sob elevada incerteza ou objetivos ambíguos; e depende extensivamente de profissionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003; CARVALHO *et al.*, 2004).

No Brasil, em particular o conceito de isomorfismo, foi popularizado pelos trabalhos de Machado da Silva e seus colaboradores, vinculados às diversas instituições de ensino como a FGV, FEA-USP, PUC-RJ, UFMG, UFRGS e Univali (CALDAS, 2005).

No final da década de 1970, a Teoria Institucional desenvolveu duas orientações conhecidas como velho e o novo institucionalismo. A abordagem denominada de “Velho Institucionalismo” foi norteadada por Philip Selznick (FACHIN; MENDONÇA, 2003). E o “Novo Institucionalismo” ou *New Institutional Sociology*, focalizou a própria organização (ZUCKER, 1987), e surgindo a partir de 1977, com a publicação dos artigos *The effects of education as an institution e Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, de John Meyer. Meyer destacou-se como um dos principais expoentes do institucionalismo organizacional ou neoinstitucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

O novo pensamento institucional, entretanto, retoma a questão sobre a distinção entre estrutura organizacional e o comportamento dos agentes frente às incertezas ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Aqui, os agentes organizacionais refletem o comportamento apresentado e construído na sociedade.

Ainda com base nas ideias de DiMaggio e Powell (1991), o novo institucionalismo tenta explicar o surgimento das organizações; quais são os motivos

que as tornam ou são transformadas em estáveis; suas formas de ação e como a cultura é estruturada nas organizações.

Igualmente, as Teorias Sociais de caráter interpretativo e fenomenológico, no final da década de 70, começam a influenciar a Teoria Institucional, principalmente com a introdução das tendências macro e microsociológicas e dos fatores cognitivos e normativos das organizações (ZUCKER, 1987; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Assim, o enfoque do novo institucionalismo recebe influência direta do movimento construtivista social, em que os autores Berger e Luckman (2004) são apontados como os principais representantes do processo de construção social da realidade. A partir de trabalhos de Berger e Luckman (2004), a institucionalização foi entendida como um processo essencial na criação e perpetuação de grupos sociais.

Para esses autores a institucionalização está baseada na ocorrência de processos de institucionalização entre atores individuais e não organizacionais. A institucionalização é precedida e ainda fundamentada no surgimento do hábito. E, deste modo, a instituição é resultante das “tipificações das ações habituais” (FILHO, 2009, p. 50).

Já na década de 1990, houve reconhecimento da importância dos processos cognitivos, crenças e mitos como variáveis compartilhadas pelas organizações em busca da legitimidade e do isomorfismo. Para Selznick (1996), a abordagem institucional utiliza dois conceitos fundamentais – Legitimidade Organizacional e Campo Organizacional, cuja ideia está associada à sobrevivência organizacional, envolvendo não apenas relações de troca material e recursos, mas também de trocas simbólicas.

Direcionados por essa discussão, Carvalho e Vieira (2003) e Fonseca (2003) ressaltam que a principal contribuição da abordagem neoinstitucional à Teoria Organizacional foi à ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como aspectos fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Assim, a partir da visão do novo institucionalismo, o conceito de Legitimidade Organizacional assumiu maior importância para sobrevivência e adaptação das organizações ao ambiente externo. Na próxima seção, é aprofundado o conceito de

Legitimidade Organizacional, descritas suas origens e seus significados, abordando as perspectivas de vários autores.

2.2 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL: ORIGENS E CONCEITOS

A legitimidade é um dos conceitos que se destacou após a abordagem neoinstitucionalista (FONSECA, 2003; TREGIDGA *et al.*, 2006; ROSSONI; TEIXEIRA; 2008; ROSSONI, 2012). Esse conceito pode ser reconhecido como um fenômeno macrossocial que busca fornecer as organizações, além de recursos técnicos e informacionais, aceitação e credibilidade necessária para sua sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995).

A origem desse conceito, entretanto, é geralmente atribuída às ideias de Weber e tratada nas obras de Teoria do Estado (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Legitimidade em Weber (1999) está associada ao conceito de dominação e concordância com as práticas sociais aceitas como obrigatórias pelos agentes e organizações. A crença "na legitimidade" de Weber era baseada no direito e promovida pelos detentores do poder do Estado para exercer seu domínio, conhecido como "reivindicações legítimas" em decorrência dos agentes e organizações possuírem poder político. Na concepção de Weber (1999), a legitimidade pode apresentar três tipos de vigência ou de dominação legítima: a) caráter racional: pautada na crença de ordenações; b) caráter tradicional: guiada pelas tradições cotidianas das santidades, e por fim, a de caráter carismático: orientada pela entrega extracotidiana à santidade ou à chamada autoridade carismática.

No âmbito organizacional, uma das primeiras concepções de legitimidade foi desenvolvida por Parsons na década de 50, em que legitimidade era entendida "como avaliação da ação em termos de valores comuns ou compartilhados no contexto do envolvimento da ação no sistema social" (DOWLING; PFEFFER, 1975, p.123). Posteriormente, ela foi revisitada por Dowling e Pfeffer (1975, p.122) e direcionada às organizações por meio "da congruência entre os valores sociais associados ou implicados pelas atividades organizacionais e as normas de comportamento aceitável no ambiente social maior". Desse modo, a Legitimidade

Organizacional é um processo social, proveniente da ação de indivíduos e organizações e constituído a partir de valores socialmente legítimos (DOWLING; PFEFFER, 1975).

Para Rossoni (2012), a percepção de Parson (1956) refere-se aos sistemas de valores de níveis mais amplos que o organizacional e a de Dowling e Pfeffer (1975) evidenciaram que apenas as organizações ou indivíduos que cooperam de alguma forma com a organização (recursos, suporte ou consomem seus produtos) são analisadas como importantes. Nessa perspectiva, “somente os grupos de interesse dos quais a organização depende podem lhe garantir legitimidade” (ROSSONI, 2012, p.2).

Já na obra de Suchman (1995, p.3), o autor cita o trabalho de Maurer (1971) como o principal no campo de estudos organizacionais. Seu conceito versava sobre uma legitimidade com tom hierárquico e declarado, afirmando que “a legitimidade é o processo através do qual uma organização justifica a um sistema equivalente ou subordinado o seu direito de existir” (SUCHMAN, 1995, p.3). Complementando esse assunto, o autor menciona outra concepção sobre legitimidade – a de Meyer e Scott (1991), originada através da congruência entre a organização e seu ambiente cultural. A ênfase desses autores, porém, é predominantemente cognitiva, em que as organizações são legítimas quando são compreensíveis, ao invés de quando são desejáveis (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008).

Segundo Gray *et al.*, (1995) essa abordagem é conhecida como Teoria Social, pois é embasada em teorias mais amplas que analisam as características sociais e o comportamento dos administradores no seu contexto social, político e institucional, incluindo as Teorias do *Stakeholder*, da Legitimidade e Política Econômica.

Adicionalmente, como aponta Rossoni (2012, p.3), “o conceito de legitimidade surgiu dentro do escopo do novo institucionalismo”, notadamente com os trabalhos de Zucker (1977) – que introduz a legitimidade relacionada à presença cultural, e os de Meyer e Scott (1983) – que efetivamente colocam esse conceito como fator central para explicar a sobrevivência das organizações (ROSSONI, 2012). Complementando essa questão, Gray *et al.*, (1996) e Carvalho *et al.*, (2004) ratificam que a Legitimidade Organizacional, também conhecida como Teoria da Legitimidade, é fundamentada principalmente na corrente neoinstitucional, na

ecologia organizacional e na gestão estratégica. A Teoria da Legitimidade, neste contexto, é um dos preceitos teóricos dominantes na investigação sobre divulgação de informação social e ambiental (PATTEN, 1992; 2002; O'DONOVAN, 2002; BRANCO *et al.*, 2008; EUGÊNIO, 2010).

Em linhas gerais, os autores a inserem dentro da abordagem Teórica Social e, conforme ratifica O' Donovan (2000, p.50):

O conceito geral de legitimidade desempenha um papel crítico na teoria social como uma explicação pronta para formas estáveis de relações sociais. Identificar uma definição abrangente é difícil. A visão de Hybels (1995), que afirma que as descrições abundam e que os conceitos de legitimidade e relacionados são tanto abstratos e indefinidos e, de muitas maneiras, desafiam a definição. É apoiada por Boulding (1974), que especulou que o estudo da legitimidade tinha sido evitado em ciências sociais.

Outra origem desse conceito está associada à noção de contrato social. Derivada da Teoria dos Contratos, a Teoria da Legitimidade é utilizada em pesquisas que buscam explicar e prever práticas de evidenciação no ambiente corporativo (O'DONOVAN, 2002; DIAS FILHO, 2008). Dias Filho (2007; 2008), aponta para entendimento semelhante, indicando uma troca de expectativas entre a sociedade e as organizações. Para o autor, a Teoria da Legitimidade implica na “ideia de que existe uma espécie de contrato social entre as organizações e a sociedade em que atuam, representando um conjunto de expectativas de seus membros a respeito da forma como elas devem operar” (DIAS FILHO, 2007, p.6). Ele contém as expectativas implícitas (perspectivas sociais) e explícitas (pré-requisitos legais) que representam a relação contratual entre a sociedade e a organização para realizar suas atividades. Para receber a legitimidade da sociedade, que atua como um contrato para funcionamento, as organizações se envolvem em estratégias visando ganhar, manter ou recuperar a legitimidade (LINDBLOM, 1994; SUCHMAN, 1995; DIAS FILHO, 2008).

Diferentemente do entendimento exposto nos parágrafos anteriores, Legitimidade Organizacional pode ser compreendida simplesmente como mais um recurso que se retira do ambiente (TILLING, 2004; PATEL; XAVIER, 2005; TILLING, 2008; EUGÊNIO, 2010). Os recursos ou ativos (técnico, informacional e competência) são os elementos que a empresa necessita para operar, ou para sua sobrevivência (PATEL; XAVIER, 2005; TILLING, 2008; EUGÊNIO, 2010).

Mas, apesar das diferentes perspectivas do conceito, seu desenvolvimento adquiriu notoriedade com os trabalhos de Lindblom (1994) e Suchman (1995), na década de 90 (GRAY *et al.*, 1995). Lindblom propôs em seu artigo *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure* uma definição frequentemente mencionada na área de Contabilidade Social e Ambiental. Para o autor, Legitimidade Organizacional é:

[...] a condição ou o estado que existe quando o sistema de valores de uma entidade é congruente com o sistema de valores do amplo sistema social do qual a entidade faz parte. [...] o conceito de legitimidade não implica que o julgamento do sistema social de referência precisa ser universal ou consensual. A avaliação de legitimidade é feita no nível individual e os indivíduos, ou seja, *stakeholders*, exercem diversos tipos de relacionamento com a corporação e pode ser útil denominá-los públicos relevantes, que podem ser internos (empregados e acionistas\proprietários) ou externos (clientes, concorrentes, comunidades e o público em geral) (LINDBLOM, 1994, p.2).

Para Lindblom (1994), a Legitimidade Organizacional está relacionada ao desempenho social e à divulgação de tal desempenho. Explica ainda que as empresas podem utilizar-se, de maneira simultânea ou não, de quatro estratégias de legitimidade organizacional para divulgar informações voluntárias ou compulsórias sobre os aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades.

A primeira estratégia refere-se à educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades; a segunda, mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual; a terceira, manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado, ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los; a quarta, mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro.

Suchman (1995), no entanto, foi o autor que idealizou a definição mais aceita sobre Legitimidade Organizacional, em âmbito nacional e internacional (SCOTT, 1995; ROSSONI; TEIXEIRA, 2008; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; ROSSONI, 2012). Suchman (1995, p. 574) refere à legitimidade de uma organização como “uma percepção ou premissa generalizada que as ações de uma organização são

desejáveis, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

Sob essa perspectiva, Suchman (1995, p.574) amplia o conceito de legitimidade, inserindo outras fontes além da cultural, e propõe uma tipologia de estratégias de legitimidade composta de três categorias, denominadas de legitimidade pragmática, moral e cognitiva. Esse modelo está detalhado na próxima seção.

Dentro deste contexto, a maioria dos autores consultados neste estudo confirma que a Legitimidade Organizacional é: uma maneira de manter a sobrevivência das organizações (SUCHMAN, 1995; MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005; DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; CZESNAT, 2009; EUGÊNIO, 2010); reduzir a turbulência e manter a estabilidade (MEYER; ROWAN, 1977); aumentar os relacionamentos interorganizacionais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), e por último, que a organização precisa da aprovação social, que advém do cumprimento de regras pela sociedade estabelecidas, levando à sua legitimidade e assim ao alcance do sucesso (SUCHMAN, 1995; O'DONOVAN, 2002; EUGÊNIO, 2010).

Rossoni (2012, p.12) como resultado dessa discussão ratifica que a Legitimidade Organizacional promove o sucesso e a sobrevivência da organização. Isso ocorre porque, ao incorporar elementos legitimados em sua estrutura formal, as organizações aumentam o compromisso dos participantes internos (funcionários, unidades, etc.), assim como de seus constituintes externos (*stakeholders*, público, estado, parceiros, etc.), protegendo a organização de ter sua conduta questionada (ROSSONI, 2009; 2012).

Contudo, apesar da importância do conceito de Legitimidade Organizacional, um dos principais questionamentos relacionados a ele decorre do significado de uma organização legítima. De acordo com Rossoni (2009; 2012), o conceito de legitimidade não foge à definição estrita de algo considerado legítimo, que é aceito como verdadeiro e detentor de direitos. Para o autor, esse conceito pode ser abordado sob três visões: aquela voltada para a ordem social; outra referente ao Estado; e uma terceira sobre o direito de família, quanto ao filho no casamento sob o interesse judicial.

De acordo com Meyer e Scott (1983, p.201): uma organização completamente legítima :

[...] Seria aquela sobre a qual nenhuma dúvida poderia ser levantada. Toda meta é especificada, inquestionável, razoavelmente importante. Toda técnica é adequada e não há alternativa. Todo recurso externo é necessário e adequado. Todo aspecto do sistema de controle é completo e sem alternativa, incluindo o sistema de governança. Portanto, a legitimidade perfeita é a perfeita teoria (isto é, não há incerteza), completa e não confrontada com alternativas. Pode-se também imaginar completa legitimidade, uma organização na qual todos os elementos é inadequado ou errado de todos os pontos de vista; ou uma total falta de legitimidade, um caso de entropia teórica.

Ainda sobre o assunto, Rossoni na sua Tese de Doutorado, em 2009, apresentou as dimensões da Legitimidade Organizacional em quatro tipologias. Elas estão caracterizadas no Quadro 1 e seguem o enquadramento proposto por Scott (1995).

Quadro 1 - Dimensões da Legitimidade

AUTORES	DIMENSÕES DA LEGITIMIDADE		
	REGULATÓRIA NORMATIVA	CULTURAL COGNITIVA	UTILITÁRIA
Aldrich e Fiol Hunt e Aldrich (1996)	Sociopolítica: Regulatória e Moral	Cognitiva	
Aldrich e Ruef (2006)	Sociopolítica: Regulatória e Moral	Cognitiva	Aprendizagem
Archibald (2004)	Sociopolítica	Cultural	
Ruef e Scott (1998) Scott <i>et al.</i> , (2000), Scott (1995, 2008)	Regulatória Normativa	Cultural-cognitiva	
Stryker (1994)	Normativa	Constitutiva	Instrumental
Suchman (1995)	Moral	Cognitiva	Pragmática
Zimmerman e Zeitz (2002)	Regulatória Normativa	Cognitiva	

Fonte: Rossoni, 2009.

A literatura sobre Legitimidade Organizacional, entretanto, é ampla e ao mesmo tempo complexa, havendo definições que concorrem entre si e que se sobrepõem (ROSSONI, 2012). Suchman (1995) comenta também que, apesar do

progresso na literatura sobre Legitimidade Organizacional, ela possui ainda uma fixação conceitual frágil, devido ao uso frequente e pouca definição do termo pelos pesquisadores. Além disso, a maioria dos tratamentos abrange apenas um aspecto limitado do fenômeno, dedicando pouca atenção à sistematização de perspectivas alternativas ou ao desenvolvimento de um vocabulário que sirva de base para descrever abordagens divergentes.

A Teoria da Legitimidade ou Legitimidade Organizacional aqui compreendida dentro do escopo da Teoria Institucional tornou-se uma das bases teóricas mais utilizadas na área socioambiental para explicar os mecanismos de evidenciação (GRAY *et al.*, 1996; DIAS FILHO, 2008; EUGÊNIO, 2010; SAMPAIO *et al.*, 2012). Em face do exposto, buscou-se nesta seção discutir a origem e os conceitos de Legitimidade Organizacional e sua importância para as organizações. Na seção seguinte, são apresentados os modelos de Legitimidade Organizacional identificados na Revisão de Literatura, destacando a tipologia de estratégias de legitimidade de Suchamn (1995), objeto teórico desta tese, para somente depois apresentar as evidências empíricas da pesquisa.

2.2.1 Modelos de Legitimidade Organizacional

Nos últimos anos, tem-se observado aumento no volume de evidenciações corporativas de caráter voluntário, especialmente as que privilegiam questões de natureza social e ambiental. No campo da Contabilidade Ambiental e Social, pesquisas estão sendo realizadas usando à Legitimidade Organizacional como principal instrumental teórico (NASCIMENTO *et al.*, 2009; FANK; BEUREN, 2011), e pautando-se também, em modelos teóricos originados a partir dessa Teoria, com intuito de compreender e prever as práticas de evidenciação social e ambiental (O'DONOVAN, 2002; DIAS FILHO, 2008; EUGÊNIO, 2010).

Desse modo, ao longo do processo de construção da Revisão de Literatura desta pesquisa, foram identificados autores que têm empreendido esforços para explicar esse fenômeno. Os autores foram: Lindblom (1994), Schuman (1995),

O'Donovan (2000-2002) Patel e Xavier (2005) e Tilling (2008). Para fins de análise dessa pesquisa, contudo, foi aprofundada a tipologia de Suchman (1995).

❖ **Modelo de Lindblom (1994)**

Em 1994, Cristi Lindblom escreveu o artigo *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*, sugerindo aos gestores das organizações que adotassem, isoladamente ou em conjunto, quatro estratégias de legitimidade organizacional para divulgar informações voluntárias ou compulsórias sobre os aspectos ambientais e sociais inerentes às suas atividades. Nessa acepção, Lindblom (1994) reconhece que a Legitimidade Organizacional está relacionada ao desempenho social e ambiental na divulgação de tal desempenho. E, portanto, a busca pela Legitimidade Organizacional influencia a forma e o conteúdo da evidenciação social corporativa (LINDBLOM, 1994).

Os gestores podem adotar isoladamente ou em conjunto quatro estratégias na evidenciação, visando legitimar sua própria existência, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom

ESTRATÉGIAS	OBJETIVO DA EMPRESA
1 ^a	Educar e informar seu público pertinente sobre as mudanças no seu atual desempenho e atividades
2 ^a	Mudar a percepção do público pertinente sobre seu atual desempenho e atividades sem ter que mudar seu comportamento atual
3 ^a	Manipular a percepção do público pertinente desviando a atenção sobre um assunto que chama atenção para outro assunto relacionado ou mesmo destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-los e educá-los
4 ^a	Mudar as expectativas externas sobre seu desempenho futuro

Fonte: Adaptado de Lindblom (1994).

A primeira estratégia demonstra a intenção proativa da empresa em solucionar algum problema ou conflito negativo decorrente de sua atuação perante o ambiente, divulgar as mudanças no seu atual desempenho, viabilizar, mitigar ou mesmo extinguir o contexto negativo relacionado à sua legitimidade ou ao seu atual desempenho e atividades.

A segunda estratégia, conforme Lindblom (1994), diz respeito a uma mudança na percepção do público. A legitimidade seria um meio de demonstrar suas atividades no ambiente em que atua, ao evidenciar que suas atividades estão de acordo e apropriados com as normas existentes neste ambiente.

A terceira estratégia seria adotada pela empresa no sentido de manipular a percepção do público sobre determinado assunto no lugar de informá-lo, ou seja, não comentar eventos negativos relacionados às suas atividades. A ênfase é voltada para as realizações sociais passadas, vinculadas à símbolos legitimados e a evidenciação tende a ser extensa.

Quanto à quarta estratégia, em que a empresa procura mudar as expectativas externas sobre o desempenho futuro, sua Legitimidade Organizacional é voltada ao reconhecimento do público em relação o seu atual desempenho e realização de atividades. Desse modo o aumento da divulgação com evidenciação de informações ambientais e sociais, no que tange às atividades das empresas, possibilita manter ou mesmo reconquistar sua legitimidade no ambiente em que estão inseridas, além de melhorar a expectativa da sociedade em relação ao desempenho futuro das organizações.

❖ **Modelo de Schuman**

Mark Schuman escreveu em 1995 o artigo intitulado *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, no qual forneceu elementos conceituais importantes para o desenvolvimento da Teoria da Legitimidade, o aperfeiçoamento do conceito de legitimidade e a caracterização de suas tipologias.

Neste artigo, legitimidade foi definida como uma percepção ou pressuposto generalizado de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas a um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SCHUMAN, 1995).

A partir desse conceito a palavra legitimidade assumiu as seguintes qualificações (Quadro 3):

Quadro 3 - Qualificações Atribuídas à Palavra Legitimidade

QUALIFICAÇÕES	SIGNIFICADOS
Generalizada	Corresponde à uma avaliação abrangente que pode transcender atos adversos ou ocorrências específicas
Percepção ou pressuposto	Sentido em que representa uma reação de observadores à organização por estes percebida; assim, a legitimidade é possuída de modo objetivo, mas criada de modo subjetivo
Construção da sociedade	Reflete uma congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças compartilhadas (ou pressupostas como compartilhadas) de algum grupo social; assim a legitimidade depende de uma audiência coletiva, mas é independente de observadores individuais

Fonte: Adaptado de Schuman (1995).

A definição de legitimidade tornou-se bastante ampla e agrupou tanto as dimensões avaliativas quanto as cognitivas. Suchman (1995) distingue explicitamente o papel da audiência social na dinâmica de legitimação. A legitimidade é construída na proporção em que reflete uma congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças de algum grupo social, logo, dependem da participação coletiva e independe de observadores individuais.

Para Suchman (1995) a Legitimidade Organizacional é dividida em dois grupos distintos – o estratégico e o institucional – que muitas vezes operam com objetivos opostos (SCHUMAN, 1995).

A abordagem estratégica adota uma perspectiva gerencial e enfatiza as maneiras com que as organizações manipulam instrumentalmente e empregam símbolos para conseguir o apoio da sociedade. As contribuições mais significativas para a construção desse enfoque estão associadas à obra de Jeffrey Pfeffer e seus colaboradores.

Esclarece Schuman (1995) que a legitimidade estratégica é caracterizada pelo uso da legitimidade como um *recurso operacional* protegido pelas organizações – muitas vezes de maneira competitiva – a partir de seus ambientes culturais,

empregados na busca de seus objetivos. Ao manter esta visão instrumental, os pesquisadores da legitimidade estratégica geralmente assumem um alto nível de controle gerencial sobre o processo de legitimação, contrastando explicitamente a maleabilidade quase ilimitada de símbolos e rituais contra a recalcitrância exogenamente restrita de “resultados tangíveis e reais,” como vendas, lucros e orçamentos (PFEFFER, 1981, p. 5, *apud* SUCHMAN, 1995).

Assim, teóricos da legitimidade estratégica predizem conflitos recorrentes entre os administradores e os constituintes quanto à forma das atividades de legitimação, com os administradores favorecendo a flexibilidade e economia do simbolismo, enquanto os constituintes preferem respostas mais substantivas.

O recurso estratégico é imerso em estruturas sociais mais amplas, e ainda é indicado para orientação à Legitimidade Organizacional. A legitimação, de acordo com esta visão, é proposital, calculada, e frequentemente oposicionista (SUCHMAN, 1995).

Por outro lado, as ideias contidas na dimensão institucional foram influenciadas pelos trabalhos de DiMaggio e Powell (1991; 2005) e Meyer e Scott (1983). Essa abordagem defende a legitimidade como um conjunto de crenças constituintes, ou seja, as acepções culturais determinam como a organização é construída, conduzida, e simultaneamente, como ela é compreendida e avaliada (SUCHMAN, 1995). Deste modo, o foco não é colocado apenas em estratégias de comunicação organizacional, mas considera contextos mais amplos e os reconhece como fundamental na constituição da vida organizacional.

Em grande medida, é clara, a distinção entre as abordagens estratégica e institucional é questão de perspectiva, com teóricos estratégicos adotando o ponto de vista dos administradores organizacionais olhando “para fora,” enquanto os teóricos institucionais adotam o ponto de vista da sociedade olhando “para dentro”. Estas diferenças de perspectivas geram consequências reais, entretanto, muitas vezes determina quais dinâmicas de legitimação os pesquisadores enxergam e quais eles ignoram.

Por conseguinte, neste artigo, o autor adotou uma posição intermediária entre as duas abordagens estratégica e institucional, assumindo uma postura cética perante a autonomia, objetividade e potência dos administradores. Os

administradores de fato enunciam mitos de apoio e prescrevem rituais culturalmente congruentes, mas eles raramente convencem os outros a acreditar naquilo em que eles mesmos não acreditam.

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 normas, valores, crenças e definições assumindo diferentes e dinâmicas formas comportamentais, que serão explicadas a seguir:

a) Legitimidade Pragmática

A legitimidade pragmática fundamenta-se no imediatismo da empresa com relação às respostas sobre a percepção do seu público alvo. Esse imediatismo na troca entre organização e público também envolve as relações institucionais (política, econômica e social) da entidade, em que cada ação organizacional impacta a percepção do público.

Segundo Suchman (1995), outra forma utilizada para se estabelecer a legitimidade pragmática está relacionada ao termo influência. Nesse caso, a organização conta com o apoio da sociedade, mas não porque eles acreditam que o intercâmbio traga benefícios diretos e sim, por perceber que a organização está sensível aos seus maiores interesses.

A organização pode ser avaliada de diversas formas pelo público. Frequentemente, a legitimidade é avaliada quando uma organização incorpora clientelas em suas estruturas de decisões políticas ou quando adota os padrões de performance das clientelas como seus.

Conforme Suchman (1995), o público concede legitimidade às organizações porque elas partilham nossos valores, os melhores interesses no coração, são honestas e confiáveis. Como também podem deslegitimar uma organização, caso ela viole nossas crenças.

O Quadro 4 apresenta algumas definições que corroboram o entendimento sobre a legitimidade pragmática.

Quadro 4 - Definições sobre Legitimidade Pragmática

AUTORES	SIGNIFICADOS
Scott (1995)	O público está apto a conferir legitimidade, dotando-se de pensamentos sobre as organizações: "têm nossos melhores interesses no coração", que "partilham os nossos valores", ou que é "honesto", "confiável", "digno" e "sábia". Esses tipos de atribuições, embora sociologicamente ingênuas, podem, no entanto, revelar-se essenciais na avaliação positiva da organização, onde aparentemente se ultrapassa os objetivos da mesma
Dowling e Pfeffer (1975)	É uma espécie de troca de apoio à organização, mensurada pelo valor esperado de um determinado conjunto de ações colocadas em prática
Wartick e Cochran (1985)	Em momentos de adversidade, uma crença generalizada que a organização possui uma boa imagem, pode amortecer os efeitos de falhas isoladas, enganos e reversões
Gubiani, Soares e Beuren (2009, p. 4)	Enfatizou os efeitos sobre a troca da influência dos atos da entidade

Fonte: Adaptado de Suchman (1995).

b) Legitimidade Moral

A legitimidade moral baseia-se numa avaliação do comportamento ético da organização, em que determinada atividade possui a característica de “se fazer a coisa certa” (SUCHMAN,1995). Essa avaliação busca compreender se a atividade da organização efetivamente promove bem estar da sociedade, tal como definido pelo sistema de valores socialmente construídos (SUCHMAN,1995).

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. A legitimidade moral apresenta-se de quatro formas distintas de acordo com Suchman (1995): consequências de legitimidade; legitimidade processual; legitimidade estrutural, e a legitimidade pessoal.

O Quadro 5 apresenta algumas citações que vêm confirmar o entendimento sobre a legitimidade moral.

Quadro 5 - Definições sobre Legitimidade Moral

AUTORES	SIGNIFICADOS
Aldrich e Fiol (1994)	Reflete uma avaliação positiva ou normativa da organização e das suas atividades
Weick (1969)	As reclamações sobre a legitimidade moral podem ser julgadas com cinismo em sua aparência, em que gestores acusados de tais afirmações não encontram uma estratégia que venha de encontro a estas acusações
Scott (1992)	Em geral a legitimidade moral possui quatro formas de avaliação: conseqüências de resultados, técnicas de procedimentos, categorias estruturais e a avaliação dos dirigentes e representantes, que é rara, mas conceitualmente importante
Zucker (1983)	A ordem institucional moderna personifica as organizações e as trata como entidades autônomas, coerentes e moralmente responsáveis

Fonte: Adaptado de Suchman (1995).

c) Legitimidade Cognitiva

A legitimidade cognitiva pode compreender apoio afirmativo para uma organização ou uma simples aceitação da organização como necessária ou inevitável. Para o autor, esse tipo de legitimidade pode conter um padrão positivo, negativo ou nenhum padrão de avaliação. Nesse sentido, pode-se dizer que a legitimidade cognitiva é mediada entre os quadros de referências de empresas e concorrentes em um determinado contexto sociopolítico. Reforça Suchman (1995) que, no nível cognitivo, os esforços de legitimação são os melhores dirigidos a explicar a linha de negócios como sendo simples e natural, estimulando a compreensão dos esforços da empresa para seus funcionários e para o mundo exterior.

Uma estratégia descrita por Suchman (1995) para a obtenção de legitimidade cognitiva é por meio do apoio ou reconhecimento de estruturas formais externas para suas atividades. Ele também salienta o papel dos discursos normativos na formação cognitiva da legitimação. As organizações precisam entender como os discursos morais estão mudando e pode escolher a influenciar estes através da participação ativa em tais discursos normativos. Organizações tendem a fazê-lo em um nível coletivo, tais como a criação do Conselho para o Desenvolvimento

Sustentável. O Quadro 6 apresenta a visão de alguns autores sobre a legitimidade cognitiva.

Quadro 6 - Definições sobre Legitimidade Cognitiva

AUTORES	SIGNIFICADOS
Zucker (1983)	A legitimidade cognitiva é percebida quanto aos fatores exterioridade e a objetividade, em que existem formas possíveis de mudar a concepção de um determinado fato a partir do controle dos próprios atores que inicialmente o criaram, de modo que “as coisas para existirem de outra forma, que não a pré-estabelecida, seriam literalmente impensáveis”
Scott (1992)	O papel da inteligibilidade na legitimação retrata o mundo social como um ambiente caótico para a cognição, nos quais os participantes devem lutar para organizar as suas experiências de forma coerente e compreensível. De acordo com este ponto de vista, a legitimidade cognitiva decorre principalmente da disponibilidade de modelos culturais que forneçam explicações plausíveis para a organização e os seus esforços
Jepperson (1991)	Avaliação cognitiva é a possibilidade em poder submeter a um padrão positivo, negativo, ou nenhuma avaliação e, em cada caso (de forma diferente) é um dado adquirido

Fonte: Adaptado de Suchman (1995).

Para as três categorias da estratégia de legitimidade, Suchman (1995) criou itens a serem analisados nas evidenciações das empresas. Os itens foram desenvolvidos para servir de parâmetro na identificação da legitimidade nos relatórios publicados pelas empresas e identificar se as organizações estão buscando, por meio de suas ações e evidenciação, a legitimidade perante a sociedade.

As legitimidades pragmática, moral e cognitiva (Quadro 7) existem na maioria dos contextos do mundo real (SUCHMAN, 1995). As legitimidades geral e pragmática baseiam-se no autointeresse público, enquanto a moral e cognitiva implicam em regras culturais.

Quadro 7 - Estratégias de Legitimidade Organizacional

CATEGORIAS	ESTRATÉGIAS PARA A LEGITIMAÇÃO		
	CRITÉRIOS		
	GANHO	MANUTENÇÃO	REPARAÇÃO
	ITENS	ITENS	ITENS
PRAGMÁTICA	Responder às necessidades	Consultar a opinião de líderes	Rejeitar
	Cooptar integrantes	Monitorar a confiabilidade	Criar monitores
	Construir reputação	Comunicar-se honestamente	
	Anunciar o produto	Estocar confiança	
	Anunciar a imagem		
MORAL	Produzir resultados adequados	Consultar as categorias profissionais	Desculpar/justificar
	Incorporar-se a instituições	Monitorar a responsabilidade	Substituir pessoal
	Oferecer demonstrações simbólicas	Comunicar-se oficialmente	Rever as práticas
	Definir metas	Estocar opiniões favoráveis	Reconfigurar
	Demonstrar sucesso		
	Fazer proselitismo (indivíduo convertido a uma doutrina ou ideia)		
COGNITIVA	Reproduzir normas	Consultar aquele que tem dúvidas	Explicar
	Formalizar as operações	Visar clareza	
	Profissionalizar as operações	Falar pontualmente	
	Buscar certificações	Estocar conexões	
	Persistir		
	Popularizar novos modelos		
	Padronizar novos modelos		

Fonte: Adaptado de Suchman (1995).

As tipologias de legitimidade não constituem uma hierarquia, mas refletem duas distinções importantes entre si. Primeiro, a legitimidade pragmática depende do interesse próprio da audiência, enquanto a legitimidade moral e a cognitiva envolvem regras culturais mais abrangentes. Segundo, tanto a legitimidade moral quanto a pragmática dependem de avaliação discursiva, o que não é o caso da legitimidade cognitiva. As audiências chegam a decisões de relação custo-benefício e a julgamentos éticos, principalmente através da discussão pública explícita; as organizações podem muitas vezes se beneficiar com esses diálogos e adquirir

legitimidade pragmática. Já a legitimação cognitiva implica pressupostos orientadores não mencionados, e defesas entusiasmadas das ações organizacionais.

Essas advertências de Schuman (1995) implicam que, conforme se move do nível pragmático para o moral e deste para o cognitivo, a legitimidade torna-se mais difícil de ser conseguida e manipulada, mas também torna-se mais profunda, e mais autossustentável, uma vez que tenha sido estabelecida.

Acrescenta ainda que os tipos de legitimidade podem reforçar uns aos outros e ao mesmo tempo, são passíveis de entrarem em conflito. Como regra geral, os atritos entre as legitimidades pragmática, moral e cognitiva parecem surgir quando grandes instituições sociais são articuladas de maneira frágil entre si ou quando estão passando por transições históricas.

Quanto ao ganho de legitimidade, as organizações buscam aumentar seu poder junto à sociedade por meio de ações que visam adaptação, seleção e manejo no ambiente em que estão inseridas. Na manutenção de legitimidade busca-se dar continuidade às estratégias de legitimidade empreendidas, utilizando-se de estratégias de monitoramento das ações, habilidade de comunicação, discussão entre os gestores, etc. Na recuperação de legitimidade, objetiva-se reparar as estratégias de legitimidade que ocasionaram danos à imagem pública da entidade, o que requer ações para desassociá-la de eventos negativos. As estratégias para recuperar legitimidade devem ser empregadas em situações específicas, nas quais eventos negativos são amplamente divulgados pela mídia, catalisam a pressão pública, e colocam em cheque a credibilidade da organização.

Os estudos em Legitimidade Organizacional também apontam para o enfrentamento de uma realidade complexa e dual: o jogo entre o estado de conformidade organizacional e a aprovação social.

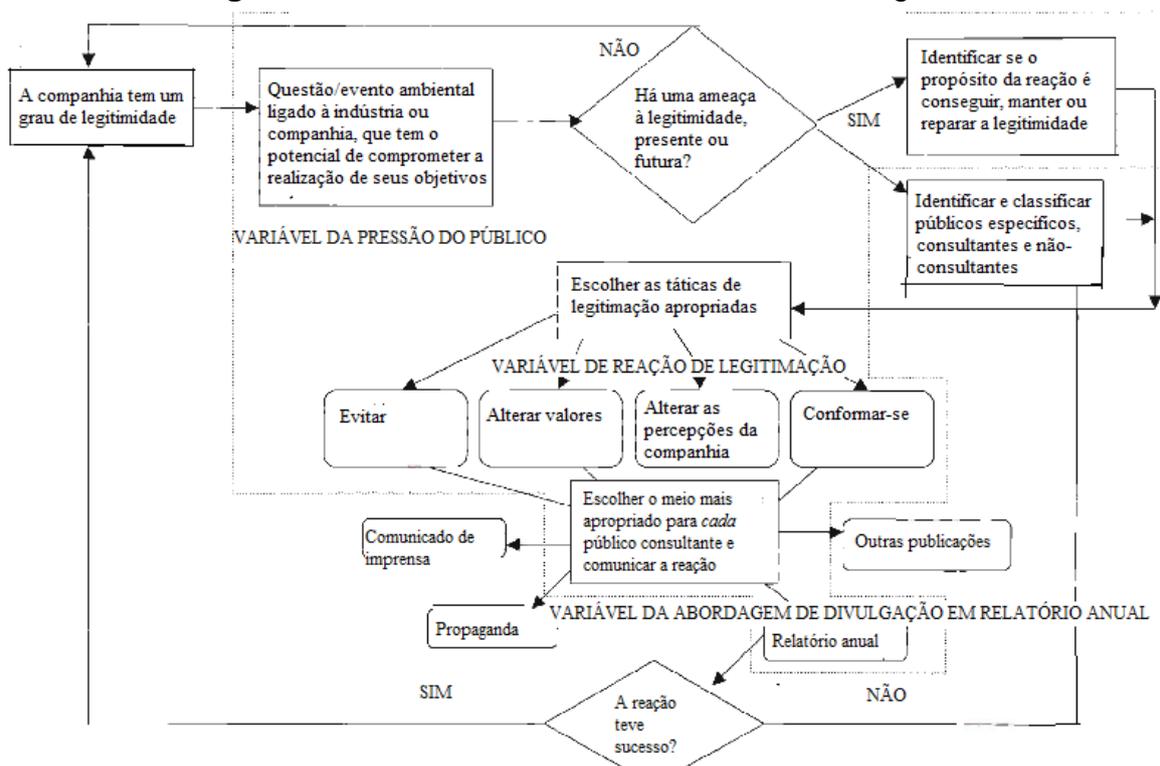
❖ O'Donovan (2000-2002)

Nos anos 2000 e 2002, respectivamente, O'Donovan (2000) publicou os trabalhos *Legitimacy Theory as an explanation for corporate environmental disclosures* – resultante da sua Tese de Doutorado e o artigo *Environmental disclosures in the annual report – Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory*. Essas pesquisas objetivaram identificar os motivos que levavam as empresas a divulgar voluntariamente as informações ambientais e fornecer evidências que comprovassem à relação desses motivos com o conceito de Legitimidade Organizacional.

Além dessas contribuições, O'Donovan (2000), em sua Tese de Doutorado, concebeu um modelo teórico para aperfeiçoar a Teoria da Legitimidade e auxiliar gestores e pesquisadores em situações adversas do comportamento organizacional.

O objetivo desse modelo foi aprimorar o uso da Teoria da Legitimidade para explicar as divulgações sociais e ambientais voluntárias das corporações, por meio do relatório anual. A Figura 1 fornece os princípios básicos do modelo de Teoria da Legitimidade idealizado pelo autor.

Figura 1 - Panorama do Modelo da Teoria da Legitimidade



Fonte: O'Donovan (2000).

O modelo começa com o pressuposto de que a empresa tem um nível estabelecido de legitimidade na sociedade (é legítima). O catalisador para uma ameaça à legitimidade da corporação é o aumento eventual da opinião pública sobre a corporação em relação à questão ambiental ou ao evento com o qual a empresa ou indústria esteja associado. Nesse sentido, a empresa poderá emitir uma ou até quatro respostas para o processo de legitimação: evitar o problema; tentativa de alterar valores, tentar alterar as percepções da empresa, e apresentar conformidade com os valores sociais.

O modelo mostra que a empresa pode utilizar uma série de mecanismos de comunicação, dependendo da urgência e da magnitude dos eventos ou acidentes ambientais. Para fins desta pesquisa, o relatório anual foi escolhido como o meio de comunicação.

O'Donovan (2000) realizou a pesquisa com a participação de três gestores de empresas australianas como principal fonte de dados empíricos relacionados aos processos de decisão das empresas no que tange às questões de divulgação ambiental. Os dados foram coletados em três fases distintas, cada fase a ser desenvolvida após os resultados da fase anterior. As duas primeiras fases foram predominantemente exploratórias e resultou na identificação das pessoas responsáveis pelas decisões de divulgação ambiental e dos processos que resultaram em divulgação ambiental. Concluiu-se também, que nestas fases a Teoria da Legitimidade em nível macro é um importante fator explicativo para a divulgação voluntária de informações ambientais. Durante a terceira fase de coleta de dados, a Teoria da Legitimidade foi testada em nível micro para estabelecer: a extensão das relações entre uma legitimidade; potencial significativo das ameaças ambientais; se o propósito de uma resposta da empresa foi o de ganhar, manter ou reparar legitimidade e se a escolha de alternativas táticas de legitimação estão ligadas às abordagens específicas de divulgação do relatório anual.

As três variáveis importantes para o teste de Teoria da Legitimidade foram identificadas e discutidas. São elas: em primeiro lugar, uma legitimidade ameaçando a questão ambiental; segundo, o propósito da resposta da empresa; e terceiro, a identificação dos públicos que conferem legitimidade à empresa.

O ponto fundamental da coleta de dados e as fases de análise desta investigação podem ser percebidos na Tabela 1, que representa a principal

contribuição da pesquisa para o aprimoramento da Teoria da Legitimidade. A Matriz de Legitimação e Resposta de Divulgação é um recurso de análise criado por O'Donovan (2000) para entender o comportamento das táticas de determinada legitimação identificadas através do relatório anual. O modelo pode ser usado em relação a qualquer evento ou questão social, como por exemplo, saúde e segurança, relações trabalhistas, ou direitos humanos, que podem impactar na legitimidade de uma corporação.

Tabela 1- Matriz de Legitimação e Resposta de Divulgação - Metas das Reações Corporativas às Ameaças à Legitimidade

Reações de Legitimação	Evitar		Alterar Valores		Alterar Percepções		Conformar-se	
	Caixa	Flecha	Caixa	Flecha	Caixa	Flecha	Caixa	Flecha
Expandir ou mover o círculo para a caixa								
Mover a caixa para o círculo								
Mover a caixa para fora da caixa do público consultante								
Mover a caixa tanto para a caixa quanto o círculo do público consultante								
Sem mudanças	1	Se a firma decidir não alterar a situação atual, a posição do círculo e de cada caixa deve permanecer como está. A						
	2	corporação não tentaria mudar suas ações ou as percepções						
	3	de suas ações.						
	4							

Fonte: O'Donovan (2000).

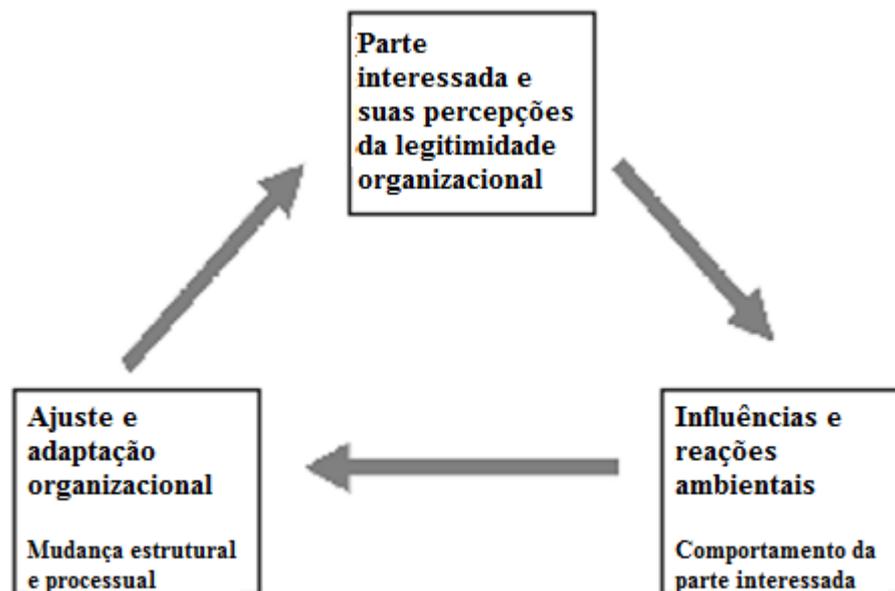
❖ Patel e Xavier (2005)

Em 2005, ampliando seus estudos nesse campo, Patel e Xavier desenvolveram um modelo de Legitimidade Organizacional aplicado às relações públicas, retratando os objetivos do diálogo entre a organização e seus públicos. Esses autores afirmam que o campo das relações públicas abre um diálogo entre a organização e suas partes interessadas, a fim de incentivar adaptações mútuas.

Nesse modelo, os autores estabelecem uma relação entre organização e *stakeholders* como uma alternativa de avaliar a Teoria das Relações Públicas com a Legitimidade Organizacional. Tanto a Legitimidade Organizacional como as relações públicas oferecem modelos para compreender a interação entre organização e seu ambiente (PATEL; XAVIER, 2005).

O modelo proposto utiliza a área de relações públicas e define a relação de Legitimidade Organizacional (nível macro) com a organização e seu ambiente, conforme pode ser visualizada na Figura 2.

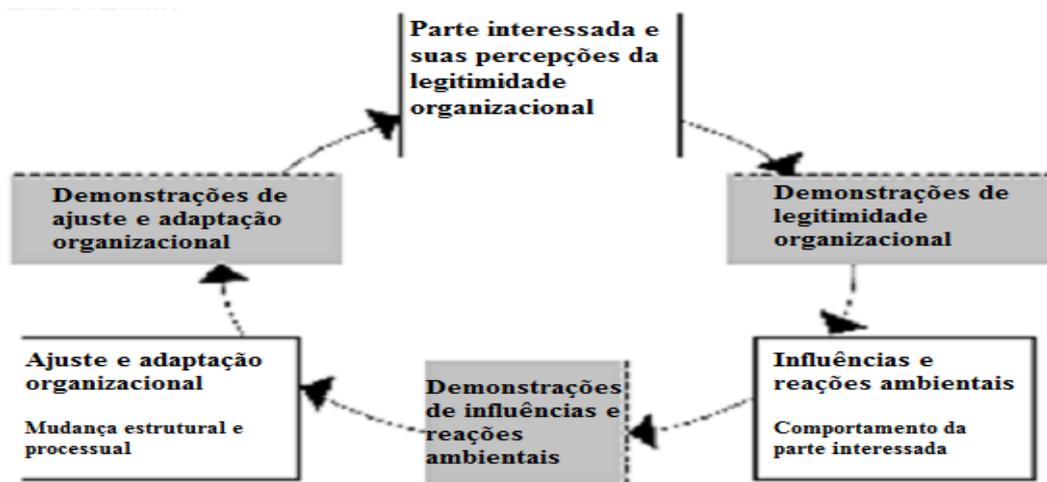
Figura 2 - Posicionamento Teórico da Legitimidade Organizacional



Fonte: Patel e Xavier, 2005.

Com base no pressuposto de que os *stakeholders* e a comunicação são fundamentais tanto para a Legitimidade Organizacional quanto para as relações públicas, os autores recomendaram o aprimoramento do uso da legitimidade nas organizações. O modelo (Figura 3) demonstra que a Legitimidade Organizacional é causalmente ligada à adaptação das organizações.

Figura 3 - O Modelo de Impacto da Legitimidade Organizacional e Sistemas Abertos de Relações Públicas



Fonte: Patel e Xavier (2005).

O modelo propõe que as relações entre organizações e ambientes são desenvolvidas por meio de uma série de exposições sobre a legitimidade, influências ambientais e respostas. Essas relações, todavia, são construídas em torno de dois elementos fundamentais: os *stakeholders* e a organização.

Na medida em que as empresas reconhecem a legitimidade das partes interessadas, elas tendem a relatar voluntariamente mais informações ambientais, visando conseqüentemente atender suas demandas.

❖ Tilling (2008)

Tilling criou em 2008 um modelo de aprimoramento da Teoria da Legitimidade, examinando os *stakeholders*, uma vez que esses influenciam no fluxo de recursos essenciais para o funcionamento, crescimento e sobrevivência das organizações.

Para o autor, há uma necessidade de refinamento na Teoria da Legitimidade dentro do escopo das práticas de divulgação social e ambiental, requerendo novas formas de gerenciar a Legitimidade Organizacional. Reforçando essa posição, o autor escreveu o artigo *Refinements to legitimacy theory in social and environmental accounting*, sugerindo um modelo de refinamento para a Teoria da Legitimidade a partir do reconhecimento de dois grupos principais: macroteoria da legitimação,

conhecida como legitimidade institucional, e o micro-teoria ou nível organizacional, conforme Figura 4.

Figura 4: Camadas da Teoria da Legitimidade



Fonte: Tilling (2008).

Com base na Figura 4, abaixo do nível institucional encontra-se o “nível organizacional” que muitas vezes na discussão teórica é referido como legitimidade estratégica. Esse processo é definido como legitimação, ou seja, onde a organização busca a aprovação ou previne a sua rejeição diante dos diferentes grupos sociais, e, portanto ocorre antes da legitimidade (TILLING, 2004; 2008).

No nível organizacional, são realizadas pesquisas de contabilidade que buscam entender o fenômeno da legitimidade. Organizações buscam estabelecer congruência entre os valores sociais (explícitos ou implícitos) decorrentes das suas atividades e das normas de comportamento aceitáveis no sistema social no qual fazem parte. Na medida em que esses dois sistemas de valores são congruentes, pode-se afirmar que há Legitimidade Organizacional (TILLING, 2008; 2004).

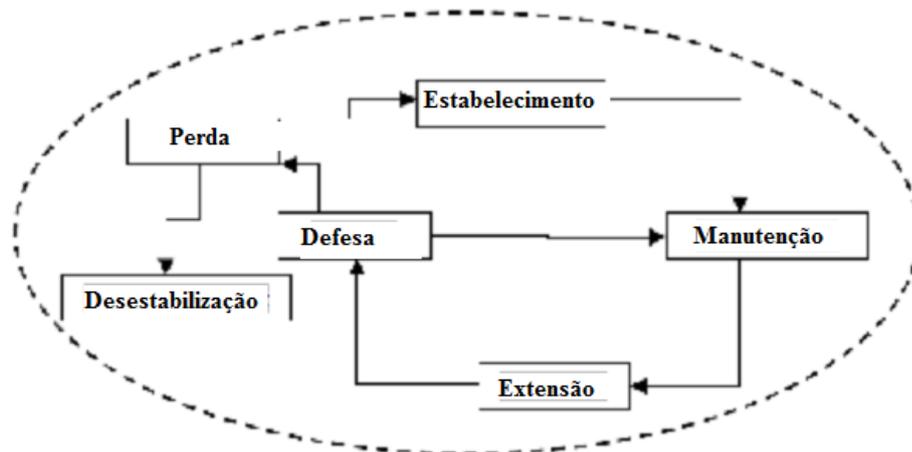
Como mostrado na Figura 4, a Legitimidade Organizacional sugere que uma empresa pode estar em uma das quatro fases para acatar sua legitimidade. Essas fases são descritas e acrescidas por alguns exemplos de empresas ou indústrias que podem estar operando em uma dessas fases.

- a) Estabelecer legitimidade (por exemplo, clínicas ou indústrias de biotecnologia). Representa os estágios iniciais do desenvolvimento de uma empresa e envolve questões de competência financeira;

- b) Manter a legitimidade (presente na maioria das organizações). Em geral, as empresas almejam desempenho contínuo e garantias simbólicas, visando antecipar e prevenir ou evitar potenciais desafios à legitimidade;
- c) Estendendo a legitimidade (empresas de mineração). Fase na qual a organização amplia seus mercados ou muda a maneira como está se relacionando com o seu mercado atual;
- d) Defendendo a legitimidade (provedores de saúde). Nesta fase a legitimidade pode ser ameaçada por um incidente (interno ou externo) e, portanto, necessita de proteção. Aqui está o foco principal dos pesquisadores contábeis.

Tilling (2008) afirma que novas inferências foram feitas no sentido de gerar desenvolvimento complementar no nível da Legitimidade Organizacional (Figura 5). Essas observações surgiram após sua investigação na indústria de tabaco e na constatação de outras pesquisas realizadas por Lindblom (1995) e O'Donovan (2002).

Figura 5 - Refinamento do Nível Organizacional da Teoria da Legitimidade



Fonte: Tilling (2008).

No modelo de Tilling (2008), a fase de defesa geralmente é introduzida por uma organização após a ocorrência de um "incidente" ou "acidente" que ameaça sua legitimidade. Essa fase é caracterizada como sendo "aguda", grave ou até mesmo fatal. Aqui ocorrem as possibilidades de uma empresa obter sucesso ou insucesso,

defender a ameaça à sua legitimidade e realmente começar a perder legitimidade (TILLING, 2004).

Além disso, o autor identificou quatro aspectos decisivos para organização, buscando compreender os fatores críticos a partir das perspectivas dos diferentes *stakeholders*, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Crítica Organizacional aos Stakeholders

STAKEHOLDER	RECURSOS CONTROLADOS
(1) O Estado	Contratos, cessões, legislação, regulamentação, impostos (note que os três últimos itens podem ser 'negativos' ou 'positivos', a depender da implementação)
(2) O público	Patrocínio (como consumidor), apoio (como interesse comunitário), trabalho
(3) A comunidade financeira	Investimentos
(4) A mídia	Poucos 'recursos diretos'; contudo, pode influenciar substancialmente as decisões dos <i>stakeholders</i> (2) e (3) (quando não também o (1))

Fonte: Tilling (2008).

Tendo explicitado os modelos de análise propostos para compreender a Legitimidade Organizacional, faz-se necessário elucidar as pesquisas empíricas realizadas com essa abordagem teórica, que visam demonstrar sua aplicabilidade no que tange às práticas de evidenciação social e ambiental.

2.2.3 Pesquisas sobre Práticas de Evidenciação Social e Ambiental à Luz da Teoria da Legitimidade

Na Revisão de Literatura constatou-se que há pesquisas desenvolvidas em âmbito nacional e internacional que buscam compreender as práticas de evidenciação socioambiental realizadas pelas organizações, tendo como base a Teoria da Legitimidade. Dentre essas, estão os trabalhos desenvolvidos por Deegan *et al.*, (2002) e Guthrie (2007) e, dentre outros, enfatizados nesta seção.

Essas pesquisas, contudo, possuem fortes semelhanças, pelo menos quanto à fonte de dados, adotando de forma predominante os relatórios anuais, ambientais ou de sustentabilidade como fonte de análise e a metodologia empregada, geralmente é baseada em técnicas qualitativas.

Já quanto aos objetivos de pesquisa, identificou-se na Revisão de Literatura que a Teoria da Legitimidade é discutida de forma abrangente e com diferentes propósitos; a) elucidar os efeitos da política de evidenciação social e ambiental como ferramenta de legitimação; b) demonstrar a responsabilidade ambiental e social das empresas como ferramenta de legitimação; c) Identificar os fatores determinantes para divulgação social e ambiental; d) avaliar a influência dos acidentes ambientais como forma de recuperar\preservar a legitimidade das organizações; e) examinar o uso do relatório anual ou de sustentabilidade\ambiental como instrumento de legitimação; f) e outros objetivos.

a) Elucidar os Efeitos da Política de Evidenciação Social e Ambiental como Ferramenta de Legitimação

Deegan *et al.*, (2002) pesquisaram os relatórios da administração publicados entre 1983 e 1997 pela BHP Ltda, considerada uma das maiores empresas australianas. Os autores buscaram analisar se as evidenciações sociais do período poderiam ser explicadas pela Teoria da Legitimidade; No Brasil, Pereira *et al.*, (2011) avaliaram 102 entidades com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, com objetivo de examinar se as empresas de indústrias ambientalmente sensíveis (química, mineração, madeira e papel, exploração de petróleo e metais) buscam mais legitimidade do que as indústrias não ambientalmente sensíveis (utilidades domésticas, tecidos, vestuário e calçados, máquinas e equipamentos, material de transporte e lazer); e em 2009, Laan argumentou em seu trabalho que as abordagens teóricas (Teoria da Legitimidade e dos *Stakeholders*) podem fornecer mais elementos para identificar a motivação gerencial para a divulgação das práticas sociais obrigatórias ou voluntárias, analisando se as divulgações sociais principalmente de natureza voluntária constituem uma prestação de contas ou fazem parte de um processo de legitimação.

b) Avaliar a Influência dos Acidentes Ambientais como Forma de Recuperar\Preservar a Legitimidade das Organizações

O trabalho de Patten (1992) causou impacto acadêmico, tendo em vista que pesquisadores utilizaram seu framework teórico para avaliar o conteúdo da Teoria da Legitimidade em momentos de crise organizacional. Ele analisou os relatórios de 22 empresas do setor de petróleo nos anos de 1988 e 1989, a fim de identificar relação de causa e efeito da evidenciação ambiental com o acidente de derramamento de óleo provocado pela empresa EXXON. O autor desenvolveu sua análise sugerindo que esse impacto no ambiente aliado a pressão pública modificaria as políticas de evidenciação de todas as empresas do setor, ainda que não vinculadas ao acidente. O estudo confirmou aumento nas pesquisas realizadas com os relatórios anuais e apontou as divulgações sociais e ambientais como principal instrumento de comunicação das respostas destinadas a reparar a legitimidade; No Brasil, Silva (2003) analisou os relatórios anuais do período de 1993 a 2002 da Petrobrás e da Souza Cruz com base na tipologia de Lindblom (1994). O estudo buscou verificar as diferenças entre as estratégias de Lindblom, sobretudo, a primeira estratégia (mostrar as mudanças realizadas), que é empregada especialmente quando a responsabilidade pela ocorrência de algum acidente ambiental ou evento negativo incide sobre a organização. Isso ocorreu com a Petrobrás nos anos de 1999, 2000 e 2001 quando ocorreram desastres ambientais; Sancovski e Silva (2006) analisaram os relatórios anuais da Petrobras, no período de 1993 a 2002 para avaliar as evidenciações voluntárias sociais e ambientais, visando identificar as questões relacionadas à sua atividade com uma possível ameaça ou perda de legitimidade. Os resultados demonstraram que os administradores da empresa utilizaram padrões de forma e conteúdo de informações sociais divulgadas nos relatórios anuais como parte de um processo de resgate de sua legitimidade.

c) Identificar os Fatores Determinantes para Divulgação Social e Ambiental

Adams *et al.*, (1998) pesquisaram os fatores que influenciavam na divulgação social numa amostra de 150 empresas em seis países europeus, sendo 25 maiores empresas de cada um desses países. Os resultados comprovaram que as maiores empresas são as organizações propensas a divulgar variedades de informações e que a Teoria da Legitimidade pode explicar essa questão; Boff (2007) avaliou o conteúdo da evidenciação ambiental e social, considerando as estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994), em relatórios da administração de

empresas familiares. A pesquisa foi realizada nos relatórios de administração no período de 1997 a 2006 das 16 empresas familiares de capital aberto e de controle acionário brasileiro, listadas na Revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2006. Os resultados demonstraram que as empresas pesquisadas de maneira geral, adotaram a estratégia de tentar manipular a percepção do público; Guthrie (2007) empregou a Teoria Legitimidade para identificar se o tipo de perfil de uma empresa está relacionado com a escolha das estratégias de legitimidade identificadas nos relatórios anuais disponíveis na internet. Os resultados indicaram que o nível do perfil da empresa pode influenciar os níveis de divulgação.

d) Demonstrar a Responsabilidade Ambiental e Social das Empresas como Ferramenta de Legitimação

Costa e Carvalho (2005) investigaram nos discursos organizacionais de empresas privadas as práticas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e os processos de atribuição de legitimidade ao papel social do empresário em duas publicações de grande circulação no período de mais de dois anos. Os 38 discursos extraídos de alguns dos maiores grupos empresariais brasileiros e formadores de opinião no meio empresarial revelam que a construção discursiva da RSE vem se despontando como essencial para o processo de legitimação; Emtairah e Mont (2008) verificaram como as atividades de RSE das empresas poderiam influenciar nos esforços de legitimação das organizações. Os autores focaram em duas questões principais - como atividades de RSE influenciam os diferentes esforços de legitimação das organizações nos níveis cognitivo e sociopolítico e as possíveis variações nas escolhas organizacionais de atividades de responsabilidade social como os esforços de legitimação.

e) Examinar o uso do Relatório Anual ou de Sustentabilidade\Ambiental como Instrumento de Legitimação

Estudos têm sido desenvolvidos no sentido de demonstrar o uso dos relatórios anual ou de sustentabilidade como instrumento de Legitimidade Organizacional. Ogden e Clarke (2005) realizaram uma pesquisa com o objetivo de avaliar como 10 empresas de água privatizadas no Reino Unido utilizaram os relatórios anuais entre 1990 a 1998 para legitimar suas atividades. Os autores

constatarem que a divulgação das informações sociais é um importante recurso de comunicação para empresas conquistarem legitimidade perante a sociedade; Cho e Patten (2007) observaram grupos análogos de empresas em termos de participação na indústria (ambientalmente sensíveis e não-sensíveis ao ambiente) e desempenho ambiental (empresas com pior *versus* melhor desempenho), de acordo com dados da *KLD Research and Analytics* para testar as diferenças no uso da política de divulgação de valores monetários e não-monetários do passivo de impacto ambiental. Os resultados de forma generalizada, comprovam que as empresas utilizam as evidências ambientais como ferramenta para atingir a legitimidade; Aerts e Cormier (2009) levantaram o impacto do relatório ambiental e das comunicações ambientais da imprensa como instrumentos de legitimação, em uma amostra de empresas norte-americanas (Canadá e Estados Unidos). Os resultados identificaram que a legitimidade do ambiente é significativa e positivamente impactada pela qualidade do relatório anual de evidência ambiental dos segmentos econômicos e pelas comunicações ambientais reativas da imprensa; Hogner (1982) realizou um trabalho pioneiro e de caráter longitudinal para tentar explicar as práticas voluntárias de evidência através de análise dos relatórios sociais contidos nas demonstrações contábeis da *US Steel Corporation*, divulgados nos anos 1970. O autor analisou os conteúdos desses relatórios pelo período de oito anos, procurando identificar as variações apresentadas de um período para outro e o aumento da Legitimidade Organizacional dessas organizações.

- f) Além dos trabalhos supracitados, existem outros relacionados à Teoria da Legitimidade que buscaram outros objetivos de pesquisa diferentes para analisar as práticas de evidência ambiental e social pelas organizações.

A seguir, são listados alguns exemplos:

Wilmshurst e Frost (2000) realizaram uma pesquisa com a finalidade de averiguar quais são as influências que os gestores sofrem na hora de divulgar informações ambientais. Selecionaram 62 indústrias na lista das 500 melhores empresas australianas de 1994 -1995. Usando pesquisa exploratória com aplicação de questionário aos CEOs e análise de conteúdo dos relatórios anuais destas companhias, buscou-se identificar o nível de informações ambientais nestes relatórios. Como resultado, os autores revelaram que a gestão responde, com nível

maior de informações ambientais divulgadas nos relatórios anuais, ao perceber a importância dada pelas partes interessadas as informações divulgadas; Mobus (2005), no seu estudo tratou da divulgação ambiental obrigatória no contexto da Teoria da Legitimidade. A pesquisa examinou o relacionamento entre a divulgação obrigatória do desempenho ambiental e o desempenho ambiental regulamentado. O autor investigou 17 refinarias de petróleo dos Estados Unidos reguladas pela Agência de Proteção Ambiental (*Environmental Protection Agency*). Os resultados demonstraram uma relação negativa entre a divulgação ambiental das sanções legais e a regulamentação violada pelas empresas. Concluiu que perante informações negativas, os gestores tentam minimizar os efeitos da deslegitimidade da ação imprópria realizada pela empresa revelada na divulgação contábil; Czesnat (2009) identificou as formas isomórficas de legitimação relacionadas com as práticas de RSE das empresas de telecomunicações listadas na BOVESPA, evidenciadas em seus relatórios da administração, publicados no período de 1998 e 2008; Rossoni na sua Tese de Doutorado em 2009, analisou a governança corporativa como prática organizacional formal. Essa prática é relevante principalmente entre empresas de capital aberto, listadas na Bovespa. Para tanto, o autor revisitou o conceito de Legitimidade Organizacional, a partir do resgate de seu caráter estrutural. Em seguida, descreveu as diferentes dimensões da Legitimidade Organizacional, comparando a perspectiva de vários autores. Os resultados demonstraram que a Legitimidade Organizacional é um fator relevante de explicação do desempenho de empresas de capital aberto, em que a adoção de práticas diferenciadas de governança condicionou a influencia das demais origens da legitimidade no desempenho; Fragoso e Filho (2012) investigaram a orientação para a legitimidade subjacente aos discursos estratégicos da Klabin S/A ligados às ações de mobilização de aliados (*boundary work*) e de comunicação de suas atividades (*practice work*), durante o desenvolvimento do distrito industrial do município de Telêmaco Borba/PR entre 1993 e 2011. Adotando o enfoque do Institucionalismo Organizacional, e por meio de delineamento descritivo-qualitativo, foi possível verificar justificativas com base sociopolítica e cultural-cognitiva associadas às ações estratégicas da empresa. Esses resultados ressaltam o papel do discurso na construção da legitimidade e da dependência social das ações estratégicas.

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 adotado nesta tese - o de Suchman. Entre pequenas exceções, estão quatro (4) trabalhos, sendo dois (2) realizados por pesquisadores brasileiros e dois (2) por estrangeiros, respectivamente: Fank e Beuren (2011) e Gubiani *et al.*, (2009) e Dart (2004) e Patel e Xavier (2005).

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 da tipologia de Suchman (1995) mais observadas nos relatórios da administração foram a estratégia cognitiva, seguida pelas estratégias pragmática e moral, respectivamente. Em relação à legitimidade pragmática, sobressaíram-se anunciar a imagem e construir reputação. Na legitimidade moral destacam-se demonstrar sucesso e definir metas. Na legitimidade cognitiva os itens popularizar novos modelos, padronizar novos modelos, reproduzir normas, formalizar as operações, profissionalizar as operações e buscar certificação.

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 comprovam a ocorrência das estratégias de legitimidade, de Suchman (1995), sendo verificadas 556 citações nos relatórios da administração que evidenciaram essas estratégias de legitimidade. Conclui-se 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.

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, gerando efeitos na legitimidade da organização. Estudaram as publicações da imprensa por meio dos três tipos de legitimidade (pragmática, moral e cognitiva) propostos por Suchman (1995) para identificar o foco principal da ação organizacional na defesa do desafio à 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.

Diante do exposto, observou-se que estudos estão sendo desenvolvidos sob a Ótica da Teoria da Legitimidade. Entretanto, pesquisas na temática ambiental adotando o modelo de análise de Suchman (1995) são recentes, posto que, em 1995, foi criado o modelo. Ademais, as pesquisas indicaram que a evidenciação ambiental é uma prática de *disclosure* usada para manter a comunicação sobre a gestão ambiental das empresas e das partes interessadas.

Na seção seguinte apresentam-se as principais respostas empresariais para o enfrentamento das mudanças climáticas, incluindo o *Carbon Disclosure Project*.

2.3 PRINCIPAIS RESPOSTAS EMPRESARIAIS PARA O ENFRENTAMENTO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Em âmbito mundial, as mudanças climáticas vêm emergindo como uma das principais preocupações dos governos, empresas, investidores e sociedade em geral. A intensificação de concentração de GEE na atmosfera é resultante, de forma primária, do aumento das atividades humanas (CNI, 2011).

A literatura internacional consultada aponta para os impactos das mudanças climáticas no ambiente competitivo das empresas. A maioria dos autores tem indicado que as corporações devem agir a partir de um contexto político-institucional,

empreendendo esforços para influenciar na configuração e na direção do processo de negociação internacional (HILMMAN *et al.*, 1999; KOLK; PINKSE, 2007; EBERLEIN; MATTEN, 2009). Já outro grupo de pesquisadores considera as alterações climáticas a questão mais proeminente da sustentabilidade, incluindo a possibilidade de vantagem competitiva sustentável para os negócios (KIM, 2008; HOFFMAN; WOODY, 2008, SUSSMAN; FREED, 2008).

Para Labatt e White (2007), Kolk *et al.*, (2008), Hoffman e Woody (2008), Sussman e Freed (2008) e Kim (2008) as mudanças climáticas apresentam riscos climáticos sistêmicos para os negócios. Pode-se entender risco climático como o fator mais significativo para a dinâmica competitiva de muitas corporações. Os riscos climáticos são divididos em três tipos: regulatório, físico e negócio que podem impactar nas instituições. Setores como agricultura, seguros, imobiliário e turismo são confrontados como riscos de natureza física, influenciados diretamente pelo aumento das temperaturas e do nível do mar. Já os setores intensivos em combustíveis fósseis são acometidos por riscos legais e reputacionais (KOLK *et al.*, 2008). De forma complementar, o CDP (2009) reconhece que os efeitos dos riscos climáticos afetam os setores produtivos e, também, impõem desafios para as empresas no desenvolvimento de produtos de baixa emissão, tecnologias limpas e geração de energias alternativas.

Segundo Kim (2008), o combate às mudanças climáticas tem demonstrado um comportamento político empresarial baseado em três níveis: a) postura de apoio – envolve a participação das empresas na formulação da legislação climática; b) postura neutra – revela uma atitude cautelosa das firmas para reduzir as emissões de carbono. Aqui, as empresas esperam um posicionamento mais forte dos governos e se articulam através de iniciativas voluntárias; c) postura defensiva – apresenta uma atitude crítica das organizações, questionando as comprovações científicas e apontando para incerteza em relação ao tema, conforme ilustrado abaixo Quadro 9.

Quadro 9 - Tipos de Respostas das Empresas à Regulamentação das Alterações Climáticas

TIPOS	GRAU DE INFLUÊNCIA NA REGULAMENTAÇÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Apoio	Ativo	Apoio às medidas de redução de GEE; Pressionam os regimes de política internacional e nacional
Defensivo	Ativo	Oposição ao Protocolo de Kyoto Dúvidas sobre as conclusões científicas; Defendem abordagens voluntárias para reduzir a emissão de GEE
Neutro	Inativo	Cautela em relação ao Protocolo de Kyoto; Apoia iniciativas voluntárias e programas para reduzir a emissão de GEE

Fonte: Kim (2008).

Hoffman (2005) sistematizou sete oportunidades para as empresas que desejam enfrentar as mudanças climáticas, conforme descrito no Quadro 10 abaixo:

Quadro 10 - Oportunidades para as Empresas Enfrentarem as Mudanças Climáticas

OPORTUNIDADE	DETALHAMENTO
Melhoria operacional	Corresponde à melhoria dos processos e produtos, resultando na redução de custos de energia, utilização de energia limpa e renovável, dentre outros.
Antecipação e influência sobre as regulamentações de mudanças climáticas	Englobam questões sobre a legislação, acordos e exigências que afetam a taxa de emissão de GEE pelas organizações.
Acesso a novas fontes de capital	Abrange iniciativas voltadas para a redução das taxas e para fomento ao uso de tecnologias limpas.
Elevação da reputação corporativa	Inclui os ganhos de reputação e imagem decorrentes das ações públicas associadas às estratégias climáticas.
Novas oportunidades mercadológicas	Compreendem levantamentos de novas oportunidades no mercado.
Melhoria da gestão de recursos humanos	Envolve planos de carreira, retenção de talentos, salários, benefícios, confiança e desempenho superior de seus funcionários.

Fonte: Adaptado de Hoffman (2005).

Para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades advindas das mudanças climáticas, as empresas devem constantemente diagnosticar questões econômicas, políticas, sociais, científicas e técnicas, visando consolidar uma

estratégia pró-ativa (JABBOUR; SANTOS, 2009). Essas oportunidades, por sua vez, estão sendo geradas a partir da condução de políticas corporativas de controle de emissão de GEE, nas áreas de geração de energia renovável, participações no mercado de carbono, incentivos econômicos fiscais, desenvolvimento de novos produtos e serviços de baixa emissão, tecnologias limpas e novos nichos de mercado (CDP, 2010).

Nas análises realizadas por Kolk e Pinkse (2005; 2007; 2009) a respeito do comportamento das empresas frente aos desafios conferidos pelas mudanças climáticas, foram identificados seis grupos com características diferentes: planejadores cautelosos; compensadores emergentes; compensadores globais; exploradores verticais; exploradores horizontais; e os comerciantes de emissão. Para os autores, o tipo de perfil desenvolvido pelas empresas é de certa forma influenciada pelo setor em que atuam. Por exemplo, na indústria de petróleo, os esforços estão concentrados para o desenvolvimento de novas tecnologias e, nas automobilísticas, as iniciativas estão voltadas para a geração de fontes de energia, priorizando o hidrogênio, as energias renováveis ou a manutenção do gás natural. Já no segmento financeiro, os bancos e as seguradoras, estão priorizando as capacidades organizacionais, as facilidades para financiamento de comércio de carbono, desenvolvimento limpo e projetos de compensação.

No tocante às motivações para introdução do tema no ambiente corporativo, Kolk e Pinkse (2005) ressaltam a importância de quatro fatores motivacionais, descritos a seguir, Quadro 11.

Quadro 11 - Relação dos Fatores que Influenciam a Introdução das Mudanças Climáticas no Ambiente Corporativo

FATORES	COMPONENTES
Fatores do país de origem	Preocupações da sociedade sobre o meio ambiente Percepção da sociedade sobre as responsabilidades das empresas Capacidade das empresas para influenciar a regulação As políticas nacionais de meio ambiente
Fatores específicos das Firms	Situação econômica e posicionamento no mercado Histórico de envolvimento com tecnológicas alternativas Grau de (des) centralização Grau de internacionalização da gestão pela alta Administração Cultura e clima organizacional Natureza do processo de planejamento estratégico
Fatores Específicos da indústria	Natureza e extensão da ameaça representada pela mudança climática Custos e investimentos Grau de globalização da cadeia de suprimentos O poder político da indústria Situação tecnológica e competitiva
Fatores de emissão específicos	Impacto do problema nos setores econômicos Infra-estrutura institucional para lidar com o problema Grau de emissão e regulação (globais) Complexidade e incerteza associada com a questão

Fonte: Adaptado de Kolk e Pinkse (2005).

Hoffman e Woody (2008) defendem que os efeitos das mudanças climáticas ainda estão se manifestando, e, para tanto, faz-se necessário que as organizações desenvolvam estratégias climáticas, orientadas por três passos: a) conhecimento sobre as suas emissões de carbono e o impacto de transição de mercado sobre seus produtos e serviços, incluindo as escolhas de ferramentas para medir a emissão, os sistemas de gerenciamento de dados, registro das emissões e avaliação; b) decisão acerca das ações para reduzir as emissões e avaliação das oportunidades de negócio, englobando ações de competências organizacionais como- qualificação da liderança, desenvolvimento de equipes interfuncionais, equipes de eficiência energética, estabelecimento de metas e objetivos, dentre outras; e c) envolvimento no processo de desenvolvimento de políticas voltadas ao

enfrentamento das mudanças climáticas numa tentativa de influenciar nas regras do jogo.

Complementando essas questões, Kim (2008) admite que haja um crescimento no número de estudos sobre os impactos das mudanças climáticas nas estratégias das organizações ao longo dos anos. Esse ponto de vista está ocorrendo dentro de uma noção de sustentabilidade empresarial, focada no processo de criação de valor sustentável a longo prazo e no exercício de administração do risco, valorização dos ativos intangíveis empresariais e objetivos estratégicos de crescimento das organizações (SUSSMAN; FREED, 2008).

De forma contundente, Kolk e Pinkse (2005; 2007; 2009) afirmam que o escopo estratégico das empresas em relação às questões climáticas não pode ser generalizado, uma vez que se modifica de acordo com o sentimento de responsabilidade das organizações frente às emissões de GEE, o senso de oportunidade de negócios, o setor de atuação da empresa e a região geográfica. Porém, para esses autores, ação fundamental para o combate às mudanças climáticas inicia-se com a sua devida quantificação e, portanto, o instrumento mais recomendado é o inventário de emissão de GEE. Além dessa medida, a empresa deve implementar ações de redução de GEE, comunicação do inventário e das iniciativas voltadas à gestão das mudanças climáticas. A condução das estratégias de gerenciamento empresarial ambiental, todavia, tem sido orientada para o debate socioambiental estratégico como elemento propulsor das ações de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, mudanças climáticas e mercado financeiro (CDP, 2009).

Ainda, com base na dimensão estratégica do tema, Kolk e Pinkse (2004) descrevem uma metodologia para aplicação das estratégias ambientais de combate à mudança climática, focalizando sua análise no ambiente interno (dentro da empresa); microambiente (dentro da cadeia de suprimentos) e macroambiente (além da cadeia de suprimentos). Conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Opções Estratégicas para a Mudança Climática

ORGANIZAÇÃO	PRINCIPAL OBJETIVO	
	INOVAÇÃO	COMPENSAÇÃO
Ambiente Interno	Processo de melhoria	Transferência interna de emissão reduções
Microambiente	Desenvolvimento de produtos	Medir Cadeia de Suprimentos
Macroambiente	Novo produto/ mercado combinações	Aquisição de emissão créditos

Fonte: Adaptado de Kolk e Pinkse (2004).

Em 2008, Kolk *et al.*, analisaram as respostas anunciadas pelas 500 maiores multinacionais globais para o combate à mudança climática, baseando sua análise na experiência do CDP. Essas respostas estão concentradas no fortalecimento das capacidades organizacionais internas, representadas por três pilares: necessidade de mais eficiência energética no processo produtivo; desenvolvimento de novos produtos; e mudança da cultura organizacional.

No Brasil, por exemplo, existem poucos estudos que discutem a relação das mudanças climáticas com o ambiente dos negócios. Nesse momento, para título de contextualização, serão exemplificadas quatro pesquisas:

A primeira, desenvolvida por Mancini e Kruglianskas (2007), evidenciou que muitas ações estão sendo adotadas para mitigação das causas da emissão de GEE, e poucas ainda na adaptação aos efeitos. O papel das empresas é consolidado através do próprio exemplo, centralizados nas áreas de educação e indução das partes interessadas.

A segunda, realizada por Fuchs, Macedo-Soares, Russo, em 2009, parte da premissa de que há uma escassez de ferramentas gerenciais para avaliar as práticas e estratégias adequadas ao contexto das mudanças climáticas. Para tanto, os autores utilizaram o Modelo de Estratégias Climáticas (MDEC), desenvolvido com base em *benchmarks* (melhores práticas) internacionais, para analisar as ações e as estratégias climáticas em dois setores econômicos: o automotivo e o de papel e celulose. O estudo demonstrou que muitas das empresas nesses setores não adotam inventários de suas emissões de CO₂, ratificando os resultados da pesquisa de Enkvist e Vanthournout (2008) sobre as práticas climáticas de 2.193 empresas no

mundo. Também apontou que a maioria das empresas desses setores no Brasil não implantou um programa de redução de emissões, com *baseline*, metas e prazos definidos.

A terceira pesquisa foi realizada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) em 2007 e coordenada por Lins e Wajnberg, (2007). Essa investigação constatou que, no país, o setor financeiro diversificou seus produtos, linhas de financiamento e nichos de atuação para atender as novas demandas do mercado de carbono. No ambiente externo, as instituições financeiras, a exemplo dos bancos HSBC (mundo) e o ABN AMRO (mundo) estão associando suas ações de desenvolvimento sustentável às exigências estabelecidas pelo índice *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* e aos mecanismos de GAG privada como o CDP. No âmbito interno, essas organizações têm buscando novos processos, de forma a reduzirem seus impactos no meio ambiente.

E, por fim, a quarta pesquisa, de autoria de Farias e Andrade (2012), analisou-se os aspectos da Governança Ambiental Global do Clima no contexto dos dez setores produtivos brasileiros, a partir de pesquisa documental e bibliográfica junto aos relatórios do CDP, edições 2006 a 2010. Observou-se nesse estudo que a maioria dos setores produtivos está preocupada com os riscos ambientais gerados pelas mudanças climáticas. Além disso, os segmentos de Serviços de Utilidade Pública, Papel e Celulose e Financeiro estão mais engajados que os demais na constituição de estratégias ambientais e políticas, no que tange ao regime das mudanças climáticas, apresentando os aspectos mercadológicos como principal motivador para enfrentar o problema e subsidiar as decisões de investimento.

No entendimento de Hoffman e Woody (2008), autoridades mundiais na área de interseção de estratégia de negócios e questões ambientais, é preciso encarar as mudanças climáticas como uma “transição de mercado”, pois essas afetarão todos os segmentos indistintamente, e em variados graus. O Quadro 13, a seguir, resume as principais recomendações propostas por Hoffman e Woody (2008), no seu livro *Mudanças Climáticas: desafios e oportunidades empresariais*, e na literatura consultada referente às mudanças climáticas e ao ambiente empresarial.

Quadro 13 - Síntese das Estratégicas Empresariais para Enfrentar às Mudanças Climáticas

ORIENTAÇÃO	INICIATIVAS\ RESULTADOS ESPERADOS	BASES TEÓRICAS
Criação do inventário de emissões de GEE e análise das oportunidades de negócios	Informação sobre as fontes de emissões de GEE; Quantificação das emissões Levantamento das oportunidades de redução de emissões mais eficientes Gestão de Carbono Apresentação da pegada de carbono	Kolk e Pinske (2004), Kolk <i>et al.</i> , (2008), Hoffman e Woody (2008) Sussman e Freed (2008) e CDP (2009)
Desenvolvimento de estratégias combinadas e ou ações	Processo de melhoria Eficiência energética Eficiência no consumo de combustível Mudança na cultura organizacional Ações na cadeia de suprimentos Desenvolvimento de novos Produtos e serviços Novas oportunidades de negócios	Kolk e Pinske (2004), Kolk <i>et al.</i> , (2008) e Hoffman e Woody (2008)
Comunicação do inventário e das ações de redução de GEE	Ganhos intangíveis Acesso a fontes diferenciadas de capitais Vantagem competitiva sustentável Atendimento aos anseios dos <i>Stakeholders</i> Inclusão em índices de sustentabilidade	CDP (2009), Kolk e Pinske (2004), Kolk <i>et al.</i> , (2008) e Hoffman e Woody (2008)
Desenvolvimento de políticas	Participação e desenvolvimento de políticas relacionadas às mudanças do clima.	Kolk e Pinske (2004), Kolk <i>et al.</i> , (2008) e Hoffman e Woody (2008)

Fonte: Adaptado da sequência de passos sugerida por Hoffman e Woody (2008) e Leão (2011).

Outro aspecto importante apresentado pela literatura pesquisada foi a necessidade de institucionalização da divulgação de informações padronizadas como um componente central da GAG (CDP, 2009; KOLK *et al.*, 2008). Trata-se de um canal de comunicação da empresa com seus diversos *stakeholders*, capaz de influenciar no seu desempenho, nas ações de mitigação das empresas e nos padrões organizacionais de comparação através do *benchmarking*.

Os investidores estão valorizando os aspectos inerentes ao modelo de gestão ambiental e responsabilidade social empresarial adotado para combater as mudanças climáticas. Deste modo, algumas iniciativas voluntárias têm sido introduzidas para fomentar, instituir e mensurar a emissão de GEE (KOLK *et al.*,

2008). O próprio CDP – *Carbon Disclosure Project*, organização sem fins lucrativos cujo objetivo é divulgar informações sobre as emissões de GEE e a gestão de carbono implementada pelas empresas, é um exemplo destas iniciativas.

Na próxima seção, foram apresentados o escopo do CDP e seus programas institucionais, que objetivam repercutir positivamente na preservação ambiental, redução do aquecimento global e qualidade ambiental e fortalecimento da Governança Ambiental Global.

2.3.1 Prática de evidenciação socioambiental como resposta empresarial as mudanças climáticas: *Carbon Disclosure Project*

O CDP é uma organização sem fins lucrativos financiada pelo Carbon Trust do Governo Britânico e por um grupo de fundações liderado pela Rockefeller Foundation. A entidade foi criada em 2000 para responder ao problema ambiental global das mudanças climáticas, cujo objetivo é possibilitar que empresas e investidores em âmbito mundial tenham acesso às informações confiáveis a respeito do impacto provocado pelas emissões de GEE e pelos efeitos das mudanças climáticas sobre as atividades das companhias (CDP, 2010).

Atualmente o CDP é uma das principais práticas de evidenciação socioambiental, atuando em mais de 60 países, visando permitir o diálogo entre investidores e corporações, através do *disclosure* (abertura) de informação, para a formulação de respostas estratégicas às mudanças climáticas (PATTBERG; ENECHI, 2009). Sua localização se concentra nas áreas onde a economia é proeminente, com destaque para os seguintes continentes: África (1%), Ásia (8%), Austrália (7%), Europa (47%), América do Norte (27%) e América do Sul (10%) (CDP, 2012).

Originalmente o CDP é elaborado e endereçado às empresas listadas no índice FT500 (que engloba as 500 maiores empresas listadas na Bolsa de Valores de Londres), esse requerimento coletivo tem como finalidade estabelecer um relacionamento mais efetivo entre os acionistas e as empresas, aumentando a transparência das avaliações de risco de investimento (CDP, 2010).

O CDP, para consolidar-se como o maior banco de dados sobre impacto climático corporativo, mobilizou investidores, empresas e governos a conduzirem ações de prevenção às variações nas condições ambientais potencialmente danosas às atividades por eles próprios desenvolvidas. Através do esforço empreendido pelo CDP, as maiores organizações passaram a mensurar e relatar suas emissões de GEE e as respectivas estratégias para a sua redução e elevação da *performance* das suas matrizes energéticas. O crescimento do número de investidores solicitando informações do CDP é um item relevante no conjunto de variáveis analisadas pelos investidores no momento da tomada de decisão acerca de futuros investimentos. Assim, o bom posicionamento nos relatórios do CDP será decisivo na captação de investidores por parte das empresas (CDP, 2010).

Quanto à metodologia de trabalho, o CDP anualmente encaminha um questionário, formulado por investidores institucionais e endereçado às empresas listadas nas principais bolsas de valores do mundo, visando obter a divulgação de informações sobre as políticas de mudanças climáticas. A partir dos questionários analisados, o CDP publica um relatório anual, que oferece uma análise detalhada de como as maiores companhias do mundo estão respondendo às mudanças climáticas, sendo que o acesso a esse questionário pode ser irrestrito, desde que a parte interessada pague quantia estipulada pela Organização (CDP, 2010).

De acordo com o site do CDP, o programa estabelece cinco princípios norteadores:

- Relevância: assegurar que o inventário reflita com exatidão os limites da empresa, e que sirva às necessidades de decisão dos usuários da informação, no nível interno ou externo a empresa;
- Integralidade: registrar e comunicar todas as fontes e atividades de emissão de GEE, dentro dos limites do inventário selecionado. Divulgar e justificar quaisquer exclusões específicas;
- Consistência: utilizar metodologias consistentes, que permitam comparações relevantes de emissões ao longo do tempo. Documentar claramente quaisquer alterações de dados, limites de inventário, métodos, ou quaisquer fatores relevantes nesse período de tempo;

- **Transparência:** tratar todos os assuntos relevantes de forma coerente e precisa, com base em fatos e assegurados por uma auditoria transparente. Revelar quaisquer suposições relevantes, bem como fazer referência apropriada às metodologias de cálculo e de registro e ainda às fontes de dados utilizadas;
- **Exatidão:** assegurar que a quantificação de emissões de GEE não seja apresentada equivocadamente, acima ou abaixo do nível de emissões reais, e que as incertezas sejam reduzidas ao mínimo. É preciso determinar uma exatidão suficiente que possibilite aos usuários decidir com segurança razoável quanto à integridade da informação relatada.

A seguir, são comentados os programas institucionais do CDP, cuja finalidade é agir positivamente na preservação ambiental, destacando a redução do aquecimento global, a qualidade ambiental e o fortalecimento da Governança Ambiental Global.

a) Programa CDP – *Investors* (Investidores Institucionais)

O programa CDP investidores institucionais foi criado em 2000 e tem como missão agilizar as soluções para a mudança climática, colocando as informações relevantes no centro dos negócios e decisões de investimento. Esse programa solicita informações sobre os riscos e oportunidades climáticas para as maiores empresas do mundo, em nome de 655 investidores institucionais signatários que, juntos, gerenciam investimentos em ativos de mais de US \$ 78 trilhões. Em seguida, o CDP fornece essas informações aos seus investidores institucionais signatários, visando à distribuição das informações em todo o mercado global para aumentar a transparência em torno dos riscos de investimentos relacionados ao clima, oportunidades comerciais e direcionamento dos investimentos através de uma economia de baixo carbono.

Os investidores institucionais signatários, responsáveis por elaborar o questionário CDP, pertencem às seguintes categorias de instituições: instituições financeiras (bancos e seguradoras), fundos de pensão, gestores de ativos e empresas de seguros. Através da divulgação do relatório CDP, as empresas que

mensuram suas emissões de carbono estão mais preparadas para seu gerenciamento.

b) Programa CDP – *Public Procurement*

O CDP contratos públicos surgiu em 2007, sendo uma forma comprovada para os governos nacionais e locais elaborarem perguntas aos seus fornecedores diretos sobre o uso de energia, emissões de GEE e os riscos relativos às mudanças climáticas.

Busca-se usar a experiência do CDP para oferecer apoio e orientação aos participantes no seu relacionamento com os seus fornecedores, visando obter melhor qualidade e quantidade possível de respostas. Essas respostas são marcadas e fornecidas em um banco de dados padronizado que permite a realização de um benchmarking e construção de iniciativas conscientes na direção de uma economia de baixo carbono da cadeia de suprimentos do governo.

A participação dos governos no programa CDP contratos públicos possibilita: aprimorar em longo prazo a gestão de riscos e oportunidades; assegurar a segurança dos serviços públicos essenciais; facilitar a adequação aos regulamentos existentes e futuros; permitir acesso ao CDP e as suas ferramentas de apoio para os compradores e fornecedores; colaborar com parceiros de outros governos para compartilhar as melhores práticas; contribuir para elaboração de um banco de dados reforçado para consulta da sociedade; e partilhar as melhores práticas em toda a sua cadeia de abastecimento para incentivar e impulsionar a eficiência.

c) Programa CDP – *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos)

O programa CDP cadeia de suprimentos foi desenvolvido em 2008 e busca expandir a consciência da pegada de carbono de uma organização indo além da medição do impacto direto das emissões de GEE, objetivando incluir os riscos e as oportunidades das alterações climáticas na cadeia de abastecimento. O principal desígnio do programa é melhorar o conhecimento de como os fornecedores abordam a mudança climática e sua metodologia de trabalho para reduzi-las. Isso ajuda as empresas a estender a divulgação de carbono à sua cadeia de abastecimento, informação necessária para inventariar as emissões indiretas de

fontes não controladas por estas empresas, classificadas no Escopo 3 do GHG *Protocol*

Os membros do CDP *Supply Chain* podem obter alguns benefícios, incluindo: liderança no caminho da elaboração de estratégias climáticas; aprimorando os riscos de longo prazo e a gestão de oportunidades; apoiando o acesso as ferramentas do CDP e colaborando com instituições do setor e seus fornecedores, visando o uso da melhor prática nas ações que reduzem as emissões de GEE; Liderando um processo de medição e gestão de emissões; aumento da consciência dos pontos críticos de emissões, a fim de começar a reduzi-los; e reduzindo custos através da identificação de áreas onde há espaço para a eficiência energética.

No Brasil, o Banco Bradesco e da Fibria, em 2010, integram o *CDP Supply Chain*, com extensão do alcance do questionário do CDP para a cadeia de valor e os fornecedores estratégicos de bens e serviços.

O processo de CDP é baseado em um questionário que, ao longo de um período de sete anos, foi aperfeiçoado para auxiliar as empresas a reconhecerem informações sobre suas emissões de GEE e as estratégias para enfrentamento das mudanças climáticas.

d) Programa CDP – Cidades

O programa CDP cidades foi instituído em 2010. Essa iniciativa visa oferecer aos gestores das cidades e as partes interessadas em âmbito mundial um sistema de informações sobre suas emissões de GEE e as estratégias relacionadas ao clima. Essas informações poderão ser compartilhadas entre as cidades através das melhores práticas nos aspectos de gerenciamento de riscos, aumento da eficiência operacional, na economia de custos, na atração de investimentos, no incentivo à inovação e, por fim, na condução a cidades mais seguras e prósperas.

Este programa possibilita que as cidades informem dados quantitativos e qualitativos sobre a mudança climática. Assim, as cidades podem comunicar seus inventários de GEE, junto com informações contextuais sobre as características particulares de cada cidade.

e) Programa CDP – *Water Disclosure*

O CDP de divulgação da água surgiu em 2010, tendo como propósito trabalhar em conjunto com as companhias globais para aprimorar a gestão da água. Esse programa defende que grande parte dos impactos causados pela mudança climáticas é percebida através das alterações nos padrões de disponibilidade de água, a exemplo da diminuição das geleiras, alterações nos padrões de precipitação e aumento das secas e inundações.

A metodologia utilizada pelo programa consiste no envio de um questionário a cerca das 300 maiores empresas do mundo em água e dos setores que fazem uso intensivo deste recurso. Os resultados desta verificação serão compilados e organizados num relatório anual com intuito de auxiliar as empresas a tomar decisões a respeito do uso da água e escassez.

Concluído o quadro teórico-empírico que deu suporte à pesquisa, procedeu-se uma descrição da metodologia realizada na pesquisa (conforme seção 3).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica é entendida como o conjunto de métodos científicos propriamente ditos, validados por instrumentos para se fazer ciência e proporcionar integração dos resultados da investigação (TASCA *et al.*, 2010). Ela pode também, apresentar a descrição/explicação das ferramentas utilizadas para delinear o estudo dos caminhos da pesquisa a fim de explicitar os procedimentos ou métodos que baseiam a compreensão da tese que se quer demonstrar (RUIZ, 2002, DEMO, 2000).

Esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, como exploratória e descritiva com uso de abordagem qualitativa dos dados, realizada por meio de pesquisa documental e casos empíricos. Cervo e Bervian (2002), Ruiz (2002) e Raupp e Bueren (2004), mencionam que a pesquisa exploratória é justificada pelo fato de tratar-se de um estudo preliminar que visa obter maior familiaridade com o fenômeno que se pretende investigar, limitando-se a definir objetivos e buscar informações sobre determinado assunto, destacando o uso costumeiro de levantamentos bibliográfico e documental e estudo de casos. Na pesquisa descritiva, realiza-se estudo e análise, com a finalidade de observar, registrar e avaliar os fenômenos sociais (CERVO; BERVIAN, 2002).

O método qualitativo foi empregado em relação à abordagem do problema. Assim, nesta pesquisa, predominou a análise dos dados qualitativa, visto que não adotou um instrumento estatístico como base para o processo de análise (RICHARDSON, 1999).

Quanto ao objeto da pesquisa, este foi composto pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido de *disclosure* do *Carbon Disclosure Project\Investors* que responderam pelo menos uma vez o questionário do CDP no período de 2006 a 2010.

Por fim, o modelo de Suchman (1995) orientou a investigação empírica do problema de pesquisa, a operacionalização das categorias analíticas e os procedimentos metodológicos (divididos em duas fases operacionais que serão detalhadas juntamente com o objeto de estudo e os critérios utilizados para a seleção da amostra para cada fase da pesquisa).

3.1 OBJETO DE ESTUDO: *CARBON DISCLOSURE PROJECT*\PROGRAMA INVESTIDORES INSTITUCIONAIS BRASIL

Criado em 2005 no Brasil, o *CDP\Investors* é um programa que objetiva analisar as tendências dos riscos e das oportunidades decorrentes das mudanças climáticas, atuando na criação de um banco global de dados sobre as emissões de carbono e subsidiando os investidores e gestores de informações climáticas confiáveis.

O Programa abrange um grupo de 655 investidores institucionais globais – responsáveis pela gestão de US\$ 78 trilhões – que buscam investir em empresas socialmente responsáveis. No que tange à participação das empresas brasileiras no projeto, vale destacar que, desde a primeira publicação brasileira, em 2006, houve ampliação no número de questionários preenchidos ao longo dos anos, conforme exposto no Quadro 14.

Quadro 14 - Evolução da Participação das Empresas Brasileiras no *CDP\Investors*

CDP - BRASIL	PARTICIPANTES TOTAIS
2006	50
2007	60
2008	75
2009	80
2010	80

Fonte: Adaptado do CDP (2010).

No Brasil, os maiores investidores institucionais do CDP são os fundos de pensão, seguidos pelos bancos e seguradoras. De acordo com a ordem cronológica, o BrasilPrev Seguros e Previdências S.A foi a primeira empresa brasileira signatária do pedido de *disclosure*, seguido pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Providência Complementar (ABRAPP), Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), Banco do Brasil e Previ (CDP, 2010).

Os resultados apresentados pelo CDP (2010) destacaram que a participação de instituições brasileiras vem aumentando ao longo dos anos, com a adesão de 55

signatários nacionais (representando 11% dos 655 signatários globais), e sinalizando que a conscientização corporativa sobre os riscos climáticos está crescendo. Além disso, as corporações brasileiras apresentam altos índices de respostas, classificando-se em 2009 como quarto melhor índice de respostas do mundo (CDP, 2010).

A partir da edição de 2012, o CDP *Investors* implementou uma nova metodologia de pontuação (*scoring*) de respostas no Brasil objetivando dar subsídios tanto para empresas como para investidores em relação a suas estratégias rumo à economia de baixo carbono. As afirmações das corporações são pontuadas nos quesitos *Disclosure* e *Performance*. A primeira está vinculada às respostas claras e completas e a abrangência nas explicações, que devem incluir oportunidades e riscos relacionados à mudança climática, às melhores práticas de gestão para avaliação e à compreensão de emissões de GEE. A empresa com melhor resposta desta categoria foi a Vale do Rio Doce S.A.

Já a categoria *Performance* é uma ferramenta para reconhecer as empresas que estão tomando as medidas mais eficazes para atenuar as mudanças climáticas. A melhor pontuação desta categoria foi do Itaú S.A. A lista das 10 empresas brasileiras que receberam maiores pontuações nas categorias *Disclosure* e *Performance* estão apresentadas no Quadro 15, em ordem alfabética:

Quadro 15 - Lista das Empresas Brasileiras com maior Pontuação de *Disclosure* e *Performance*

Categoria Disclosure	Categoria Performance
BM&F Bovespa	BM&F Bovespa
Braskem S.A.	Cia Energética de São Paulo - CESP
EDP - Energias do Brasil S.A.	CPFL Energia S.A.
Itaúsa Investimentos - Itaú S.A	EDP - Energias do Brasil S.A.
JBS S.A.	Itaúsa Investimentos Itaú S.A.
Marfrig Alimentos S.A	JBS S.A.
Petróleo Brasileira S.A. - Petrobras	Marfrig Alimentos S.A.
Santander Brasil	Petróleo Brasileira S.A. - Petrobras
Vale do Rio Doce S.A	Santander Brasil

Fonte: Adaptado do CDP (2012).

Dentre as 10 empresas que compõem os casos empíricos quatro integram a pontuação de *Disclosure* e *Performance*, são elas : Petróleo Brasileira S.A – Petrobras; Braskem S.A; Cia Energética de São Paulo (CESP) e JBS S.A.

O programa CDP/*Investors* está em sua décima edição e é considerado o principal banco de dados do mundo sobre o assunto. Sua função também pode ser entendida como de legitimidade, visto que através dos relatórios auxilia as empresas a medirem e divulgarem seus impactos em relação às mudanças climáticas.

3.1.1 População e Critérios para Seleção das Amostras das Organizações Participantes

A população da pesquisa foi constituída pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido de *disclosure*, integrantes do Programa *Investors do Carbon Disclosure Project* (CDP).

Buscou-se nos relatórios do CDP analisados – a lista das empresas que participaram do Programa *Investors*. A lista de empresas integrantes do programa era por ano, segmento e *status* de participação. Os dados cadastrais das empresas, além do ramo, era composto pelo nome do respondente\área, telefone e e-mail. Esses dados foram organizados em planilhas sobre a evolução dessas empresas no CDP.

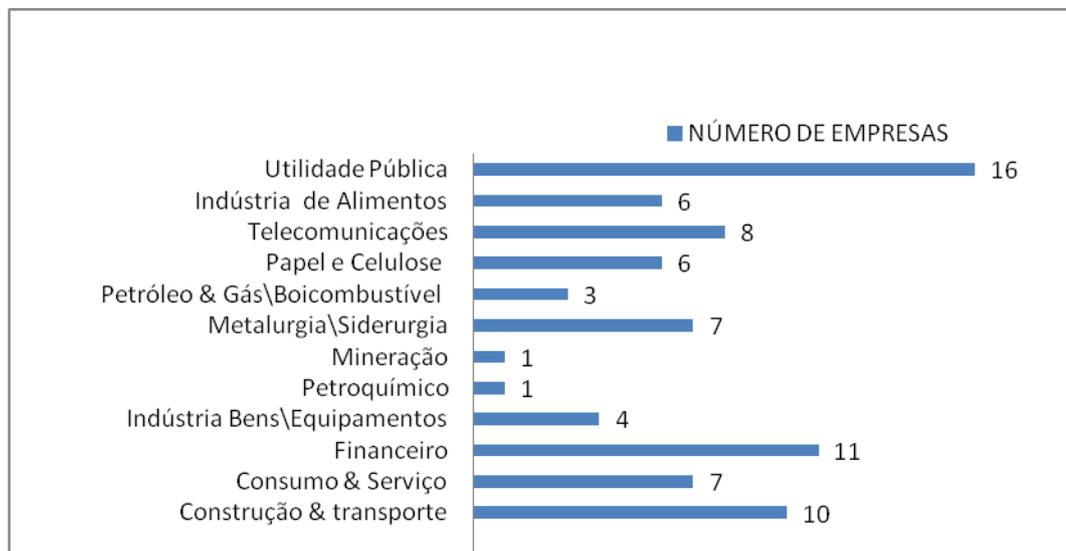
As empresas que integraram o Programa *Investors* do CDP perfizeram inicialmente noventa (90) organizações no período de 2006 a 2010. Esse corte temporal teve como referência o primeiro ano de atuação da entidade no Brasil e o propósito de permitir a identificação das organizações em tempo hábil. Entretanto, a amostra para a primeira fase desta pesquisa, todavia, foi composta por todas as empresas que responderam pelo menos uma vez o questionário constante do requerimento do *disclosure* pelo CDP (vide Anexo A), que nesse período correspondeu a oitenta (80).

As oitenta (80) empresas representaram a amostra da primeira fase desta pesquisa (vide Apêndice A). Essa amostra pode ser classificada como não-

probabilística, selecionada por acessibilidade. Amostragem não-probabilística porque confia no julgamento pessoal do pesquisador, o qual pode decidir arbitrariamente ou consciente o conteúdo a ser incluído na amostra. Por sua vez, a amostra por conveniência, que consiste em um grupo de indivíduos previamente acessível, foi utilizada pelo pesquisador por ser mais apropriada por questões de tempo, financeiras e praticidade, visto que é o método que conta com unidades disponíveis, custos baixos e o fato de facilitar o acesso a um grande número de respondentes.

As empresas que compõem a amostra representam doze (12) setores produtivos são em sua maioria de capital aberto, com ações listadas nas principais bolsas e índices de capitais mundiais, a exemplo da BOVESPA (índice ISE). O Gráfico 1 a seguir, mostra a quantidade de empresas pertencentes a amostra distribuídas por setor produtivo.

Gráfico 1 – Amostra da Primeira Fase da Pesquisa Distribuída por Setor Produtivo



Fonte: Adaptado de CDP (2010).

Para selecionar a amostra referente aos casos empíricos que compõe a segunda fase desta pesquisa foi enviado através do correio eletrônico um questionário solicitando informações para todas as oitenta (80) empresas classificadas por setor produtivo conforme mostrado no Gráfico 1. O propósito dessa segunda fase da pesquisa foi a realização de um caso empírico para cada um dos

doze (12) setores que compõem a amostra das oitenta (80) empresas. Assim, foi escolhida uma empresa de cada setor que tivesse respondido o questionário no período de novembro de 2011 a novembro de 2012, para compor a amostra da segunda fase desta pesquisa, determinando, aqui a escolha dos casos empíricos pelos critérios da acessibilidade e conveniência. Como, nenhuma empresa pertencente aos setores de Mineração e Telecomunicações respondeu o questionário, a amostra da segunda fase desta pesquisa foi composta de dez (10) casos empíricos dos seguintes setores, conforme mostra o Quadro 16:

Quadro 16 – Amostra da Segunda Fase da Pesquisa Distribuída por Setor Produtivo

SETOR	EMPRESA
Petróleo e Gás Biocombustível	Petróleo Brasileira S.A. – Petrobras
Metalurgia & Siderurgia	Arcelor Mittal Brasil S.A
Utilidade Pública	Cia Energética de São Paulo - CESP
Consumo e Serviços	Odonto Prev
Petroquímicos	Braskem
Financeiro	Banco do Brasil S.A
Madeira, Papel e Celulose	Fibria
Construção & Transporte	América Latina Logística S.A
Indústria de Bens e Equipamentos	Microinox
Indústria de Alimentos	JBS S.A

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DAS FASES DA PESQUISA

3.2.1 Primeira Fase

Na primeira fase, foi realizada uma pesquisa exploratória e documental para identificar a população do estudo, através dos relatórios publicados pelo *Carbon Disclosure Project*/programa *Investors* e definir os critérios para seleção da amostra da pesquisa. Essa fase pautou-se nas pesquisas bibliográficas sobre os conceitos de Legitimidade Organizacional, conferindo-lhe o estabelecimento de modelos teóricos de análise, delineamento do modelo de análise, e definição das fases da pesquisa, ou seja, elaboração do plano geral da pesquisa. Os procedimentos metodológicos foram realizados através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2000), representando a etapa documental da pesquisa. Para delimitação temporal deste estudo, foi compreendido o período de publicação dos relatórios do programa *Investors* do CDP/Brasil, apresentados e ordenados a partir da primeira edição brasileira, em 2006 até a publicação em 2010. Os relatórios são documentos de carácter público e institucional, simultaneamente. Eles foram ordenados de acordo com a ordem de publicação\ ano, possuindo um total de 350 páginas.

O Quadro 17 resume a quantidade de relatórios analisados por ano e o número de páginas correspondentes.

Quadro 17 - Número de Páginas dos Relatórios do CDP\Investors Pesquisados

RELATÓRIO	ANO	NÚMERO DE PÁGINAS
CDP4	2006	60
CDP5	2007	79
CDP6	2008	109
CDP7	2009	8
CDP8	2010	94

Fonte: CDP (2006, 2007, 2008, 2009,2010).

As estratégias de legitimidade foram identificadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica possibilita a codificação de informações em

categorias, ajudando no processo de inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN, 2000). Para Bardin (2000), as ações operacionais para a aplicação da técnica de análise de conteúdo podem ser sintetizadas em três (3) momentos:

- I. Pré-exploração do material ou leituras flutuantes do material a ser escolhido. Selecionados os relatórios, procederam-se as leituras flutuantes de todo o material, objetivando aprender e organizar de forma não estruturada aspectos importantes para as próximas fases da análise. O objetivo da leitura flutuante é compreender de forma geral as ideias e seus significados e desenvolver a interação do pesquisador com o material a ser analisado, visando sua sistematização.
- II. Seleção das unidades de análise ou unidades de significados. As unidades de análises escolhidas foram as frases e os parágrafos.
- III. Processo de categorização e sub-categorização - pode ser definido como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação. Aqui se adotou a tipologia e o agrupamento sugerido por Suchman (1995).

Segundo Bardin (2000) a técnica de análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A análise de conteúdo é uma das principais técnicas qualitativas utilizadas para avaliar o comportamento da divulgação social e ambiental das empresas por meio de relatórios anuais. (PATTEN, 1992; GRAY *et al.*, 1995; DEEGAN *et al.*, 2000; O'DONOVAN, 2000; 2002).

Dentro dessa perspectiva, desenvolve-se uma sistematização de procedimentos baseada em Bardin (2000), exigidos pela análise de conteúdo. Esses procedimentos, suas etapas e os recursos necessários para o seu desenvolvimento são sintetizados a seguir:

a) Primeira Etapa: pré-análise

Essas categorias e subcategorias originam-se do modelo de estratégias de legitimidade de Suchman (1995). Assim, as categorias e subcategorias utilizadas no desenvolvimento deste trabalho foram baseadas no modelo de estratégias de legitimidade apresentado no Quadro 7.

b) Segunda Etapa: exploração do material ou codificação

Consiste no processo através do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.

Aqui se fez uma identificação dos dados brutos do texto através da leitura dos parágrafos, identificando a frase como a unidade de registro. O objetivo é fazer a significação do conteúdo da frase dentre as categorias e subcategorias de Suchman (1995), visando à categorização e a contagem frequencial.

Em cada uma delas se registrou no respectivo ano a frase ou parágrafo identificado na análise de conteúdo dos relatórios do CDP.

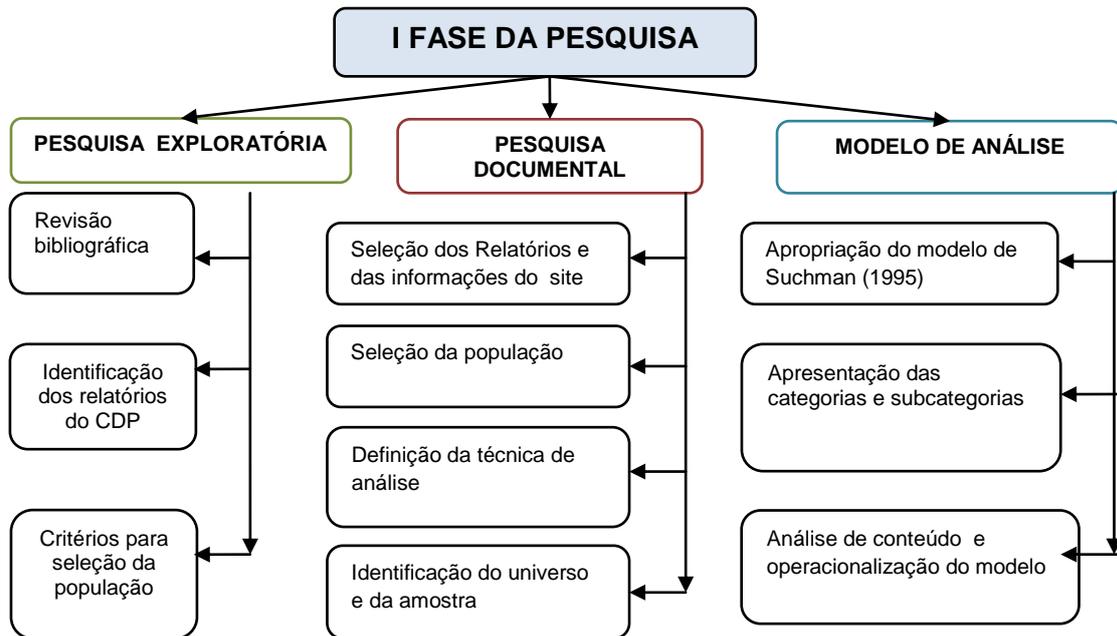
Para coleta de dados nos relatórios, o parâmetro adotado para análise foram as frases ou parágrafos, tendo como base a classificação apresentada por Bardin (2000). No entanto, cada subcategoria investigada só pode ser pontuada apenas uma vez, independente do contexto da mesma ser evidenciado mais vezes nos relatórios.

c) Terceira Etapa: tratamento dos resultados - inferência e interpretação

Elaborou-se nesta etapa quadros com as categorias e subcategorias contidas na proposta de Suchman (1995), considerando-se as estratégias de legitimação, pragmática, moral e cognitiva.

O Quadro 7 descreveu o modelo de Suchman (1995) em categorias, subcategorias e desdobrado em dimensões. Após a análise de conteúdo, os dados coletados foram quantificados e organizados em quadros para demonstrar o total de itens evidenciados nos relatórios avaliados. A Figura 6, sintetiza a caracterização da I etapa da pesquisa.

Figura 6 - Caracterização da I fase da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa.

3.2.2 Segunda Fase

Nesta fase buscou-se identificar os casos empíricos que servissem para ilustrar a realidade de cada setor produtivo. Para tanto, as empresas foram contatadas por telefone e por e-mail, objetivando orientá-las sobre a finalidade da pesquisa e a maneira de preencher o questionário elaborado.

O questionário foi organizado com questões de alternativas múltiplas, tendo questões abertas e fechadas, possibilitando alcançar os objetivos da pesquisa. O meio escolhido para distribuição do questionário foi o correio eletrônico.

A comunicação foi realizada por e-mail aos sujeitos da pesquisa, contendo um texto com título da tese, objetivo do estudo e o questionário anexado a mensagem. O questionário e texto de apresentação encontram-se no Apêndice B deste trabalho.

Deste modo, monitorou-se por telefone e e-mail a solicitação de preenchimento do questionário no período de novembro de 2011 a novembro de 2012, obtendo apenas dez (10) respostas.

Visando conseguir a totalidade dos setores produtivos envolvidos (12 ao todo), contatou-se a sede do *Carbon Disclosure Project* em São Paulo, para que fosse desenvolvida alguma iniciativa junto às empresas brasileiras participantes do *disclosure* no Brasil, convidando-as ou mobilizando-as para participarem da pesquisa. O CDP Brasil, não se manifestou sobre o assunto, apesar de contatos realizados por telefone e e-mail durante a realização desta pesquisa.

Trabalhou-se apenas com a amostra de retorno dos questionários, ou seja, apenas com os questionários que foram efetivamente respondidos pelos sujeitos nesse período.

Assim, não foi possível a realização do caso empírico para os setores de mineração e telecomunicações, pois nenhuma empresa desses setores responderam ao questionário.

No Quadro 18 encontram-se as dez (10) empresas que responderam ao questionário e constituem os casos empíricos. Esses questionários foram respondidos por analistas, supervisores, engenheiros e/ou gerências e intermediária das empresas, conforme Quadro abaixo.

Quadro 18 – Dados sobre os Respondentes e os Segmentos Produtivos

CASO	SETOR	EMPRESA	CARGO	DATA DE RECEBIMENTO DO QUESTIONÁRIO
1	Petróleo e Gás e Biocombustíveis	Petróleo Brasileira S.A. - Petrobras	Gerência	5/12/2011
2	Metalurgia & Siderurgia	Arcelor Mittal Brasil S.A	Analista de Meio Ambiente	23/01/2012
3	Utilidade pública	Cia Energética de São Paulo - CESP	Gerência	31/01/2012
4	Indústria de Alimentos	JBS	Supervisão Coordenação	23/03/2012
5	Químicos Petroquímicos	Braskem	Engenheiro	09/04/2012
6	I Financeiro	Banco do Brasil	Assessor	05/07/2012
7	Madeira papel e celulose	Fibria	Consultor	10/07/2012
8	Construção & Transporte	América Latina LogísticaVall	Analista	12/07/2012
9	Indústria de Bens e Equipamentos	Microinox	Analista ambiental	10/09/2012
10	Consumo e Serviços	Odonto Prev	Gerência	27/09/2012

Fonte : Dados da Pesquisa.

Entende-se que este número de casos empíricos seja suficiente para elucidar a realidade dos setores produtivos participantes do CDP\Investors no Brasil, apesar das limitações conhecidas que serão expostas nas considerações finais desta tese.

Quanto às fases de Bardin (2000) para análise do conteúdo dos questionários, elas foram estruturadas da seguinte forma:

a) Primeira Etapa: pré-análise

Consiste na seleção dos questionários válidos para a análise e elaboração das categorias que fundamentam análise de conteúdo. Essas categorias e subcategorias originam-se do modelo de estratégias de legitimidade de Suchman (1995).

b) Segunda Etapa: exploração do material ou codificação

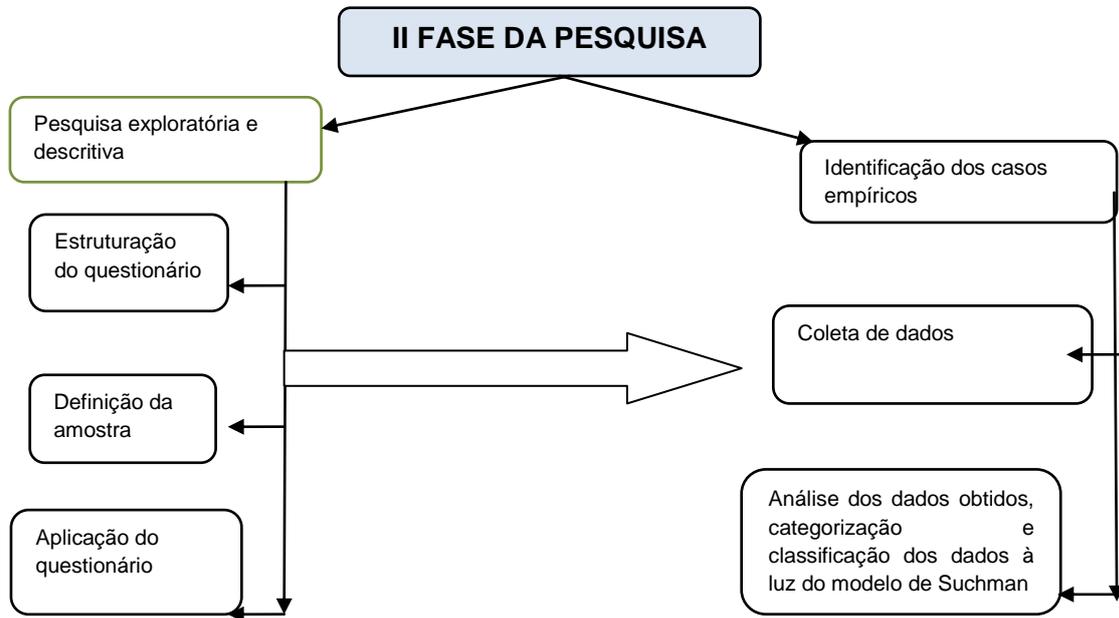
Para coleta de dados nos questionários, o parâmetro adotado para análise foram as frases ou parágrafos, tendo como base a classificação apresentada por Suchman (1995). O objetivo é fazer a significação do conteúdo do parágrafo, frase ou palavra dentre as categorias e subcategorias de Suchman (1995) e codificar corresponde ao segmento de conteúdo, visando à categorização e a contagem frequencial. Sendo que cada parágrafo, frase ou palavra foi considerado somente uma vez para fins de classificação do seu conteúdo.

c) Terceira Etapa: tratamento dos resultados - inferência e interpretação

Após a análise de conteúdo dos questionários, os dados coletados foram quantificados e organizados em quadros, conforme propostos por Suchman (1995), para demonstrar o total de itens evidenciados nos questionários analisados.

Na Figura 7 foi delimitada a caracterização da II fase da pesquisa, conforme mostrado a seguir.

Figura 7 - Caracterização da II fase da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, apresenta-se a primeira parte dos dados analisados referentes à identificação das estratégias de legitimidade fundamentada na tipologia de Schuman (1995) obtida nos relatórios do CDP.

4.1 RESULTADOS - PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

A- Legitimidade Pragmática

Considerando-se as três estratégias propostas por Suchman (1995), a pragmática diferencia-se das demais pelo imediatismo da empresa referente às respostas sobre a percepção do seu público alvo e a monitoração das mudanças que ocorrem ao redor do ambiente em que as organizações atuam.

Suchman (1995) menciona que esse imediatismo na relação empresa e público afetam todas as ações institucionais (político, econômico e social) da organização, principalmente para aquelas que necessitam melhorar sua imagem. Na estratégia pragmática, as organizações preocupam-se em responder às necessidades de seu público-alvo, cooptar integrantes, construir reputação, localizar públicos, recrutar cooperados, anunciar o produto, anunciar a imagem e, conseqüentemente expandir sua legitimidade.

A estratégia pragmática implica nas avaliações das empresas decorrentes das circunstâncias do macroambiente e das necessidades e aceitabilidade do público-alvo. As organizações públicas, as ONGs e especialmente as empresas privadas são incentivadas a ampliar suas evidenciações atraindo investidores, empresas e instituições financeiras e legitimando suas ações sociais e ambientais.

No caso do CDP, a legitimidade pragmática tem como foco os efeitos sobre a troca da influência dos atos das entidades signatárias do requerimento de *disclosure*, retratando a mobilização e a preocupação institucional de empresas, investidores, instituições de classe, Universidades, com as mudanças climáticas dentro de uma lógica mercadológica. Esse fato, contudo, evidencia uma percepção

de mudança, demonstrando que o relatório do CDP expõe as expectativas do mercado, as oportunidades, os riscos, as estratégias gerenciais e os mecanismos de contabilização de GEE.

No Quadro 19 foram demonstrados os itens da legitimidade pragmática definidos por Suchman (1995) evidenciados nos relatórios do CDP no período de 2006 a 2010.

Quadro 19 - Estratégias de Legimitação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	2006 a 2010
CRITÉRIOS		
GANHO	Responder às necessidades	699
	Coaptar integrantes/admitir na sociedade associar	783
	Construir reputação	76
	Localizar públicos cooperados/ amistosos	213
	Recrutar cooperados/patrocinadores	74
	Anunciar o produto	102
	Anunciar a imagem	78
MANUTENÇÃO	Consultar a opinião de líderes	100
	Monitorar a confiabilidade	0
	Comunicar-se honestamente	0
	Estocar confiança	0
REPARAÇÃO	Rejeitar	0
	Criar monitores	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no Quadro 19 pôde-se afirmar que houve predominância da dimensão ganho, possuindo ao todo 2025 evidenciações das 2135. Isso revela que o CDP busca ampliar seu poder junto à sociedade por meio de ações que visam adaptação, seleção e manejo no ambiente em que estão inseridas.

De acordo com as informações analisadas no critério ganho, destacaram-se as seguintes categorias: coaptar integrantes; responder às necessidades; localizar

públicos amistosos; e anunciar a imagem/produto, constatando respectivamente 783, 699, 213 e 102 evidenciações.

Ainda analisando o critério ganho de legitimidade, a categoria coaptar integrantes sobressaiu entre as demais. Isso é reflexo da mobilização do CDP perante seus grupos de interesse no país, realizando reuniões com instituições de ensino, Empresas, ONGs, fundos de pensão, investidores para divulgar e buscar apoio institucional. Em paralelo, o CDP também procura anualmente patrocinadores nacionais, sendo que a organização já conta com dois patronos oficiais – a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) e o Santander Brasil.

Vale ressaltar que, os relatórios publicados pelo CDP nos anos de 2006 e 2009 possuem as menores quantidades de página, respectivamente 65 e 8. O primeiro relatório publicado no país em 2006 teve como direcionamento maior explicação do problema das mudanças climáticas para o ambiente de negócios, confirmando o pioneirismo da entidade entre outras iniciativas globais e locais no enfrentamento corporativo sobre essa questão.

O ano de 2009, em especial foi marcado pela Crise da Globalização no plano internacional. Neste retrospecto, porém, a crise financeira internacional e sistêmica – iniciada em meados de 2008, interrompeu temporariamente os maiores circuitos financeiros do mundo, Nova York e Londres, acarretando à paralisação parcial dos fluxos internacionais de crédito e de acumulação do capital. Essa situação, entretanto, desencadeou impacto em todos os sistemas econômicos e provocou um aumento do protecionismo estatal, pacotes de gastos governamentais e ações coordenadas pelo Grupo dos Vinte (G-20), visando mais articulação entre suas políticas e outros esforços realizados pela maioria dos países.

Nessa edição, os nomes e logotipos das entidades associadas que figuram como patrocinadoras da versão brasileira do CDP foram divulgadas de forma ampla. Além disso, houve a necessidade de maior alcance de membros e entidades signatárias no país, conforme pôde ser percebido através dos indicadores coaptar integrantes e localizar públicos cooperados/amistosos.

Observou-se através da categoria “responder às necessidades”, que o CDP vem cumprindo um papel importante como ator privado de Governança Climática,

visto que tenta responder ao problema ambiental global das mudanças climáticas, facilitando o diálogo entre investidores e corporações, através do *disclosure* (abertura) de informação, para a formulação de modelos de gestão de carbono e estratégias às mudanças climáticas.

A Governança Climática nacional é constituída com apoio de diversas entidades, tais como: bancos, financeiras, fundos de pensão, gestores de ativos, seguradoras, fundações e empresas signatárias que, representadas pelo CDP, endossam o questionário anual sobre mudanças climáticas enviado para as empresas mais conceituadas nas bolsas de valores. Os fragmentos a seguir, reiteram essas questões:

O *disclosure* sobre carbono assumiu alta importância na agenda política, e o processo do CDP tem recebido apoio de líderes políticos, em escala global. Organizações governamentais e do setor público também compreendem a importância de medir suas emissões de carbono e riscos correlatos. O CDP também está desenvolvendo relacionamentos estratégicos com uma série de organizações, para expandir ainda mais seu trabalho e alcance no futuro; e O CDP está trabalhando no caminho de uma resposta de negócios global e unificada às mudanças climáticas e, através de sua associação com investidores, corporações, governos e outros *stakeholders*-chave, continuará a ajudar na catalisação de uma economia sustentável e de baixa intensidade de emissões. Em 2009, as principais entidades de categoria e associações do mercado de capitais mantiveram seu incentivo e apoio ao projeto, consolidando sua definitiva consagração como o principal instrumento de abertura de informações corporativas sobre o tema da governança climática, bem como sua relevância reconhecida para tomadores de decisão públicos e privados (CDP, 2010, p. 19, 20, 21).

Com outro fragmento extraído do relatório do CDP, corrobora-se o interesse da entidade em anunciar sua imagem e aumentar o grau de conhecimento que seu público tem sobre o assunto, além de construir ganhos de reputação. Nesse trecho, observou-se a preocupação do CDP em anunciar a sua imagem para os investidores.

Com sede em Londres, o CDP é uma iniciativa que reúne mundialmente 225 investidores institucionais, responsáveis pela gestão de US\$ 31,5 trilhões, e que por meio de pesquisas. Na verdade, os fundos estão com isso se mostrando responsáveis não apenas em relação ao meio ambiente, mas também no que diz respeito ao futuro dos ativos nos quais investiram. Percebe-se cada vez mais claramente a importância em se reduzir a emissão de gases, que são causa do efeito estufa e não apenas uma questão moral, mas também financeira, uma vez que já podem começar a ser medidos os efeitos que as mudanças climáticas determinam nos lucros das corporações. O *disclosure* sobre emissões cresce globalmente por meio das expansões do CDP. O CDP é um

processo reconhecido por investidores como Henri de Castries da AXA e Sir John Bond do HSBC, líderes empresariais como Jeff Immelt, CEO da GE e políticos como Tony Blair (CDP, 2006, p.4-7)

Em relação ao critério manutenção, apenas o item consultar a opinião de líderes obteve evidenciações. Esse critério foi ressaltado na seguinte evidenciação do CDP (2010, p.10) "(...) Eu saúdo o Relatório Brasileiro do *Carbon Disclosure Project* e o papel que desempenhará, encorajando empresas e investidores a tornarem as mudanças climáticas uma parte central em seus negócios. Dr. Peter Collecott/Embaixador Britânico no Brasil".

Referente ao item reparação foi encontrada evidenciações apenas para o critério monitores.

B- Legitimidade Moral

A legitimidade moral é fundamentada em avaliações sobre o comportamento ético da organização e na realização de atividades que possuem a característica de "fazer a coisa certa" (SUCHMAN, 1995). Esse conjunto de atividades refletem as crenças e os valores socialmente estabelecidos e se as ações desenvolvidas pela empresa promovem efetivamente o bem-estar da sociedade.

O Quadro 20 demonstra a frequência com que os itens da legitimidade moral foram evidenciados nos relatórios do CDP no período investigado.

Quadro 20 - Estratégias de Legimitação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	2006 a 2010
CRITÉRIOS		
GANHO	Produzir resultados adequados	104
	Incorporar-se a instituições	114
	Oferecer demonstrações simbólicas	52
	Definir as metas	27
	Demonstrar sucesso	122
	Fazer proselitismo-indivíduo convertido a uma doutrina\ideia	0
MANUTENÇÃO	Consultar as categorias profissionais	47
	Monitorar a responsabilidade	25
	Comunicar oficialmente	135
	Estocar opiniões favoráveis	105
REPARAÇÃO	Desculpar\justificar	0
	Substituir pessoal	0
	Rever as práticas	126
	Reconfigurar	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Das 847 evidenciações obtidas com a estratégia moral, a dimensão ganho obteve a maior quantidade de citações, totalizando 419. Depreende-se que a predominância desse critério na estratégia de legitimidade moral, pode está relacionada ao estabelecimento de requisitos e padrões de *disclosure* em todos os continentes em que atua, reiterando os princípios construídos em Londres, sede da entidade.

Os itens produzir demonstrar sucesso, incorporar-se a instituições e produzir resultados adequados obtiveram o maior número de evidenciações, respectivamente 122,114 e 104 sentenças. Há preocupação do CDP em evidenciar suas ações de forma adequada através de indicadores de participação (investidores e empresas signatárias) em âmbito nacional e internacional reflete confiabilidade na execução de procedimentos internos e a conformidade com os princípios institucionais, apontando aspectos da moral do CDP.

O CDP promove parcerias com outras instituições, visando à divulgação das suas atividades institucionais e sensibilizando a todos os agentes envolvidos com a Governança Climática (sociedade, governo, empresas e ONGs) sobre a complexidade do problema do aquecimento global para o futuro da humanidade. Os trechos extraídos do relatório do CDP comprovam a preocupação que a entidade tem com os seus relacionamentos, buscando seguir seus procedimentos institucionais.

(...) É através de parcerias que nós podemos alcançar os maiores impactos. O CDP está encantado em trabalhar com parceiros e facilitadores locais tais como a ABRAPP, Banco Santander e Fábrica Éthica; seu conselheiro global, Price water house Coopers e seu patrocinador global, Bank of America; assim como Accenture, Microsoft e SAP para acelerar sua missão e destacar as enormes oportunidades para os negócios em capitalizar a transição para uma economia de baixo carbono (CDP, 2010, p.12). Dessa forma, o CDP prospera em unir o poder coletivo das corporações, investidores e líderes políticos para catalisar uma ação unificada de enfrentamento das mudanças climáticas (CDP, 2010, p. 14).

Quanto à dimensão manutenção, destacaram-se os itens comunicar oficialmente e estocar opiniões favoráveis e, obtendo respectivamente 135 e 105 evidenciações.

No quesito comunicação oficial, o CDP distribui anualmente, um relatório público contendo as principais respostas das empresas sobre as mudanças

climáticas e suas estratégias de contabilização de emissões. Esse relatório é padrão para todos os continentes. Para tanto, o CDP envia um questionário a mais de 2500 empresas no mundo, englobando todos os setores produtivos para coleta de informações relacionadas às políticas de emissão de carbono. A devolução do questionário é de caráter voluntário.

Além de promoverem modelos de *disclosure* e práticas para redução de GEE específicas para os setores empresariais, os signatários do CDP dispõem de acesso a todas as informações dos relatórios institucionais, abertos ao público e, também às respostas individuais de cada companhia respondente – dados privativos aos signatários. Os trechos extraídos dos Relatórios do CDP confirmam essa evidenciação:

O CDP se confirma como uma ferramenta adequada e relevante de comunicação para as empresas brasileiras, sendo um veículo consistente para informar as estratégias de Governança Climática das empresas não somente para os investidores, como também para outros públicos-alvo (governo, consumidores, fornecedores, entre outros). Várias empresas estão utilizando essa ferramenta em todo o seu potencial, fornecendo respostas completas e de alta qualidade (RELATÓRIO CDP, 2010, p.9). Como é impossível atuar sem saber a dimensão do problema, o *Carbon Disclosure Project* cumpre papel fundamental ao estimular a transparência no setor e o compartilhamento de práticas entre as maiores empresas do mundo (CDP, 2010, p. 11).

Outra forma de assegurar a manutenção dessa estratégia é estocando opiniões favoráveis. Isso pode ser visualizado através da participação das empresas signatárias nos eventos exclusivos do CDP, incluindo lançamento de relatórios e reuniões com investidores na condição de convidados.

Ao longo dos relatórios analisados do CDP, o item demonstrar sucesso foi observado através de um processo de reconhecimento global, identificado de sobremaneira pela evolução do número de investidores globais e nacionais e pelo aumento do número de signatários do programa *Investors*. Os trechos extraídos dos relatórios do CDP ratificam essa evidenciação:

Em 2010, 534 investidores globais, que administram US\$ 64 trilhões, são membros desse projeto e demandam informações a respeito da conduta ambiental das empresas. Entre eles, 56 são investidores brasileiros. É muito bom saber que a participação brasileira está crescendo (CDP, 2010, p.10). No Brasil foram 53 signatários. O pedido de *disclosure* nesta edição, ao redor do planeta, tanto por

setor ou região geográfica, o índice percentual de respostas registrado no Brasil só foi inferior ao do Reino Unido (95%), país de concepção do próprio projeto (Índice FTSE 100); da Europa (82%) e do Global 500 (81%) (2009, p.3).

Quanto ao quesito incorporar-se as instituições, o CDP dissemina a cultura da Governança Climática no país. Os patronos do projeto, no Brasil, a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) e o Banco Santander e a Fábrica Ética Brasil - consultoria estratégica em sustentabilidade, ética nos negócios e na administração, são exemplos de entidades que colaboram para a expansão do projeto na América Latina.

C- Legitimidade Cognitiva

A legitimidade cognitiva está pautada em preceitos culturais e na aceitação do papel das organizações pela sociedade. A legitimidade pode conter um padrão positivo, negativo ou nenhum padrão de avaliação (SCHUMAN, 1995).

O Quadro 21 evidenciou a frequência que os itens da legitimidade cognitiva foram evidenciados nos relatórios do CDP no período de 2006 a 2010.

Quadro 21- Estratégias de Legimitação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	2006 a 2010
CRITÉRIOS		
GANHO	Reproduzir normas	48
	Formalizar as operações	78
	Profissionalizar as operações	0
	Buscar certificações	13
	Persistir	0
	Popularizar novos modelos	0
	Padronizar novos modelos	44
MANUTENÇÃO	Consultar aquele que tem dúvidas	0
	Visar clareza	0
	Falar pontualmente	0
	Estocar conexões	0
REPARAÇÃO	Explicar	70

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se no Quadro 21 que o CDP tem buscado profissionalizar suas atividades e assegurar o apoio afirmativo junto as suas partes interessadas. Analisando os resultados dos itens de legitimidade cognitiva, notou-se o predomínio

do critério ganho com cento e oitenta e três (183) evidenciações encontradas. O item manutenção não apresentou evidenciações e o critério reparação expôs evidenciações apenas no item explicar, perfazendo 70 sentenças.

Nos relatórios do CDP publicados no período de 2006 a 2010 foram expostos conteúdos relacionados à forma como as atividades do CDP são planejadas e desenvolvidas em todos os continentes no qual atua, buscando sempre a uniformidade das normas e cumprimento dos procedimentos referentes aos pedidos e comunicação do *disclosure* às organizações.

Dessa forma, não há diferenciação de procedimentos quanto à solicitação do requerimento e comunicação do *disclosure* nos cinco continentes onde opera. Os trechos extraídos do relatório do CDP evidenciam a política institucional, as normas e os valores da entidade, como pôde ser constatado na resposta enviada ao CDP Brasil 2008 pela empresa Vale sobre o seu Programa Carbono:

(..) Seguindo orientação dos Princípios Gerais estabelecemos um amplo conjunto de ações coordenadas globalmente com objetivo de alcançar padrões de excelência na atuação quanto à mudança do clima até 2012, denominado Programa Carbono Vale, que está baseado em cinco pilares: 1. Avaliação estratégica do impacto da mudança do clima nos negócios e capacitação da empresa para atuar no novo ambiente competitivo; 2. Suporte e indução de iniciativas de redução de emissões de GEE e sequestro de dióxido de carbono; 3. Cooperação e parcerias para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e para a implementação de ações de mitigação e adaptação nos territórios em que atuamos; 4. Engajamento junto aos governos e setores produtivos para monitoramento e contribuição na elaboração dos marcos regulatórios necessários para o enfrentamento das mudanças climáticas; 5. Transparência e aprimoramento contínuo (CDP, 2008, p. 37 e 38 grifo nosso).

Apesar de não apresentar uma frequência expressiva em comparação com os demais itens, o aspecto buscar certificações aduz a uma maior legitimidade da entidade, visto que esses relatórios são auditados pela Price Water House Coopers, uma das quatro maiores empresas de auditorias do investimento mundiais.

Na reparação da legitimidade, nota-se que o item explicar demonstra a preocupação do CDP em realizar ações para aumentar e manter sua legitimidade, realizando suas atividades dentro dos padrões estabelecidos, ou até mesmo informar aos leitores os motivos pelos quais as empresas declinam ao convite. O trecho abaixo certifica esse aspecto:

Dessa forma, parece plenamente compreensível que muito caminho deverá ainda ser percorrido, para melhorar a consistência e qualidade das respostas nacionais CDP, que oscilam entre boa comunicação climática e incipiente inserção do tema em nível do planejamento estratégico, posto que a governança climática continua tema não plenamente metabolizado internamente, embora um número crescente de empresas atribua a responsabilidade pelo assunto ao Conselho de Administração, reconhecendo sua conotação estratégica para os negócios. Em síntese, muitos desafios se mantêm na pauta das oportunidades de melhoria, tais como, por exemplo: a necessidade de um diálogo mais maduro entre os dilemas colocados pelas mudanças climáticas globais e as estratégias e políticas corporativas, orientadas para a sustentabilidade de longo prazo; uma compreensão maior das problemáticas postas pelo aquecimento global, por parte de alguns setores específicos, como o setor de transporte aéreo e, especialmente, o de construção civil; uma requalificação dos inventários corporativos de emissões já existentes, frequentemente limitados aos Escopos 1 e 2 do GHG Protocol e geralmente desprovidos de verificação e auditoria, realmente qualificados (CDP, 2008, p. 47, 48 e 49).

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

Os resultados da análise de conteúdo dos relatórios do CDP de acordo com a tipologia Suchman (1995), de forma geral, revelam que a entidade sem fins lucrativos - *Carbon Disclosure Project* mostrou um elevado índice de evidenciação das estratégias de legitimidade e sua importância como instrumento de Governança Climática no país.

O Quadro 22 demonstra os resultados das estratégias de legitimidade de Suchman (1995) presentes nos relatórios do CDP no período de 2006 a 2010. Dentre as tipologias propostas, a pragmática é a mais evidenciada para ganhar a legitimidade com 2025 citações. Já a moral foi mais mencionada para manutenção e reparação da legitimidade com 312 e 206 evidenciações respectivamente.

Quadro 22 - Estratégias de Legitimação – Tipologias mais Evidenciadas

CATEGORIAS	CRITÉRIOS	ANO 2006 a 2010
		2006
PRAGMÁTICA	Ganho	2025
MORAL	Ganho	419
COGNITIVA	Ganho	183
MORAL	Manutenção	312
PRAGMÁTICA	Manutenção	100
COGNITIVA	Manutenção	-
COGNITIVA	Reparação	70
MORAL	Reparação	126
PRAGMÁTICA	Reparação	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

No que diz respeito às dimensões, a que obteve maior destaque foi a ganho com 2627 citações, seguida da manutenção (412) e por fim, a reparação, apresentando 206 evidenciações.

No Brasil, o estudo de Gubiani *et al.*, (2009) desenvolvido nos Relatórios de Administração das empresas públicas do setor de energia elétrica do país com a mesma base teórica, concluiu que a maioria das empresas pesquisadas evidenciaram as estratégias pragmática e cognitiva, respectivamente com 206 e 175 evidenciações. Esses achados, entretanto, coadunam parcialmente, visto prevaleceu o critério manutenção. Ou seja, as empresas investigadas estão ainda no estágio de manutenção, portanto, oferecem perspectivas diferentes desse estudo na evidenciação e na construção da sua legitimidade.

Desse modo, o CDP vem empenhando-se para obter credibilidade e legitimar-se como um dos principais instrumentos de Governança Climática no país, isto é, de aceitação no seu ambiente. Desenvolve ações para aumentar e manter a legitimidade, respondendo ao seu grupo de interesse questões sobre o problema das mudanças climáticas e, buscando em especial cooptar e localizar públicos e realizar suas atividades dentro dos padrões estabelecidos de comunicação e *disclosure*.

Isso evidencia que o CDP enfatiza suas ações nas alterações que estão acontecendo no macroambiente dos negócios, reportando informações sobre as oportunidades, os riscos e as estratégias gerenciais que surgem no âmbito das questões climáticas, percebendo as mudanças em todos os níveis que possam impactar na relação empresa, investidores e grupos de interesses.

4.3 RESULTADOS SEGUNDA FASE DA PESQUISA – CASOS EMPÍRICOS

Nesta seção, são analisados os dez (10) casos empíricos dos setores produtivos participantes da pesquisa. Primeiramente faz-se uma breve apresentação desses casos empíricos, e após é realizada a análise de conteúdo dos questionários enviado por e-mail, com objetivo de identificar as estratégias de legitimidade de Suchman (1995) presentes nas empresas brasileiras signatárias do pedido de *disclosure* do CDP/*Investors*.

Os dados primários do questionário foram complementados pelas informações publicadas nos *sítes* – das próprias empresas, do Programa Brasileiro GHG Protocol, (GVces)/ Registro Público de Emissões (tCO₂e) de GEE do país e do próprio CDP/*Investors*. Os dados fornecidos pelos *sítes* do CDP e do Programa Brasileiro GHG Protocol constituem-se em importantes mecanismos de *disclosure* voluntário para a maioria das empresas pesquisadas.

Conforme mencionado na seção metodologia, as empresas que integram a amostra são em sua maioria de capital aberto, com ações listadas nas principais bolsas e índices de capitais mundiais, a exemplo da BOVESPA (índice ISE). O Quadro 23, demonstrou a distribuição das empresas objeto dos casos empíricos por setor produtivo.

Quadro 23 - A Distribuição dos Casos Empíricos por Setor Produtivo

CASO	SETOR	EMPRESA CASOS EMPIRÍCOS
1	Petróleo e Gás e Biocombustíveis	Petróleo Brasileira S.A. - Petrobras
2	Metalurgia & Siderurgia	Arcelor Mittal Brasil S.A
3	Utilidade Pública	Cia Energética de São Paulo - CESP
4	Indústria de Alimentos	JBS
5	Petroquímicos	Braskem
6	Financeiro	Banco do Brasil S.A
7	Papel e Celulose	Fibria
8	Construção & Transporte	América Latina Logística S.A
9	Indústria de bem e equipamentos	Microinox
10	Consumo & Serviços	Odonto Prev
11	Telecomunicações	Não responderam ao questionário
12	Mineração	Não responderam ao questionário

Fonte: Dados da pesquisa .

As empresas que compuseram essa pesquisa integram dez (10) setores produtivos, conforme descrição abaixo:

i. Construção & Transporte - A indústria da construção tem papel importante na economia, representando 15,5% do Produto Interno Bruto (PIB), empregando mais 15 milhões de pessoas (CARDOSO *et al.*, 2004). Já o setor de transporte é um dos principais indutores da economia e do desenvolvimento do país. Esse setor gera empregos, colabora com a distribuição de renda e reduz a distância entre a zona rural e a urbana. As ferrovias, rodovias, portos e aeroportos são os principais modais do segmento, sendo a rodovia o principal modal para escoamento de produção. Composição no CDP: Construção civil, Incorporação Imobiliária e transporte.

ii. Serviços - O setor de serviços ocupou em 2012 a maior participação na formação do PIB, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013). No ano passado, o setor representou 68,5% das contas nacionais. O IBGE (2013) classifica de forma abrangente as atividades

avaliadas de comércio e serviço, como comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais. Esse setor é dinâmico e seu crescimento é uma tendência mundial. Composição no CDP: Serviços de Consumo não-cíclico (cosméticos, limpeza, serviços médicos e comércio varejista) e cíclico (mídia\TV por assinatura e dentre outros).

- iii. Indústria de Alimentos - A indústria alimentícia constitui-se num dos setores relevantes para a atividade econômica brasileira. Trata-se de um setor produtivo importante para o agribusiness, envolvendo elos de várias cadeias produtivas da agricultura e pecuária. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA), em 2012, o segmento contribuiu com cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) e gerou 59 mil empregos. A participação do setor é maior no mercado doméstico, mas com crescimento também no mercado externo. Em 2009, participou com 20% do valor total das exportações brasileiras. Segundo a ABIA, a indústria de alimentos faturou R\$ 426,7 milhões em 2012, com crescimento nas vendas de 4,46% em comparação ao ano anterior. Os principais mercados que a indústria brasileira de alimentos atende são: a Federação Russa, Oriente Médio, Japão, EUA e China. Composição no CDP: Bebidas e alimentos processados, carnes e derivados.
- iv. Financeiro – O setor representa as instituições públicas e privadas do segmento, a exemplo dos Bancos comerciais, de desenvolvimento, de investimentos, financeiras, leasing, instituições privadas do SFH, investidores institucional e dentre outras. O mercado financeiro modificou-se ao longo dos últimos anos em âmbito mundial, em que os mercados de capitais (colocação de títulos, a securitização de dívidas e novas engenharias financeiras) estão sobrepondo às atividades de intermediação financeira. No caso brasileiro, há bancos para nichos específicos de mercado como os bancos de varejo e os bancos de negócios. Além disso, houve crescimento significativo dos chamados investidores institucionais (fundos de pensão, as seguradoras e os fundos de investimento administrados pelos bancos). Composição do CDP: Seguradoras, bancos, previdência, intermediários financeiros, holdings e outras.

- v. Indústria de bens\Equipamentos- A indústria de produção de máquinas e equipamentos usa tecnologia de forma intensiva e envolve a produção bens e equipamentos produzidos no país. Composição CDP: Fabricação de aeronaves e indústria de bens.
- vi. Petroquímico - Considerado o maior segmento da indústria de transformação brasileira, a indústria química é a base do processo de produção de outras indústrias. No Brasil, porém, o IBGE (2012), com o apoio da Associação da Indústria Química (Abiquim) estabeleceu uma nova classificação, na qual se insere o segmento petroquímico, que inclui a fabricação de a) produtos químicos inorgânicos; b) produtos químicos orgânicos – início da produção de petroquímicos, com os petroquímicos básicos, intermediários para resinas e fibras etc.; c) resinas e elastômeros; d) fibras, fios, cabos e filamentos contínuos artificiais e sintéticos; e) produtos farmacêuticos; f) defensivos agrícolas; g) sabões, detergentes, produtos de limpeza e artigos de perfumaria; h) tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins; i) produtos e preparados químicos diversos, como adesivos e selantes, explosivos, catalisadores, aditivos de uso industrial, chapas, filmes, papéis, discos etc. Composição CDP: Petroquímica.
- vii. Siderurgia & Metalurgia – Segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia, trata-se da indústria de capital intensivo, com participação superior a 35% no PIB. De acordo com o portal Amanhã, em relação aos produtos manufaturados, este setor vem perdendo espaço no PIB. Composição CDP: Fabricação, transformação e comercialização de produtos siderúrgicos.
- viii. Papel & Celulose - O setor de Papel e Celulose é importante para a economia brasileira, sendo responsável por, aproximadamente, 1% do PIB do país. O Brasil é destaque no cenário mundial, operando em todos os segmentos de papéis, celulose e pastas. As principais características da indústria mundial deste setor ocorrem nas dimensões: preço, tecnologia, sistemas de gestão da qualidade, plantas industriais com grande capacidade de produção e base florestal plantada, Alta intensidade de capital e de financiamento (BRACELPA, 2012). No entanto, um dos maiores desafios desse segmento é a questão ambiental, visto que a madeira utilizada para a fabricação da celulose, na maioria das vezes é proveniente de florestas nativas. Composição do CDP:

Empresas que fabricam painéis de madeira e aglomerados e indústria de papel, celulose, embalagem etc.

- ix. **Petróleo e Gás e Biocombustíveis** - a indústria de Petróleo e Gás participou com 12% do PIB nacional em 2010 (CNI, 2012). O fornecimento de petróleo e seus derivados são de relevância para o crescimento da economia industrial moderna e o nível de preços das economias nacionais, pois são insumos necessários para produção de quaisquer bens ou serviços. Os derivados de petróleo são utilizados como combustíveis para motores de combustão interna (ex: gasolina e diesel) dos veículos usados em serviços (transporte, infra-estrutura), indispensáveis para o sistema produtivo industrial. Composição CDP: Empresas de prospecção petróleo e gás, refino e produção de derivados.
- x. **Utilidade Pública** - Segundo Meirelles (1999), os serviços públicos ou serviços de utilidade pública são considerados aqueles prestados pelo Estado ou por seus delegados, baseado em normas e controle estatal, para satisfazer necessidades essenciais da sociedade ou conveniência do Estado. Eles surgem em decorrência da necessidade de atender aos interesses gerais da sociedade. Os serviços públicos são também formas utilizadas para controlar setores estratégicos e favorecer o desenvolvimento econômico da sociedade. Composição CDP: Abastecimento de água, saneamento básico, drenagem, manejo de águas pluviais urbanas, limpeza urbana, e energia.

Os casos empíricos apresentados abaixo seguem a ordem do Quadro 23, enumerados do primeiro ao décimo.

4.3.1 Caso 1 – Petróleo Brasileiro S.A - Petrobras

A Petrobras é uma empresa constituída por capital social aberto, ou seja, trata-se de uma sociedade anônima (S/A), atuando em múltiplos segmentos nos mercados nacional e internacional como: exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de

derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia, tornando-a uma empresa integrada de energia. Atualmente é a oitava maior empresa global por valor de mercado e a maior do Brasil, valendo US\$ 164,8 bilhões, de acordo com a Consultoria Ernst & Young, em julho de 2009, e o valor da sua marca chegava a R\$ 19,27 bilhões de acordo com a Consultoria BrandAnalytics, em 2010.

Setores intensivos em combustíveis fósseis – a exemplo do setor analisado, de energia e petróleo – vem reconhecendo a necessidade de restringir emissões de carbono pode acarretar impactos aos negócios. Segundo informações extraídas do *site* institucional da Petrobras, a gestão de emissões atmosféricas assume um importante desafio do nosso século, que é satisfazer a demanda por energia, sem com isso alterar as condições climáticas do planeta. No mesmo documento, a empresa admite que os GEEs são os principais agentes causadores de mudanças climáticas e que a sua emissão ocorre principalmente na produção e no uso de energéticos como carvão, petróleo e gás natural, que juntos formam o conjunto de combustíveis fósseis de maior impacto na emissão de GEE (PETROBRAS, 2013).

Ao longo da sua história a Petrobras vem demonstrando preocupação com o meio ambiente na perspectiva de crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade Social Ambiental, considerando também as mudanças climáticas na sua história mais recente. A empresa vem ampliando alguns programas voltados para o meio ambiente, tais como: Programa Petrobras Ambiental, Programa Tecnológico PROCLIMA, Programa de Conservação de Energia, Programa de Otimização do Aproveitamento do Gás Associado e Programa Nacional de Racionalização do Uso dos Derivados do Petróleo e do Gás Natural (ESPINOSA, 2009).

A Petrobras promove, ainda, diversas iniciativas – que foram inseridas na estratégia corporativa e estão integradas ao Plano Estratégico 2020 – visando especificamente à redução de emissões de GEE. Entre estas, cumpre destacar a implementação do SIGEA (Sistema de Gerenciamento das Emissões Atmosféricas), os projetos de MDL e a definição de diretrizes do CCGS no Pré-Sal.

A empresa informou, através do questionário aplicado, que possui um programa de medição de GEE. A definição de um programa deste tipo é um aspecto cogente na implementação de estratégias climáticas, visto que está associado ao

estabelecimento de *baseline*, metas e prazos, além de ações estruturadas para diminuição das emissões diretas e indiretas decorrentes das atividades da empresa.

A Petrobras, alinhada a essa tendência, elabora inventário anual de suas emissões atmosféricas, que consolida informações de dados coletados a partir de mais de 30 mil fontes, sendo os resultados verificados por consultores independentes. A empresa informou, ainda que suas emissões diretas (escopo 1) e emissões indiretas (escopo 2) geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada.

Para atender os desafios relacionados às mudanças climáticas, em 2005, uma Governança Climática foi adota para o tema, e, portanto, assumindo instância institucional denominada de Comissão Designada.

Complementando essa questão, os índices de emissão por escopo da empresa foram divulgados no Programa Brasileiro GHG Protocol, coordenado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces). A listagem das unidades de operação é obrigatória somente para unidades em que a soma das emissões do Escopo 1 (de combustão estacionária, processos industriais e fugitivas) for igual ou superior a 10.000 toneladas de CO₂ equivalente. Assim, para algumas unidades da Petrobras, como a de Biocombustíveis, este item é opcional. De acordo com os dados disponíveis na plataforma *online* referentes à Petrobras (ver Tabela 2), suas emissões totais do Escopo 1 somam mais de 50 milhões de toneladas de CO₂ equivalente; já as do Escopo 2 estão em um nível cerca de cem vezes menor, entre 400 e 700 mil toneladas; e, por fim, as emissões do Escopo 3 (que são opcionais), começaram a ser contabilizadas em 2010 e referem-se ao uso do produto vendido, destacando-se pelo volume: quase 300 milhões de toneladas.

Tabela 2 - Emissões Totais de Toneladas de CO₂ Equivalente (tCO₂e) pela Petrobras

Ano	Emissões (tCO ₂ e)		
	Escopo 1	Escopo 2	Escopo 3 (opcional)
2008	50.867.890,77	405.290,11	0
2009	50.949.836,99	608.524,00	0
2010	53.204.206,12	662.627,63	283.943.612,00

Fonte: Registro Público de Emissões (tCO₂e) de GEE do país (www.fgv.br/ces/registro2012).

Segundo informações obtidas no questionário, no geral, pode-se afirmar que os riscos físicos e mercadológicos foram percebidos como muito importantes e os regulatórios, reputacionais e tecnológicos percebidos como importantes pela Petrobras. Quanto às oportunidades geradas pelas mudanças climáticas – presentes tanto dentro da própria empresa, como na cadeia de negócios, que podem reduzir emissões de GEE e gerar resultados em termos de custos e de mercado – a empresa considerou muito importante- a antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas e desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, a exemplo das unidades de produção de energia eólica e de Biocombustíveis; porém, no que tange à atração de investidores ou parceiros estratégicos e a participação no mercado de carbono, a empresa considerou importante esses dois aspectos.

A Petrobras também apresentou uma variedade de fatores indutores identificados segundo uma escala de prioridades (muito importante; importante; e pouco importante). Dentre esses fatores considerados muito importantes estão: existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; aumento do padrão tecnológico da indústria e/ou do setor produtivo; prática da responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação; pressão de investidores nacionais e internacionais.

A Petrobras constituiu um programa voluntário de redução de GEE, incluindo metas como evitar o lançamento de 4,5 milhões de toneladas de CO₂ equivalente no ano de 2013 (ESPINOSA, 2009). Segundo seu posicionamento corporativo, este programa deverá reduzir: a) em 10% e 5% a intensidade energética entre 2009 e 2015 nas suas operações de Refino e Gás e de Energia (termelétrica), respectivamente; b) em 65% a intensidade da queima de gás natural em tocha entre 2009 e 2015 nas suas operações de Exploração e Produção; c) em 15%, 8% e 5% a intensidade de emissões de GEE entre 2009 e 2015 nas suas operações de Exploração e Produção, de Refino e Gás e de Energia (termelétrica), respectivamente. De acordo com Espinosa (2009), o programa de redução de emissão de GEE da Petrobras permite o monitoramento efetivo, análise crítica e melhoria na gestão de emissões. A empresa já dispõe de uma base de dados robusta sobre fontes emissoras – incluída no Sistema de Gerenciamento das Emissões Atmosféricas (SIGEA). O inventário das emissões é feito em conformidade

com os critérios definidos pela metodologia do GHG Protocol e foi submetido à verificação externa, em atendimento às especificações da ISO 14064 – Gases de Efeito Estufa (GEE). Por fim, a empresa auxilia ainda na implementação do Programa Brasileiro GHG Protocol.

Para redução das emissões, a empresa vem adotando iniciativas amplas, como a criação de programas de redução de GEE; abordagens de tecnologias mais limpas/ecoeficiência; abordagens gerenciais adotadas para responder ao problema das mudanças climáticas; instâncias de responsabilidade organizacional envolvidas e mobilização institucional; novas oportunidades; e melhorias em produtos e serviços.

Os dados obtidos no questionário, apontam que os fatores responsáveis pela criação de uma ambiência organizacional – envolvendo o clima, a cultura e o comprometimento – que facilite a execução das estratégias referentes às mudanças climáticas, a Petrobras são influenciados diretamente pelos fatores comportamentais. Os aspectos mais importantes foram: participação direta da alta administração; participação direta dos empregados; autonomia dos empregados em questões referentes às mudanças climáticas; programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas; envolvimento de várias áreas da empresa nas questões relativas às mudanças climáticas; comunicado interno do CEO sobre o posicionamento da empresa quanto às mudanças climáticas; e divulgação interna das estratégias relativas às mudanças climáticas para os empregados da organização.

Já em relação aos obstáculos, os principais informados pela empresa para a criação de uma ambiência organizacional favorável à implementação das estratégias climáticas foram: carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas; carência financeira para o desenvolvimento/implantação de estratégias referentes à mitigação das mudanças climáticas; e carência de informações que indiquem a contribuição das atividades/processos produtivos para as mudanças climáticas devido às suas emissões de GEE.

A comunicação e o nível de *disclosure* de informações ambientais da empresa com o público externo e *stakeholders* são os principais mecanismos para analisar as relações da empresa com o ambiente externo. Na Petrobras, as relações

externas são consideradas essenciais e, sendo assim, a empresa elegeu como instrumentos de *disclosure* o relatório anual de sustentabilidade, as comunicações voluntárias de responsabilidade social empresarial em revistas especializadas e o seu *site* institucional.

A empresa demonstrou, através dos resultados da pesquisa, que sua relação com os *stakeholders* é ampla e envolve diferentes iniciativas e atores, conforme listados a seguir: participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, *workshops*, comissões da ISO e/ou ANBT na elaboração de normas para regulação do mercado de carbono, comissão de Estudos Especiais do Mercado Voluntário de Carbono (ANBT/CEE 146) e em reuniões internacionais para negociação de acordos para o período pós-Kyoto (COP's); integra a delegação brasileira do Sequestro de Carbono; realiza parcerias com outras empresas em projetos/programas climáticos, ONGs, associações de classe e associações/federações, universidades Coppe / UFRJ, governos e investidores.

Em decorrência da participação da companhia na Governança Global do Clima, através de ações listadas anteriormente, a empresa vem subindo sua pontuação no *Carbon Disclosure Project* (CDP): a Petrobras subiu 2 pontos de 2010 para 2011, passando de 79 para 81 pontos. A empresa em 2010 conquistou, pelo quinto ano consecutivo, o direito de participar da composição do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Além disso, ocupa posições estratégicas na IPIECA e em outras iniciativas internacionais.

Analisando especificamente as estratégias de legitimidade de Suchman (1995), observou-se a preocupação da empresa em responder às necessidades do seu público, especialmente por meio do reconhecimento dos riscos e das oportunidades (Quadro 24).

A menor quantidade de evidenciações (2) foi encontrada no item monitorar a confiabilidade.

Quadro 24 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	Caso 1 Petrobras
CRITÉRIOS		
GANHO	Responder às necessidades	47
	Construir reputação	1
	Anunciar a imagem	2
	Total	50
MANUTENÇÃO	Monitorar a confiabilidade	2
	Total	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Na estratégia de legitimidade moral, a Petrobras busca, sobretudo, incorporar-se a outras instituições e definir metas para seus programas e iniciativas associadas à redução de GEE como, por exemplo, a participação em reuniões e acordos internacionais e em comissões da ISO. O Quadro 25 apresentou a frequência com que os itens da legitimidade moral foram evidenciados no questionário.

Quadro 25 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 1 Petrobras
CRITÉRIOS		
GANHO	Incorporar-se a instituições	6
	Oferecer demonstrações simbólicas	1
	Definir as metas	6
	Demonstrar sucesso	1
	Total	14
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	6
	Comunicar oficialmente	4
	Total	10
REPARAÇÃO	Rever as práticas	10
	Total	10

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à legitimidade cognitiva, os itens formalizar as operações (5), profissionalizar as operações (3) e buscar certificações (3) apresentaram a maior quantidade de citações (Quadro 26). Dessa forma, a empresa demonstra preocupação em monitorar as suas operações e certificar seus processos, objetivando aliar seus interesses estratégicos com os procedimentos internos.

No critério manutenção e reparação, destacaram respectivamente os itens monitorar a responsabilidade (6) e rever as práticas (10).

Quadro 26 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 1
CRITÉRIOS		Petrobras
GANHO	Formalizar as operações	5
	Profissionalizar as operações	3
	Buscar certificações	3
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	2
	Total	14
MANUTENÇÃO	Visar clareza	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Caso - Arcelor Mittal Brasil S.A

A ArcelorMittal é um grupo mundial que lidera a produção de aço, com operações em mais de 60 países. A empresa está listada nas principais bolsas de valores do mundo, a exemplo da Bovespa, Nova Iorque (MT), Amsterdam (MT), Paris (MT), Bruxelas (MT) e Luxemburgo (MT), dentre outras.

Trata-se da maior empresa produtora de aço da América Latina, com capacidade instalada para 15 milhões de toneladas/ano e distribuídas em 29 unidades industriais no Brasil, Argentina, Costa Rica e Venezuela para produção e/ou beneficiamento de aço. Segundo dados extraídos do site institucional da empresa, ela atua no Brasil desde 1921, controlando duas unidades de produção - ArcelorMittal Aços Longos e ArcelorMittal Aços Planos, empregando aproximadamente 21 mil funcionários.

A ArcelorMittal Aços Longos opera com todos os aspectos da siderurgia moderna e com operações de mineração de minério de ferro e carvão mineral associados. Produz produtos de aços planos, longos e inoxidáveis, para atender às atuais necessidades dos principais mercados consumidores. Além disso, é responsável pelo controle das usinas siderúrgicas e de trefilarias no País (Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Bahia), na Argentina (Acindar), na Costa Rica (ArcelorMittal Costa Rica) e em Trinidad e Tobago (ArcelorMittal Point Lisas).

A empresa também destaca-se no mercado de produtos longos (laminados e trefilados) e planos (placas e laminados), produzindo aço de qualidade diferenciada para as mais diversas aplicações — automóveis, eletrodomésticos, embalagens, construção civil e naval e entre outras.

Essa indústria é intensiva no uso de energia e em atividades que geram emissões de GEE, principalmente o dióxido de carbono (CO₂). Para fazer frente a esse desafio, a empresa assumiu compromisso de proteger o meio ambiente através da implementação dos sistemas de gestão ambiental, incluindo a certificação ISO 14001 em todas as unidades de produção; conformidade com todas as leis ambientais relevantes; melhoria contínua no desempenho ambiental e monitoramento sistemático e objetivando a prevenção da poluição.

De acordo com as informações alcançadas no questionário, o impacto das mudanças climáticas na empresa tem sido feito pelo gerenciamento dos riscos e das oportunidades. Os riscos avaliados como mais importantes foram os reputacionais e, na sequência, os tecnológicos, os físicos e os regulatórios percebidos como importantes. Já as oportunidades mais significativas estão ligadas ao desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas,

atração de investidores ou parceiros estratégicos e participação no mercado de créditos de carbono e MDL.

Por exemplo, o MDL tem dado suporte às iniciativas de eficiência energética, alterações dos meios de transporte de produtos, recuperação de energia de processo e também aumento do uso de biomassa para troca de combustível. Além da execução de melhorias em processo e tecnologias novas pelo MDL, a empresa investe em reduções de GEEs via CO₂ Action Plan, que é um plano gerencial mundial de investimentos que visa difusão de melhores práticas ambientais para diminuição da emissão desses gases e Arcelor.

Em 2010, o Grupo enumerou uma série de iniciativas para reduzir as emissões de GEE, tais como: implantação de programas de redução de GEE; estabelecimento de metas de redução de emissões próprias de GEE; realização de inventário de GEE com a metodologia GHG Protocol; medidas para a obtenção de eficiência energética; abordagens de tecnologias mais limpas/eco eficiência; transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos; reaproveitamento de efluentes e gases nos próprios processos e utilização de material reciclado como insumo para a produção; desenvolvimento de projetos no âmbito do mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL), desenvolvimento de projetos no âmbito do mercado voluntário de carbono (VCS, Carbono Social, *Gold Standard*, etc.), sequestro geológico de CO₂ (subsolo) através da tecnologia CCS (*Carbon Capture and Storage*), sequestro terrestre de CO₂ (plantio de árvores) através de projetos de redução de emissões por desmatamento e degradação florestal (REDD) com a adição de programas de conservação e manejo florestal (REDD+), compra/venda de créditos de carbono em mercados voluntários, ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de emissões próprias de GEE, antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas, atuando de forma ativa na Governança Ambiental Global (GAG) do clima através de participação em reunião de negociação de acordos e parcerias público-privadas (PPP); aperfeiçoamento de produto(s) e/ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE, Instituição de benchmark (referencial de excelência) para a redução de emissão de GEE; emissões diretas (escopo 1), indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada pela empresa (escopo 2). Neste mesmo ano,

suas emissões diretas e indiretas de GEE, perfizeram 16.745.824,34 toneladas de CO2 equivalente (ARCELOR, 2010).

Nesse contexto, a companhia reconhece que os principais indutores para implementação de ações vinculadas às mudanças climáticas estão associadas à oportunidade de novas fontes de financiamento e capital (fundos de investimentos) e mudança na atitude dos consumidores, sobretudo no atendimento aos padrões restritivos de emissões de GEE e a criação do mercado de carbono e do MDL. O MDL, em especial, é entendido como importante estímulo, na dinamização das estratégias da companhia, na área dos biocombustíveis, das biomassas, das tecnologias menos intensivas em emissões e da ecoeficiência energética (CDP, 2010).

Segundo informações obtidas no questionário, outros indutores considerados importantes para esse processo são: existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; salto no padrão tecnológico da indústria e/ou do setor produtivo do qual essa empresa pertence; aumento da eficiência operacional da empresa, prática responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação da empresa, melhoria na gestão de riscos, pressão de ONGs, pressão de investidores nacionais e pressão de investidores internacionais.

Outras características essenciais destacadas pela empresa foram os aspectos favoráveis e desfavoráveis para criação de uma ambiência organizacional adequada à execução das ações referentes às mudanças climáticas. Dentre os principais aspectos favoráveis considerados muito importantes estão a participação direta da alta administração; envolvimento de várias áreas da empresa nas questões relativas às mudanças climáticas; comunicado interno do CEO sobre o posicionamento da empresa quanto às mudanças climáticas e programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas. Os importantes citados foram: participação direta dos empregados; autonomia dos empregados em questões referentes às mudanças climáticas; bônus financeiro associado ao atingimento de metas climáticas; programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas.

Quanto aos aspectos que representam um obstáculo para a criação de uma ambiência organizacional favorável à execução das estratégias referentes às mudanças climáticas percebidas como muito importantes, foram a existência na

empresa de fontes de resistência ligadas às questões éticas e a carência financeira para o desenvolvimento de ações vinculadas ao tema. Já os considerados importantes foram representados pela existência na empresa de fontes de resistência a assuntos atrelados às mudanças climáticas; carência de competências organizacionais; carência de informações que indiquem a contribuição das atividades/processos produtivos para as mudanças climáticas devido às suas emissões de GEE e presença de riscos mercadológicos e reputacionais.

A forma de atuação da empresa no ambiente externo no que se refere à formação de parcerias visando à redução ou à eliminação de emissões de GEEs é percebida através da interação com diferentes atores e agentes nas questões relativas à redução de GEE foram: participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops etc.; parcerias com ONGs em projetos/programas climáticos, parcerias com governos em projetos/programas climáticos; parcerias com investidores em projetos/programas climáticos; parcerias público-privadas em projetos/programas climáticos; 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; participação em comissões da ISO e/ou ANBT na elaboração de normas para regulação do mercado de carbono como, por exemplo, na Comissão de Estudos Especiais do Mercado Voluntário de Carbono (ANBT/CEE 146); e participação no Programa de Sustentabilidade Belgo (BSP).

Cabe destacar que a participação da empresa no desenvolvimento do “Programa de Sustentabilidade da Belgo – BSP” é um instrumento inovador de avaliação e análise de novos investimentos em termos de riscos e oportunidades relacionados à mudança climática.

Quanto aos resultados da análise das estratégias de Suchman (1995), identificou-se que a legitimidade pragmática alcançou 44 evidenciações e destas, 38 foram atribuídas ao item responder as necessidades (Quadro 27). No critério manutenção, foi identificado as evidenciações consultar a opinião de líderes e monitorar a confiabilidade com uma (01) citação cada.

Quadro 27- Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	Caso 2
CRITÉRIOS		Arcelor Brasil S.A Mittal
GANHO	Responder às necessidades	38
	Construir reputação	2
	Anunciar a imagem	2
	Total	42
MANUTENÇÃO	Consultar a opinião de líderes	1
	Monitorar a confiabilidade	1
	Total	2

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 28, foram apresentados os itens sobre a legitimidade moral. Nessa tipologia, verificou-se que os componentes rever práticas e monitorar a responsabilidade foram os mais evidenciados, com respectivamente sete (7) e nove (9) citações.

Quadro 28 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 2
CRITÉRIOS		Arcelor Mittal Brasil S.A
GANHO	Incorporar-se a instituições	5
	Definir as metas	1
	Total	6
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	9
	Total	9
REPARAÇÃO	Rever as práticas	7
	Total	7

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 29 estão os resultados da estratégia de legitimidade cognitiva. Os itens com maior número de evidenciações foram: formalizar as operações e padronizar novos modelos com duas vezes cada. Ainda houve uma (01) citação para o critério reparação através do item explicar.

Quadro 29 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 2
CRITÉRIOS		Arcelor Mittal Brasil S.A
GANHO	Formalizar as operações	2
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	2
	Total	5
REPARAÇÃO	Explicar	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse caso, o critério ganho obteve o maior número de citações em todas as categorias de Suchman (1995).

4.3.3 Caso 3 - Companhia Energética de São Paulo S.A. – CESP

Criada em 1996 a partir da fusão de onze empresas, a Companhia Energética de São Paulo (CESP) é a maior companhia de geração de energia do Estado de São Paulo, a quarta maior companhia de geração de energia do Brasil em potência instalada (ANEEL, 2012).

A Companhia possui seis usinas de geração hidrelétrica com 57 unidades geradoras, representando assim 7% e 8%, respectivamente, da capacidade instalada e energia de garantia física do Brasil. A CESP, também, é composta pelas principais distribuidoras de energia elétrica do Estado de São Paulo: Eletropaulo, Bandeirante, CPFL e Elektro.

Segundo informações obtidas na página institucional da empresa, a CESP integra a lista do Índice de Sustentabilidade Empresarial/Bovespa, indicador de excelência no mercado brasileiro em relação às práticas socioambientais e de Governança Corporativa, objetivando com isso cumprir contratos e satisfazer seus acionistas.

E segundo a mesma fonte, no que tange às questões ambientais, em 2006, a CESP criou o Comitê de Sustentabilidade para incorporar as variáveis ambientais às políticas e diretrizes da empresa através da integração da gestão de energia elétrica ao Sistema de Gestão Ambiental. Em 2007, esse Comitê instituiu um Programa de Mudanças Climáticas e Sequestro de Carbono, com a finalidade de estabelecer uma estratégia para assuntos climáticos na companhia e contribuir para os esforços globais de redução das emissões de GEE.

Quanto aos riscos provenientes das mudanças climáticas, as informações adquiridas no questionário aplicado à CESP, avaliou que a empresa está exposta apenas aos mercadológicos, visto que produz exclusivamente energia elétrica a partir de hidrelétricas e cumpre todos os padrões de qualidade ambiental, resultando em zero emissão de carbono.

Afora os riscos citados, a empresa aponta vantagens advindas desse processo como, por exemplo: o desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, atração de investidores ou parceiros estratégicos, antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas - vistos como muito importante e a participação em Mercado de Crédito de Carbono e o MDL avaliados como importantes.

Para inserir as mudanças climáticas como estratégia corporativa, a empresa destacou a importância dos indutores para implementação dessas ações, tais como: a existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; aumento da eficiência operacional da empresa; redução de custos e competitividade empresarial; exercício da prática de responsabilidade social; ganhos de reputação da empresa, melhoria na gestão de riscos e a pressão de investidores internacionais.

Diante da avaliação dos impactos das mudanças climáticas para os negócios, a empresa tem sido proativa no estabelecimento de ações que promovam a redução

de GEE como, por exemplo: a criação do plano de redução é desenvolvida em todas as instalações de energia; estabelecimento de metas de redução de emissões próprias de GEE; aperfeiçoamento de produto(s) e/ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE; medidas para a obtenção de eficiência energética; utilização de processos produtivos de baixa emissão de GEE; substituição de combustíveis fósseis; sequestro terrestre de CO₂ (plantio de árvores) através de projetos de Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal (REDD) com a adição de programas de conservação e manejo florestal (REDD+); ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de emissões próprias de GEE, adoção de metas de quantidade de emissões de GEE por ano como base para acompanhamento das reduções de GEE; antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas, atuando mais ativamente na Governança Ambiental Global (GAG) do clima através de participação em reunião de negociação de acordos e parcerias público-privadas; realização de inventário de GEE através da metodologia GHG Protocol.

Além disso, a CESP contou com importantes fatores para desenvolver um ambiente organizacional favorável à criação dessas atividades. São eles: participação direta da alta administração; participação direta dos empregados; autonomia dos empregados em questões referentes 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 aos empregados da organização; divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas às partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc.). Quanto às barreiras, os aspectos importantes para criar uma ambiência favorável foram: a existência na empresa de fontes de resistência a assuntos ligados às mudanças climáticas e a carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas.

A CESP acredita que a comunicação da empresa com o público externo é fundamental para a boa Governança Climática e para a promoção da transparência com os diversos *stakeholders*. As parcerias externas estabelecidas pela CESP envolvem a participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops etc., parcerias com outras empresas em

projetos/programas climáticos; 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; e associações de classe do setor elétrico. Como mecanismo de divulgação das ações em prol do meio ambiente, a empresa adota o relatório anual, comunicações voluntárias e site institucional.

Em relação às estratégias de legitimidade, o caso demonstrou que a estratégia pragmática obteve maior número de evidenciações (35), com destaque para o aspecto responder às necessidades. Houve também uma preocupação da empresa em anunciar sua imagem (02), através do uso de mecanismos de *disclosure* voluntário como relatório anual de sustentabilidade e comunicações voluntárias de responsabilidade social empresarial em revistas especializadas (Quadro 30).

Quadro 30 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA		Caso 3 Companhia Energética de São Paulo S.A.
CRITÉRIO	ITENS	
GANHO	Responder às necessidades	32
	Construir reputação	1
	Anunciar a imagem	2
	Total	35

Fonte: Dados da pesquisa.

Na estratégia moral, destacaram-se os itens monitorar a responsabilidade e rever as práticas com nove (9) evidenciações cada. Para ilustrar o tópico monitorar a responsabilidade, cita-se a constituição da diretoria de geração, unidade específica para tratamento das questões climáticas.

Quadro 31- Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 3 Companhia Energética de São Paulo S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Incorporar-se a instituições	4
	Definir as metas	1
	Total	5
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	9
	Comunicar oficialmente	3
	Total	12
REPARAÇÃO	Desculpar\justificar	1
	Rever as práticas	9
	Total	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se no Quadro 32 que poucos aspectos foram apresentados na estratégia cognitiva, totalizando (6) itens. Destes, quatro aspectos referiram-se a formalizar as operações.

Quadro 32 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 3 Companhia Energética de São Paulo S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Formalizar as operações	4
	Padronizar novos modelos	1
	Total	5
REPARAÇÃO	Visar clareza	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.4 Caso JBS S.A

A JBS S.A é uma das empresas mais internacionalizadas e diversificadas do setor de processamento de proteína animal do mundo. Atualmente possui aproximadamente 120 mil colaboradores e 140 unidades de produção distribuídas nos cinco continentes.

De acordo com o site da JBS S.A (2013), o seu modelo de desenvolvimento e crescimento está integrado à sustentabilidade de suas ações e as boas práticas da Governança Corporativa, visando à melhoria da cadeia produtiva e a redução dos impactos ambientais.

A JBS atribui relevância ao problema da mudança do clima, instituindo Conselho Administrativo/Órgão Executivo, Programa de GEE com metas definidas e investimento em modernas tecnologias de redução de emissões de GEE. Associado a isso, realiza inventário das emissões de (GEE) em todas as unidades de operação e produção, identificando emissões diretas (escopo 1), indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada pela empresa (escopo 2) e indiretas decorrentes de viagens a negócios de membros da empresa (escopo 3).

Segundo dados do site do CDP (2010), a JBS tem um processo global de identificação de riscos e oportunidades sobre as questões climáticas. Esse processo está sob a responsabilidade do Comitê de Crise, que é composto por quase dez representantes de diferentes áreas, dentre elas a de Sustentabilidade e a Financeira. Segundo informações levantadas no questionário, o risco mercadológico é o mais importante para o setor e os físicos, regulatórios e tecnológicos, foram avaliados como importantes.

Além dos riscos citados, o site do CDP (2010), inclui os reputacionais, visto que a Companhia assumiu em outubro de 2008 um compromisso público para comprar gado apenas de fazendas que cumpram legislação ambiental sobre as florestas de proteção. Com isso, a empresa aumentou a fiscalização às fazendas auditadas pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA).

A participação no mercado de carbono e a capacidade de atrair investimentos foram consideradas oportunidades muito importante e importante, respectivamente, para ampliar seus negócios.

Nesse sentido, as ações que envolvem aumento da eficiência operacional da empresa, redução de custos e competitividade empresarial, práticas de responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação da empresa, melhoria na gestão de riscos, mudança na atitude dos consumidores, especialmente no atendimento aos padrões restritivos de emissões de GEE; iniciativa voluntária visando à eficiência energética e à minimização dos efeitos das mudanças climáticas estão entre os principais indutores para implantação de estratégias vinculadas à redução de emissões de GEE.

Ainda de acordo com as informações obtidas na aplicação do questionário, a política de sustentabilidade da empresa foi adaptada a cada uma de suas unidades, incluindo procedimentos adotados para o bem-estar das comunidades e iniciativas de redução de emissão de GEE em toda a cadeia produtiva. Dentre as principais medidas vinculadas às mudanças climáticas estão: transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos; redesenho dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; utilização de processos produtivos de baixa emissão de GEE; instalação de equipamentos para medição e monitoramento de emissões próprias de GEE; substituição/*retrofitting* de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; reaproveitamento de efluentes e gases nos próprios processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de emissões próprias de GEE; e melhorias em produtos e serviços; aperfeiçoamento de produtos e ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE, utilização de instalações prediais ecológicas com certificação LEED, redução de emissões na logística e distribuição de produtos, incentivo a substituição de viagens por teleconferências e Gerenciamento Ambiental (ISO 14000 ou outro) e Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000).

Para a empresa, os mecanismos mais importantes na criação de uma ambiência organizacional favorável às questões climáticas estão ligados à participação direta da alta administração e a comunicação do CEO sobre o posicionamento da empresa quanto ao tema. De forma contrária, os fatores que

representam um obstáculo para a criação dessa ambiência organizacional foram desconhecidos pela empresa.

Quanto à interação das empresas com seus *stakeholders* nos aspectos climáticos a JBS enumerou uma série de atores e iniciativas como: participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops e dentre outros; parcerias com outras empresas em projetos/programas climáticos; participação como membro da delegação brasileira nas reuniões internacionais para negociação de acordos para o período pós-Kyoto (COP's); e participação em comissões da ISO e/ou ANBT na elaboração de normas para regulação do mercado de carbono como, por exemplo, na Comissão de Estudos Especiais do Mercado Voluntário de Carbono (ANBT/CEE 146).

Outra característica relevante é o *disclosure* da empresa com suas partes interessadas. Para realizar *disclosure* ela utiliza relatório anual de sustentabilidade e comunicações voluntárias de responsabilidade social empresarial em revistas especializadas e o seu *site* institucional.

No que tange às estratégias de legitimidade propostas por Suchman (1995), a pragmática obteve maior número de citações (Quadro 33). Nesse quesito, o item mais evidenciado foi responder às necessidades (42).

Quadro 33 – Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	Caso 4 JBS S.A
CRITÉRIO		
GANHO	Responder às necessidades	42
	Construir reputação	1
	Anunciar a imagem	2
	Total	45

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à segunda estratégia, destacou-se a preocupação da empresa em monitorar a responsabilidade com (6) evidenciações e, em seguida, rever as práticas com sete (7) citações. Conforme Quadro 34, um das formas criadas pela empresa

para monitorar a responsabilidade foi o Conselho Administrativo como órgão responsável pelas questões climáticas (Quadro 34).

Quadro 34 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 4 JBS S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Incorporar-se a instituições	3
	Total	3
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	7
	Comunicar oficialmente	2
	Total	9
REPARAÇÃO	Rever as práticas	5
	Total	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, na estratégia cognitiva o item formalizar as operações obteve o maior número de citações (5). Como exemplo desse item, está a criação de um programa de redução de emissões de GEE.

Quadro 35- Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 4 JBS S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Formalizar as operações	5
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	1
	Total	6
REPARAÇÃO	Explicar	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.5 Caso 5- Braskem S.A

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

É uma empresa de capital aberto controlada pela Organização Odebrecht. Fundada em 16 de agosto de 2002, pela integração dos ativos dos grupos Odebrecht e Mariani à Copene Petroquímica do Nordeste S.A. Suas unidades industriais da empresa são distribuídas da seguinte forma: 28 no Brasil (Alagoas, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Bahia) e 3 nos Estados Unidos da América. Possui capacidade instalada de 15 milhões de toneladas de resinas termoplásticas e outros produtos químicos.

Atua principalmente na produção de resinas termoplasmáticas polietileno (PE) e policloreto de vinila (PVC), incluindo também a fabricação de insumos químicos básicos, como eteno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda e solventes, dentre outros. Juntos, compõem um dos portfólios mais completos do mercado, ao incluir também produtos diferenciados produzidos a partir de matérias-primas renováveis.

Suas vantagens competitivas estão pautadas na verticalização e na diversificação organizacional. Trata-se de um processo de fusão e incorporação, originados por meio de operações em grupos de produtos escolhidos por critérios pré-definidos, normalmente nesse segmento são os tecnológicos e mercadológicos. A empresa é caracterizada no mercado petroquímico pela excelência nos aspectos tecnológicos, operacionais e expansão comercial.

A indústria química global, de um modo geral tem demonstrado preocupação com o meio ambiente e melhoria significativa na eficiência energética na última década. Em termos de política ambiental, a Braskem assumiu compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável, procurando excelência energética e o bem estar da sociedade.

Nesse sentido, instituiu em 2005 ações de redução de emissão de GEE, visando à elaboração de inventários de GEE, análise dos riscos e identificação de novas oportunidades de negócios. A Braskem considera os riscos físicos,

mercadológicos, reputacionais e tecnológicos como os mais importantes para o negócio. Nas oportunidades – o MDL, desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas e atração de investidores ou parceiros estratégicos foram percebidas com as mais importantes.

Suas emissões de GEE 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). A tabela 3, a seguir elucida as emissões da Braskem nos anos de 2010 e 2011.

Tabela 3 - 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).

De acordo com informações contraídas no questionário, a Braskem vem desenvolvendo uma série de iniciativas em âmbito interno e externo para contribuir com a redução de custos e de GEE e ganhos de competitividade no negócio. Dentre as iniciativas pode-se citar: estabelecimento de metas de redução de emissões próprias de GEE; realização de inventário de GEE com a metodologia GHG Protocol; 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 do(s) produto(s) – LCA (*Life Cycle Assessment*); antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas, atuando mais ativamente na Governança Global do Clima através de participação em reunião de negociação de acordos e parcerias público/privado); desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços com baixa ou nenhuma emissão de GEE e aperfeiçoamento de produto(s) e/ou 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 discutido na gestão de emissões de GEE para Braskem são os indutores para criação de uma ambiência organizacional, dentre eles destacaram-se: existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; aumento do padrão tecnológico da indústria e/ou do setor produtivo; prática da responsabilidade social corporativa muito importante e ganhos de reputação; consistência com a cultura e histórico da empresa; possibilidade de geração e comercialização de créditos no mercado de carbono com a cultura e histórico da empresa; oportunidade de novas fontes de financiamento (fundos de investimentos); pressão de investidores nacionais e internacionais; iniciativa voluntária visando à eficiência energética e iniciativa voluntária visando à 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 às mudanças climáticas, 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 aos empregados da organização; e divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas às partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc.). Com relação aos obstáculos para efetivação dessas ações, à carência financeira para o desenvolvimento\implantação de estratégias referentes à mitigação das mudanças climática 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 etc.; parcerias com outras empresas em projetos\programas climáticas; parcerias com ONGs em projetos\programas climáticos; parcerias com associações de classe e associações/federações empresariais em projetos\programas climáticos; parcerias com governos em projetos\programas climáticas; parcerias com investidores em projetos\programas climáticos; parceria público\privada em

projetos\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, utiliza como instrumento de *disclosure* o relatório de sustentabilidade e o site institucional.

Considerando-se as estratégias de legitimidade, este caso demonstrou que a pragmática destacou-se das demais, sobretudo o item responder as necessidades com (33) evidenciações. Conseqüentemente, predominou o critério ganho (Quadro 36).

Quadro 36 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA		Caso 5 Braskem S.A
CRITÉRIO	ITENS	
GANHO	Responder às necessidades	33
	Anunciar a imagem	5
	Total	38

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à legitimidade moral, destacou-se o critério manutenção com dez (10) evidenciações. Dessas evidenciações, sete (7) correspondeu ao item monitorar a responsabilidade, conforme Quadro (37).

Quadro 37 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 5 Braskem S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Incorporar-se a instituições	6
	Definir as metas	1
	Total	7
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	7
	Comunicar oficialmente	3
	Total	10
REPARAÇÃO	Rever as práticas	8
	Total	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Por último, a empresa evidenciou (14) itens na legitimidade cognitiva, destacando o aspecto formalizar as operações e o critério ganho (Quadro 38).

Quadro 38- Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 5 Braskem S.A
CRITÉRIO		
GANHO	Formalizar as operações	9
	Buscar certificações	1
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	3
	Total	14

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.6 Caso 6 - Banco do Brasil S.A

O Banco do Brasil foi fundado em 1808 com o objetivo de subsidiar a corte portuguesa. É um órgão executivo da política financeira nacional que busca atender às necessidades financeiras e comerciais do Governo e contribuir para o desenvolvimento do país.

Com mais de dois séculos de participação no mercado nacional, a organização é caracterizada como uma instituição financeira de economia mista, dotado de personalidade jurídica de direito privado, sendo que o Governo Federal detém 70% das ações. A empresa continua vinculada aos interesses da União, mas agora voltada também para o lucro e à competitividade.

Como consequência dessas alterações assumiu o caráter comercial de instituição financeira e ampliou seus segmentos para Banco de varejo. Os clientes foram separados em atacado (médias e grandes empresas) e varejo (pessoas físicas e micro e pequenas empresas) e Governo (estados e municípios), aperfeiçoando os modelos de relacionamento com o com os diferentes públicos-alvo.

A missão institucional da empresa reafirma seu compromisso com a promoção desenvolvimento nacional e com as boas práticas de Governança Corporativa. De acordo com o site da empresa, o conceito de desenvolvimento sustentável foi inserido na sua estratégia de negócios, visando à mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos para realização de atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas em todas as regiões onde atua no país.

Com a criação da Fundação Banco do Brasil em 1988, elevação da área de Responsabilidade Socioambiental da empresa à categoria de Diretoria em 2004 e a criação do projeto Desenvolvimento Regional Sustentável, o Banco tornou-se um dos principais fomentadores de programas e iniciativas para sustentabilidade e catalisador das potencialidades locais.

Atualmente o Banco do Brasil atua em todo o território nacional, possuindo mais de 4 mil agências e aproximadamente 40 mil caixas eletrônicos distribuídos nas cinco regiões. Além do Brasil, atua em 22 países com 50 pontos de atendimento no

exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias.

Como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do país, o Banco do Brasil exerce liderança no país em ativos totais, depósitos totais e volume de operações de crédito no Sistema Financeiro Brasileiro. O Banco é também um dos maiores empregadores do país, com aproximadamente 87.000 funcionários e 11.000 estagiários como vocações e potencialidades da região em que se insere.

Em relação aos problemas ambientais, o Banco do Brasil reconhece que o aquecimento global afetará negativamente as populações mais vulneráveis aos processos de gestão socioambiental e de risco. Essa questão está sendo tratada pela Vice Presidência da instituição e ao mesmo tempo, já é considerada fundamental para a implantação de estratégias de desenvolvimento regional sustentável para minimizar os riscos socioambientais.

Dentre os tipos de emissão de GEE, a empresa monitora e mede as emissões diretas (escopo 1); emissões indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada por essa empresa (escopo 2); emissões indiretas decorrentes de viagens a negócios de membros dessa empresa (escopo3); emissões indiretas geradas por terceiros nas atividades terceirizadas por essa empresa (escopo 3); deslocamento de funcionários casa-trabalho-casa. A tabela 4, a seguir revelou a evolução das emissões no período de 2008 a 2011.

Tabela 4 - Emissões totais de toneladas de CO₂ equivalente (tCO₂e) pelo Banco do Brasil

Ano	Emissões (tCO ₂ e)			Categoria do Inventário
	Escopo 1	Escopo 2	Escopo 3 (opcional)	
2008	4.289,27	33.107,27	12.310,31	Bronze
2009	5.475,92	17.590,97	8.233,42	Bronze
2010	6.070,62	29.767,38	22.294,82	Ouro
2011	5.821,99	20.222,94	92.666,53	Ouro

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

Segundo dados extraídos do site do CDP (2007) e do questionário aplicado à empresa, foram identificados os impactos e as oportunidades resultantes das

mudanças climáticas para suas atividades. Em termos de riscos, os regulatórios, os mercadológicos e os reputacionais são considerados os mais importantes. Quanto às oportunidades mercadológicas, há um número diversificado de situações: desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental, antecipação e influencia sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas e atração de investidores ou parceiros estratégicos; financiamento de processos e métodos de produção sustentáveis; fundos e produtos socialmente responsáveis; compra e venda de RCE nos mercados de ações; financiamento de infraestrutura para fontes de energia renováveis, como usinas eólicas, pequenas centrais hidrelétricas e co-geração com biomassa e financiamento de empreendimentos interessados em obter uma certificação ambiental ou social (ISO, OHSAS, SA).

Como indutores desse processo pode-se exemplificar o fato do Banco do Brasil ser a instituição de financiamento principal investindo na Política Nacional de Produção de biodiesel (desde a fase de produção agrícola até o processamento industrial); a existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; aumento da eficiência operacional da empresa, redução de custos e competitividade empresarial, práticas de responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação da empresa; consistência com a cultura e histórico da empresa; melhoria na gestão de risco; legislação restritiva quanto às emissões de GEE; e vulnerabilidade física de ativos\riscos decorrentes das mudanças climáticas.

Destaca-se, também, a participação direta da alta administração e criação de um programa de conscientização dos empregados referentes às mudanças climáticas como fatores muito importantes para criação de uma ambiência organizacional (envolvendo o clima, a cultura e o comprometimento) para implantação de ações voltadas às mudanças climáticas os aspectos mais importantes foram: a participação dos empregados, envolvimento e a divulgação interna e externa. No entanto, os fatores de resistência considerados muitos importantes no trato das questões climáticas foram à carência de competências organizacionais necessárias; e a carência financeira para o desenvolvimento\implantação de estratégias referentes à mitigação das mudanças climáticas; e presença de riscos reguladores e mercadológicos\reputacionais.

Os esforços da empresa para diminuir as emissões de GEE concentram-se em: desenvolvimento de produtos e/ou serviços com baixa ou nenhuma emissão de

GEE; aperfeiçoamento de produto(s) e/ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE; medidas para a obtenção de eficiência energética; substituição de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; *retrofitting* de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; utilização de material reciclado como insumo para a produção; incentivo a substituição de viagens por teleconferências; gerenciamento ambiental (ISO 14000 ou outro) e Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000); utilização de instalações prediais ecológicas com certificação LEED (Leadership in Energy and Environment Design); redução de emissões na logística e distribuição de produtos; ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de emissões próprias de GEE; parcerias com empresas, ONGs ou governo em projetos de redução de emissões de GEE; estabelecimento de comitê executivo ou similar responsável por questões referentes às mudanças climáticas; acompanhamento, aferição e certificação das emissões próprias de GEE por terceira parte; antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas, atuando mais ativamente na Governança Global do Clima através de participação em reunião de negociação de acordos e parcerias público/privado; e realização de inventário de GEE através da metodologia GHG Protocol.

A comunicação da empresa com o público externo é realizada através do relatório anual de sustentabilidade, site institucional da empresa e site do Programa Brasileiro GHG Protocol, ICO2 BNDES e BMF&Bovespa . Já as iniciativas mais frequentes de interação da empresa com seus *stakeholder* são mediante: participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops etc.; parcerias com outras empresas em projetos\programas climáticos; parcerias com ONGs em projetos\programas climáticos; parcerias com governos em projetos\programas climáticas; parcerias com investidores em projetos\programas climáticos; participação como membro da delegação brasileira nas reuniões internacionais para negociação de acordos para o período pós-Kyoto (COP's) e 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.

Analisando-se os resultados das estratégias de legitimidade, notou-se a predominância do item responder as necessidades com 43 evidenciações. No

sentido de esclarecer esse aspecto, cita-se a preocupação da empresa em divulgar informações ambientais para os investidores/acionistas e as ações implementadas para diminuir as emissões de GEE como desenvolvimento de produtos e/ou serviços com baixa ou nenhuma emissão de GEE, medidas para a obtenção de eficiência energética e dentre outras, conforme Quadro 39.

Quadro 39 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA		Caso 6
CRITÉRIOS	ITENS	Banco do Brasil S.A
GANHO	Responder às necessidades	43
	Anunciar a imagem	07
	Total	47
MANUTENÇÃO	Monitorar a confiabilidade	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na estratégia moral, destacam-se o critério ganho e manutenção, com os itens incorporar às instituições e rever as práticas respectivamente. Com isso, a empresa busca realizar parcerias com outras instituições e empresas, ONGs, governo e investidores para realizar em projetos\programas climáticos e participação como membro da delegação brasileira nas reuniões internacionais para negociação de acordos para o período pós-Kyoto (COP's)(Quadro 40).

Quadro 40- Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 6 Banco do Brasil S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Incorporar-se a instituições	6
	Definir as metas	1
	Total	7
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	2
	Comunicar oficialmente	3
	Total	5
REPARAÇÃO	Rever as práticas	4
	Total	4

Fonte : Dados da pesquisa.

Por fim, na categoria cognitiva o item formalizar as operações alcançou o maior número de citações (5). Como exemplo pode-se citar a realização de inventário de GEE através da metodologia GHG Protocol, conforme Quadro (41).

Quadro 41- Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 6 Banco do Brasil S.A
CRITÉRIO		
GANHO	Formalizar as operações	5
	Profissionalizar as operações	1
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	1
	Total	8

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.7 Caso 7- Fibria Celulose S.A

Em 2009, após incorporação da Aracruz pela VCP foi criada a empresa Fibria. Atuando como principal empresa mundial do setor de fabricação de celulose, ela é responsável pela geração direta de 14000 empregos e produção anual de 5,4 milhões de toneladas de celulose e mais de 300 mil toneladas de papel.

Suas operações são pautadas em plantios florestais renováveis, cujo objetivo é atender aos consumidores mundiais de forma ambientalmente e socialmente correta. Para suprir essa demanda crescente, a empresa possui quatro unidades fabris, localizadas em Três Lagoas (MS), Aracruz (ES), Jacareí (SP) e Eunápolis (BA), onde mantém a Veracel na modalidade *joint venture* com a Stora Enso. A fim de consolidar esses avanços e ampliar suas vantagens competitivas a empresa firmou em outubro de 2012 outra aliança estratégica com a norte-americana Ensyn para investir no segmento de combustíveis renováveis a partir de madeira e biomassa.

O setor de papel e celulose no Brasil apresenta diversas características que geram vantagens competitivas frente aos outros países: condições climáticas favoráveis ao plantio de eucalipto, que permitem um ciclo de sete anos, alta tecnologia desenvolvida nas atividades de manejo florestal, que possibilitam uma elevada produtividade por hectare, utilizando clones de eucaliptos específicos para cada território. Essas características contribuíram para que o Brasil assumisse a posição de liderança no ranking mundial de produção de celulose de eucalipto.

Como o setor da empresa é altamente intensivo no uso de terras, a mesma desenvolveu uma base florestal sustentável, que contribui positivamente para a questão das mudanças climáticas ao manter um grande estoque de carbono. Em torno de 90% da matriz energética da empresa é renovável, principalmente biomassa. Nesse contexto, a empresa busca contribuir para uma sociedade sustentável, participando voluntariamente de iniciativas em favor da vida, como o Pacto Global e o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica. Ainda é reconhecida pelos principais órgãos certificadores e índices de sustentabilidade, como o FSC, o Cerflor, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade Global (DJSI World) e o Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa) e desenvolve

programas internos de eficiência energética, com metas anuais de redução de consumo específico de energia, além de metas de redução de consumo de combustíveis fósseis, visando reduzir as emissões diretas de GEE (escopo 1 do GHG Protocolo), indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada pela empresa (escopo 2), indiretas decorrentes de viagens a negócios de membros da empresa (escopo3), e indiretas geradas por terceiros nas atividades terceirizadas pela empresa (escopo 3) . Conseqüentemente, a empresa analisa seriamente os riscos e as oportunidades relacionadas às medidas de mitigação e adaptação às mudanças climáticas. O risco identificado como mais importante foi o físico, seguidos dos regulatórios, mercadológicos ou negócios e reputacionais – considerados importantes. Já as oportunidades avaliadas como importantes estão ligadas ao desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental; antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas e atração de investidores ou parceiros estratégicos.

Segundo informações adquiridas no questionário, às motivações para criação de uma ambiência organizacional envolvendo o clima, a cultura e o comprometimento, foi citada como muito importante a participação direta da alta administração e na sequência as consideradas importantes foram: participação direta dos empregados, autonomia dos empregados em questões referentes às mudanças climáticas, bônus financeiro associado ao atingimento de metas climáticas, 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 aos empregados da organização e divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas às partes interessadas (investidores, governo). No que tange aos obstáculos importantes para essa ambiência, estão à existência na empresa de fontes de resistência a assuntos ligados às mudanças climáticas e a presença de riscos regulatórios decorrentes das mudanças climáticas e presença de riscos físicos\mercadológicos\reputacionais como os decorrentes das mudanças climáticas.

A análise dos questionários permitiu identificar que existem fatores indutores que apoiaram essas iniciativas na organização. Como iniciativas importantes estão:

a existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE; aumento da eficiência operacional da empresa; redução de custos e competitividade empresarial; iniciativa voluntária visando à minimização dos efeitos das mudanças climáticas; pressão de investidores nacionais; incentivos fiscais e políticas públicas; e legislação restritiva quanto às emissões de GEE; mudança na atitude dos consumidores, sobretudo no atendimento aos padrões restritivos de emissões de GEE dos de vulnerabilidade física de ativos\riscos físicos decorrentes das mudanças climáticas; consistência com a cultura e histórico da empresa; melhoria na gestão de riscos; aumento da eficiência operacional da empresa; redução de custos e competitividade empresarial; e aumento da eficiência operacional da empresa. E como muito importante foi citada a iniciativa voluntária visando à eficiência energética.

Ciente de seu papel econômico e ambiental, a empresa adota uma política de Meio Ambiente Corporativo integrado e orientado para uma produção que garanta a perenidade do negócio sem o comprometimento do meio ambiente. Entretanto, para atender a demanda da sociedade com relação à responsabilidade do setor frente às mudanças climáticas, é preciso que a empresa expanda o foco que hoje está nas operações internas para uma perspectiva global, abrangendo todo o ciclo de vida do produto. A Fibria adotou iniciativas para diminuir as emissões de GEE e aumentar a competitividade, tais como: desenvolvimento de produtos e/ou serviços com baixa ou nenhuma emissão de GEE; medidas para a obtenção de eficiência energética; transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos; utilização de processos produtivos de baixa emissão de GEE; substituição de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; reaproveitamento de efluentes e gases nos próprios processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; utilização de energia renovável; cogeração de energia; substituição de combustíveis fósseis; incentivo a substituição de viagens por teleconferências; gerenciamento ambiental (ISO 14000 ou outro) e Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000); estabelecimento de comitê executivo ou similar responsável por questões referentes às mudanças climáticas; acompanhamento, aferição e certificação das emissões próprias de GEE por terceira parte; realização de inventário de GEE através da metodologia GHG Protocol; e participação no *CDP Supply Chain* visando engajar a cadeia de suprimentos com o tema.

Quanto à comunicação, são utilizadas como veículo de *disclosure* ambiental, o relatório anual, site institucional e planfetos dentro das unidades fabris. A empresa integra algumas das principais iniciativas internacionais de *disclosure* e de gestão ambiental voltada tanto para a redução dos riscos e impactos das mudanças climáticas quanto para a contribuição com a eliminação das alterações climáticas: Índice Carbono Eficiente (ICO2); *CDP Investors – CDP Supply Chain, Water Footprint Network e Forest Footprint Disclosure*. Por sua vez, as parcerias visando a integração da empresa com diferentes *stakeholders* é realizada através dessas ações: participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops etc.; parcerias com ONGs em projetos\programas climáticos; parcerias com associações de classe e associações/federações empresariais em projetos\programas climáticos; parcerias com investidores em projetos\programas climáticos; 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.; participação em Comissões da ISO e/ou ANBT na elaboração de normas para regulação do mercado de carbono, como por exemplo, na Comissão de Estudos Especiais do Mercado Voluntário de Carbono (ANBT/CEE 146).

Na análise de conteúdo das evidenciações contidas no questionário da empresa, observou-se a predominância da legitimidade pragmática com 37 citações. Segundo Quadro 42, destes 34 foi atribuído ao item responder às necessidades.

Quadro 42 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	Caso 7 Fibria Celulose S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Responder às necessidades	34
	Construir reputação	2
	Total	36
MANUTENÇÃO	Monitorar a confiabilidade	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à estratégia moral, o item mais citado foi incorporar-se a instituições, contendo (8) evidenciações e na sequência os itens incorporar-se a instituições e monitorar a responsabilidade com (4) citações cada.

Ainda observou-se a presença do critério reparação com sete (07) evidenciações, conforme Quadro 43.

Quadro 43 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 7 Fibria Celulose S.A
CRITÉRIOS		
GANHO	Produzir resultados adequados	1
	Incorporar-se a instituições	8
	Definir as metas	1
	Total	10
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	4
	Total	4
REPARAÇÃO	Rever as práticas	7
	Total	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, na estratégia cognitiva houve destaque do item formalizar as operações com três (03) evidenciações (Quadro 44).

Quadro 44 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 7 Fibria Celulose S.A
CRITÉRIO		
GANHO	Formalizar as operações	7
	Buscar certificações	1
	Popularizar novos modelos	1
	Total	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste caso predominou o critério ganho nas três categorias.

4.3.8 Caso 8 - América Latina Logística (ALL)

A América Latina Logística S.A (ALL), é uma empresa brasileira de capital aberto, com sede no estado do Rio Grande do Sul. Atualmente é considerada a maior empresa independente de serviços de logística da América do Sul.

Crescendo a uma média de 20% ao ano, a ALL emprega aproximadamente 8.500 colaboradores diretos que trabalham no setor ferroviário e intermodal do país. Por ser uma empresa única no segmento em que atua, operando uma extensa faixa que abrange seis dos principais estados brasileiros e outros três países do Mercosul.

Suas operações integram os modais ferroviários e rodoviários para diversos clientes na América do Sul, sobretudo, nos Brasil e na Argentina. Nascida em 1997, como Ferrovia Sul Atlântico, passa a assumir neste mesmo ano os serviços ferroviários no Brasil, após intensificação do processo de liberação da economia. Em 1998, é autorizada a assumir as ferrovias nas regiões centrais e norte da Argentina e três anos depois adquire a Delara empresa de transportes rodoviários no Brasil, iniciando sua expansão no suporte logístico.

Em 2006, com a aquisição da Brasil Ferrovias e da Novoeste, a ALL tornou-se a principal empresa de logística da América do Sul. Hoje, ela detém concessões que representam aproximadamente 75% do PIB do MERCOSUL - onde passam 78% das exportações de grãos da região destinados aos sete principais portos instalados no Brasil e na Argentina. Sua expansão comercial está focada em três segmentos: commodities agrícolas, produtos industriais e serviços rodoviários. Para tanto, a empresa adota tecnologias inovadoras, sistemas de gestão da qualidade e relacionamento com os clientes e desenvolvimento profissional. Com isso, pode-se destacar seu papel na formação de profissionais para o setor através da Universidade Corporativa, tentando contribuir com metodologia própria para a formação de profissionais neste segmento na América do Sul.

Em 2004, a ALL ingressou na bolsa de valores, optando pelo nível 2 de Governança Corporativa no qual afirma publicamente seu compromisso com a ética e a transparência. Neste compromisso, estabeleceu-se também sua Responsabilidade Social Empresarial, realizando ações de desenvolvimento socioambiental em áreas e comunidades especialmente localizadas no entorno de

suas unidades. O Instituto ALL de Educação e Cultura é o responsável pela execução de todas as iniciativas socioambientais da companhia, com programas voltados para seus colaboradores, comunidades e meio ambiente.

No que tange à mudança climática, a empresa apresenta preocupação com suas emissões de GEE, mas não institui um programa de redução de emissões de GEE. As emissões da empresa são diretas (escopo 1) e indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada por essa empresa (escopo 2).

Para a organização, os riscos e as oportunidades provocam impactos nos resultados do negócio. A ALL considera importantes os riscos físicos e regulatórios e as oportunidades de desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental e atração de investidores ou parceiros estratégicos e uso de outras fontes de energia limpa para a tração de nossos veículos, tais como o biodiesel.

Além disso, a empresa considera o aumento da eficiência operacional da empresa, redução de custos e competitividade empresarial, prática responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação da empresa, melhoria na gestão de riscos, Oportunidade de novas fontes de financiamento e capital (fundos de investimentos), pressão de ONGs, pressão de investidores nacionais e ocorrência de litígio como importantes indutores nesse processo de internalização das mudanças climáticas.

De acordo com as informações obtidas no questionário, os principais mecanismos implementados pela empresa para atenuar os impactos das mudanças climáticas requerem dentre outras questões a adoção de medidas que envolvem: tecnologia para redução das emissões de CO₂ e economia financeira; medidas para a obtenção de eficiência energética; redesenho dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE; substituição de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE, utilização de energia renovável; redução de emissões na logística e distribuição de produtos, acompanhamento, aferição e certificação das emissões próprias de GEE por terceira parte; instalação de equipamentos para medição e monitoramento de emissões próprias de GEE Computadores de bordo e desenvolvimento e aprimoramento de computadores de bordo nas locomotivas e Diesel Cup/Draw: programa que encoraja os funcionários (maquinistas) que são mais proeminentes em suas atividades e, portanto, recebem recompensas financeiras pela *performance*.

Em relação aos aspectos favoráveis à criação de uma ambiência organizacional para programar as estratégias referentes às mudanças climáticas na empresa, foram identificados alguns fatores importantes: bônus financeiro associado ao atingimento de administração; participação direta dos empregados; autonomia dos empregados em questões referentes às mudanças climáticas; programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas; envolvimento de várias áreas da empresa nas questões relativas às mudanças climáticas; comunicado interno do CEO sobre o posicionamento da empresa quanto às mudanças climáticas; divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas às partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc.). E, os aspectos desfavoráveis considerados importantes foram: a carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas; presença de riscos regulatórios decorrentes das mudanças climáticas; e presença de riscos físicos decorrentes das mudanças climáticas

Sobre a Governança Climática, a empresa realiza diversas ações de conscientização com os funcionários para que haja um melhor entendimento das pessoas com o meio ambiente e interage também com ONGs para fomentar programas climáticos. Além disso, divulga suas informações ambientais e climáticas no site institucional.

Quanto às estratégias de legitimidade, há predominância da categoria pragmática com 32 evidenciações. Deste total, 29 pertencem ao item responder às necessidades (Quadro 45).

Em relação ao critério manutenção, foi encontrado apenas o item monitorar a confiabilidade.

Quadro 45- Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	Caso 8
CRITÉRIOS		América Latina Logística S.A
GANHO	Responder às necessidades	29
	Construir reputação	1
	Anunciar a imagem	2
	Total	32
MANUTENÇÃO	Monitorar a confiabilidade	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na estratégia moral, destacou-se o critério manutenção, com (11) evidenciações e na sequência o critério reparação (6) citações (Quadro 46).

Quadro 46- Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 8
CRITÉRIOS		América Latina Logística S.A
GANHO	Produzir resultados adequados	1
	Incorporar-se a instituições	1
	Total	2
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	8
	Comunicar oficialmente	3
	Total	11
REPARAÇÃO	Rever as práticas	6
	Total	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Já na categoria cognitiva, destacaram o critério ganho e o item formalizar as operações com 5 evidenciações (Ver Quadro 47).

Quadro 47- Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 8
CRITÉRIO		América Latina Logística S.A ALL
GANHO	Formalizar as operações	5
	Buscar certificações	1
	Popularizar novos modelos	1
	Total	7

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.9 Caso 9 - Microinox

A Microinox foi fundada em 1980 no estado de São Paulo. O processo de fundição de precisão para produzir peças para válvulas é o grande diferenciador da empresa.

Em 1994, a empresa foi incorporada à Lupatech S.A – líder no MERCOSUL na fabricação de válvulas industriais. Os negócios da Lupatech estão voltados para o setor de petróleo e gás, fornecendo equipamentos e serviços para a etapa de produção com elevado padrão de qualidade, tecnologias inovadoras e certificações.

As soluções oferecidas pela Lupatech, através de empresas situadas no Brasil e no exterior, destacam-se pelo alto valor agregado. A posição de liderança é assegurada pela credibilidade e respeito no relacionamento que mantém com seus clientes.

No ano de 2012, a Microinox passou a pertencer à Hidro Jet Equipamentos Hidráulicos Ltda, empresa do Grupo Rizzi. A Microinox tornou-se uma divisão da empresa Hidro - especializada na fabricação e fornecimento de peças e componentes (conjuntos e subconjuntos) pelo processo de fundição de precisão, dentro dos padrões internacionais de qualidade. Ela possui a maior planta da

América do Sul (aproximadamente 7.400 m² e com capacidade produtiva estimada em 140 toneladas/mês).

Segundo informações adquiridas no questionário sobre às questões ambientais, a empresa não possui um departamento de meio ambiente e também não identifica riscos e oportunidades ligados às mudanças climáticas.

Apesar disso, reconhece que fatores indutores como muito importantes para introdução de ações ligadas às mudanças climáticas, dentre eles, estão: redução de custos e competitividade empresarial e existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE.

A empresa identifica suas emissões diretas (escopo 1) e utiliza processos produtivos de baixa emissão de GEE como ações voltadas para combater às mudanças climáticas, mas ela não institui um programa de redução de emissões de GEE.

Em relação à criação de uma ambiência organizacional que facilite a execução das estratégias referentes às mudanças climáticas, foram identificadas como importantes: a participação direta dos empregados e o programa de conscientização dos empregados. Já os obstáculos informados como muito importantes, foram a carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas; carência financeira para o desenvolvimento\implantação de estratégias referentes à mitigação das mudanças climáticas e a carência de informações que indiquem a contribuição das atividades\processos produtivos para as mudanças climáticas devido às suas emissões de GEE.

A interação da empresa com seus diferentes *stakeholders* é realizada apenas por meio da participação em Comissões da ISO e/ou ANBT na elaboração de normas para regulação do mercado de carbono, como por exemplo, a Comissão de Estudos Especiais do Mercado Voluntário de Carbono (ANBT/CEE 146). O *disclosure* para publicar as informações relacionadas às mudanças climáticas é realizado apenas com CDP\Investors.

Quanto às estratégias de Suchman (1995), a categoria pragmática apresentou apenas o item responder às necessidades com oito (17) citações, destacando o critério ganho, conforme Quadro 48.

Quadro 48 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA	ITENS	Caso 9
CRITÉRIO		MICROINOX
GANHO	Responder às necessidades	17
	Total	17

Fonte: Dados da pesquisa.

Na estratégia moral, destacou-se o item rever as práticas com dez (10) evidências. Predominando, o critério reparação nesta categoria (Quadro 49).

Quadro 49- Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 9
CRITÉRIOS		MICROINOX
GANHO	Incorporar-se a instituições	1
	Total	1
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	1
	Total	1
REPARAÇÃO	Desculpar/justificar	2
	Rever as práticas	10
	Total	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, não foi encontrada nenhuma evidência a respeito da estratégia cognitiva.

4.3.10 Caso 10 - OdontoPrev S/A

A OdontoPrev S/A foi criada em 1987 por um grupo de cirurgiões-dentistas, com o objetivo de oferecer soluções completas e de alta qualidade em assistência odontológica.

Ao longo de seus quase 30 anos, a empresa vem assegurando posição no mercado, demonstrando elevado padrão de atendimento oferecido e tecnologia inovadora. Acumulou, também, a gestão de outras marcas concorrentes com os mesmos serviços tais como, Bradesco Dental, Prívian, OdontoServ, Rede Dental, Prontodente, DentalCorp e Sepao dando origem ao Grupo OdontoPrev.

Atualmente o Grupo é líder no segmento de assistência odontológica, atendendo aproximadamente 46 mil clientes corporativos e cerca de 6 milhões de beneficiários. Ele está presente em 2 mil municípios no país e possui mais de 25 mil cirurgiões-dentistas credenciados.

Quanto às ações ambientais, em 2007 a empresa incorporou critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio, criando uma área voltada à sustentabilidade.

Nesse contexto, a Odontoprev admite atenção em relação às mudanças climáticas, sobretudo através do reconhecimento dos riscos e das oportunidades. Os riscos identificados pelas empresas foram os mercadológicos, visto que seus fornecedores e clientes podem ter alta probabilidade de serem afetados de alguma maneira pelo Aquecimento Global, já que atende a variados ramos de atividades no país. Já as oportunidades consideradas importantes foram representadas pela participação em mercado de crédito de Carbono; desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental; e atração de investidores ou parceiros estratégicos são avaliadas como importantes para o setor.

As responsabilidades vinculadas às ações climáticas são estabelecidas por uma comissão designada e executadas através do Programa de Neutralização de Carbono. Esse programa planejou 3.700 árvores para compensar 710 ton de CO₂/ano emitidos pela empresa desde o início do projeto (2010) de redução de emissões indireta geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada pela empresa

(escopo 2) e indiretas decorrentes de viagens a negócios de membros da empresa (escopo3).

Segundo informações obtidas no questionário, o Grupo identificou alguns aspectos que estimulou a preocupação organizacional sobre esse tema. Cita-se, por exemplo, aumento da eficiência operacional da empresa; redução de custos e competitividade empresarial; prática responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação da empresa e melhoria na gestão de riscos; pressão de investidores nacionais; pressão de investidores internacionais; ocorrência de litígio e iniciativa voluntária visando à eficiência energética e oportunidade de novas fontes de financiamento e capital (fundos de investimentos).

Já os aspectos avaliados como muito importantes para criação de uma ambiência organizacional favorável, relacionam-se à - introdução de ações ligadas às mudanças climáticas, principalmente aos incentivos aos dentistas e funcionários para reduzir seu consumo de energia; participação direta da alta administração; participação direta dos empregados; programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas; participação dos empregados; divulgação interna das estratégias relativas às mudanças climáticas as partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc.).

De forma contrária, os fatores importantes para constitui resistência a esse processo são: a carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas; presença de riscos regulatórios decorrentes das mudanças climáticas; presença de riscos físicos decorrentes das mudanças climáticas e presença de riscos mercadológicos e reputacionais decorrentes das mudanças climáticas.

A empresa elencou algumas iniciativas para reduzir os efeitos das mudanças climáticas, tais como: aperfeiçoamento de produto(s) e/ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE; transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos; utilização de material reciclado como insumo para a produção, Incentivo a substituição de viagens por teleconferências; sequestro terrestre de CO₂ (plantio de arvores) através de projetos de Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal (REDD) com a adição de programas de conservação e manejo florestal (REDD+); estabelecimento de metas de redução de emissões de GEE na cadeia de valor; ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de

emissões próprias de GEE; e adoção de metas de quantidade de emissões de GEE por ano como base para acompanhamento das reduções de GEE e projeto de plantio de árvores nativas em matas ciliares como forma de compensação de suas emissões de GEE.

Para interagir com seus *stakeholders* o Grupo realizou parcerias com ONGs em projetos\programas climáticos e agentes público\privada em projetos\programas climáticos. Além disso, divulga suas informações ambientais através de comunicações voluntárias de responsabilidade social empresarial em revistas especializadas e do site institucional.

Referente às estratégias de Suchman (1995), a pragmática apresentou maior número de evidenciações (25) no critério ganho. O item mais evidenciado foi responder às necessidades com (20) evidenciações na sequencia anunciar a imagem, citado três (3) vezes, conforme Quadro 50.

Já no critério manutenção foi encontrada apenas uma (01) citação.

Quadro 50 - Estratégias de Legitimação – Tipologia Pragmática

ESTRATÉGIA PRAGMÁTICA		Caso 10 OdontoPrev S/A
CRITÉRIOS	ITENS	
GANHO	Responder às necessidades	20
	Construir reputação	1
	Anunciar o produto	1
	Anunciar a imagem	3
	Total	25
MANUTENÇÃO	Monitorar a confiabilidade	1
	Total	1

Fonte: Dados da pesquisa

Verificaram-se no Quadro 51 (17) evidenciações referentes às estratégias de legitimação moral. Destas, quatro foram encontradas no critério ganho, 08 no critério manutenção e 05 no critério reparação.

Nesta tipologia, predominou o critério de manutenção através dos itens monitorar responsabilidade e comunicar oficialmente. Esses itens podem ser ilustrados respectivamente pela comissão designada e divulgação de informações ambientais no site institucional.

Quadro 51- Estratégias de Legitimação – Tipologia Moral

ESTRATÉGIA MORAL	ITENS	Caso 10 OdontoPrev S/A
CRITÉRIOS		
GANHO	Incorporar-se a instituições	3
	Definir as metas	1
	Total	4
MANUTENÇÃO	Monitorar a responsabilidade	4
	Comunicar oficialmente	4
	Total	8
REPARAÇÃO	Rever práticas	5
	Total	5

Fonte: dados da pesquisa

Na estratégia cognitiva, houve destaque do critério ganho com (6) evidenciações. Destas, quatro foram citadas no item formalizar as operações, conforme Quadro 52.

Quadro 52- Estratégias de Legitimação – Tipologia Cognitiva

ESTRATÉGIA COGNITIVA	ITENS	Caso 10 OdontoPrev S/A
CRITÉRIO		
GANHO	Formalizar as operações	4
	Popularizar novos modelos	1
	Padronizar novos modelos	1
	Total	6

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA SEGUNDA FASE DA PESQUISA

Nesta seção, foram expostas as considerações a respeito das estratégias de enfrentamento das mudanças climáticas e das estratégias de legitimidade de Suchman (1995) mais evidenciadas nos dez (10) casos empíricos. Os dados primários do questionário foram complementados pelas informações publicadas nos *sites* – das próprias empresas e extraídos dos relatórios do *Carbon Disclosure Project* e do registro público de emissões da Fundação Getúlio Vargas.

O resultado da pesquisa demonstrou que o tema das mudanças climáticas está sendo introduzido na agenda corporativa dos setores investigados, principalmente pela necessidade das organizações compreenderem o impacto de suas atividades no ambiente e buscarem aceitação de suas ações perante seus *stakeholders*.

Para efeito de comparação entre os setores, observou-se que a maioria deles declarou possuir emissões diretas no escopo 1 e indiretas no escopo 2 e 3, mas apenas três empresas (Petrobras, JBS e Banco do Brasil) admitem a realização de inventário através da metodologia GHG Protocol. Fundamental para essa questão é a criação de um programa de realização de inventários de emissão de GEE, com metas e prazos definidos, visando o aprimoramento contínuo das ações de redução de GEE. Dentre os dez (10) casos, apenas as empresas Banco do Brasil, América Latina Logística e Microinox evidenciaram não possuir programa de redução de GEE.

Quanto aos riscos e as oportunidades, os casos demonstraram que o setor econômico em que a empresa está inserida influencia, tanto na forma como as mudanças climáticas são percebidas quanto os esforços empreendidos para aprimorar as competências organizacionais.

Os riscos estão sendo gerenciados pelos setores em função dos custos envolvidos no atendimento às exigências regulatórias e de eficiência energética. O risco mercadológico foi o mais citado (8) e na sequência o reputacional presente em (6) casos. Já os regulatórios, foram identificados como o mais importante risco climático. Ele está presente nos casos (Petrobras, Arcelor, Banco do Brasil, Fibria e ALL), incluindo aqui setores críticos e de alta visibilidade, como Petróleo e Gás,

Financeiro, Siderurgia, Transporte e Papel e Celulose. Os riscos regulatórios, contudo, definem as regras do jogo no país, passando a ser um indutor significativo para todos os setores produtivos.

A criação da Lei 12.187, 2009 que instituiu a Política Nacional de Mudança do Clima (PNMC), em seu artigo 12º estabeleceu as responsabilidades voluntárias do país em reduzir as emissões de GEE no total divulgado pela à CQNUMC pode estar influenciando na preocupação das organizações em relação aos problemas climáticos. Além disso, a Lei prevê ações integradas nas três esferas nacional, estadual e municipal para combater as mudanças climáticas. A legislação determina através de decretos específicos, planos setoriais de mitigação e de adaptação à mudança global do clima a preocupação em concretizar ações de baixo consumo de carbono. São citados na Lei os seguintes setores econômicos: geração e distribuição de energia elétrica; serviços de transporte público urbano e interestadual de cargas e passageiros; indústria de transformação; indústria de bens de consumo duráveis; indústrias de química fina; indústria química de base; indústria da construção civil; indústria de papel e celulose; mineração; agropecuária; serviços de saúde. A referida Lei ainda menciona as metas setoriais que poderão ser adotadas como parâmetros para o estabelecimento do Mercado Brasileiro de Redução de Emissões. Em síntese, os riscos regulatórios definem as regras do jogo no país, passando a ser um indutor significativo para todos os setores produtivos.

Por outro lado, as modificações criadas nos ambientes regulatórios e mercadológicos originam muitas oportunidades setoriais, tais como: desenvolvimento de produtos e atração de investidores - preferidas pelos setores, estando presente em (8) casos; participação em Mercado de Crédito de Carbono e antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas foram citadas por (4) casos cada uma. Quando se analisa o potencial de indução, vê-se uma valorização deste aspecto pelos casos - Petrobras, CESP, Braskem e Banco do Brasil. Os principais fatores indutores observados foram: a iniciativa voluntária visando à eficiência energética (10); prática de responsabilidade social corporativa (9); ganhos de reputação da empresa, a pressão de investidores nacionais e internacionais (9); iniciativa voluntária visando à minimização dos efeitos das mudanças climáticas carbono (8), redução de custos e competitividade empresarial

(8) e oportunidade de novas fontes de financiamento e capital (8). A iniciativa voluntária visando à eficiência energética foi citada em todos os casos.

De forma geral, as ações de combate às mudanças climáticas são bem diversificadas e estão alinhadas ao conceito de sustentabilidade corporativa ou de responsabilidade social da empresa. As iniciativas mostraram-se adequadas para maioria dos casos e as principais identificadas foram: aperfeiçoamento de produto(s) e/ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE; gerenciamento ambiental (ISO 14000 ou outro) e responsabilidade social (ISO 26000); transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos e ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de emissões próprias de GEE, com (6) citações cada. Observou-se que, das 24 iniciativas apresentadas no questionário (19) foram indicadas no caso 1 (Petrobras). Nos demais, a maior participação foi representada pelos casos: CESP, Arcelor, Banco do Brasil, e Fibria com respectivamente 15, 14, 10 e 10 ações cada, envolvendo à redução de suas emissões. Ressalta-se que o caso 9 (Microinox), identificou apenas uma iniciativa - utilização de processos produtivos de baixa emissão de GEE.

Em relação à criação de uma ambiência organizacional envolvendo o clima, a cultura e o comprometimento que facilite a execução das ações climáticas, os casos revelaram aspectos bem diversificados. Os itens participação direta dos empregados e participação direta da alta administração na implantação de atividades ligadas às questões climáticas foram mencionados por todos os casos empíricos (10) e seguidos pela divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas às partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc..) e programa de conscientização dos empregados referente às mudanças climáticas, ambos com nove (9) citações. Em contrapartida, o bônus financeiro associado ao atingimento de metas climáticas foi o menos citado, presente em apenas (4) casos: Petrobras, CESP, Banco do Brasil e ALL. Ainda, quanto ao clima de motivação, os obstáculos considerados importantes pelos setores foram a carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas e a existência na empresa de fontes de resistência a assuntos ligados às mudanças climáticas com (7) menções e, seguidos por riscos mercadológicos e reputacionais com cinco citações. No entanto, o caso 6 (Banco do Brasil) relatou o maior número de obstáculos (7).

Observou-se também, nos casos empíricos, que as parcerias com os *stakeholders* são fundamentais para o êxito das ações internas desenvolvidas pelas empresas. Aqui, as parcerias com ONGs foi o principal mecanismo de cooperação com a presença em (8) casos. Em seguida, foram citadas a participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, *workshops* e outros e 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 com respectivamente sete e seis menções.

Dentre os casos empíricos, apenas a Petrobras e a Braskem apresentaram maior número de interações com os parceiros externos, com respectivamente (7) e o (8) mecanismos de interação cada. Acredita-se que, em função da exposição dos setores Petróleo e Gás e Petroquímica, a alta regulamentação e o desenvolvimento de estratégias políticas bem definidas façam com esses setores utilizem diferentes meios de governança climática para legitimar suas ações junto à sociedade, principalmente, investidores e governo.

No que se refere aos meios utilizados pelos setores para publicarem informações sobre suas ações de redução das emissões de GEE, constatou-se que eles são amplos e podem elevar a credibilidade e a transparência das empresas. Dentre eles, o site institucional é o principal meio, estando presente em (9) casos. Já, os casos 6 (Banco do Brasil) e 9 (Microinox) demonstram situações diferentes. Enquanto o Banco do Brasil publica em todos os meios de divulgação de informação e incluindo também o programa Brasileiro GHG Protocol/ICO2 BNDES e BMF&Bovespa, a Microinox informou que não publica informações em nenhum outro meio de *disclosure* voluntário, exceto o CDP. Ainda abordando essa questão, (7) casos reconheceram que as práticas de *disclosure* ambiental são realizadas pelas empresas com objetivo de divulgar informações para todas as partes interessadas, visto que são os constituintes do ambiente externo que podem conceder legitimidade e a continuidade da organização.

Finalmente, quando se analisou o entendimento dos casos sobre Governança Global do Clima e quais as principais ações desenvolvidas para implementá-la, nos âmbitos interno e externo da organização, observou-se que não há consenso sobre o assunto, mas sim múltiplas compreensões que vão desde questões ligadas à gestão dos negócios quanto a participação política das empresas.

Entretanto, dentre as definições de Governança Climática foram citadas, a seguir, aquelas que mais se aproximam da preocupação das empresas em participarem de arranjos políticos-institucionais envolvendo Estados, empresas, OGNs e a comunidade científica para lidar com as mudanças climáticas através de um sistema multinível de governança. Os trechos extraídos dos questionários confirmam essa evidenciação:

A Governança Climática é o processo de gestão dos riscos, oportunidades e *performance* referente ao tema mudanças climáticas, em toda a cadeia de valor, desde os fornecedores até os clientes, buscando inclusive influenciar uma postura mais ambiciosa em relação ao tema mudanças climáticas por parte de governos e empresas (FIBRIA, 2012).

A governança climática é uma forma sustentável de gerir as ações dos colaboradores, e terceiros que possam afetar o meio ambiente que a empresa atua. A ALL realiza diversas ações de conscientização com as partes relacionadas para que haja um melhor entendimento das pessoas com o meio ambiente (ALL, 2012). Ter diálogo aberto com a comunidade, seus clientes e fornecedores, com vistas à troca de informações sobre temas ambientais relevantes (ODONTO-PREV,2012).

O Desafio Estratégico da Petrobras específico nesta área é o de maximizar a eficiência energética e reduzir a intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE), atingindo patamares de excelência na indústria de Óleo & Gás, contribuindo para a sustentabilidade do negócio (PETROBRAS, 2012).

O Quadro 53 sintetiza as principais características dos casos envolvendo a gestão das mudanças climáticas.

Quadro 53 – Síntese das Principais Características dos Casos Empíricos

CASO	RISCOS MUITO IMPORTANTES\ IMPORTANTES	EMISSIONES	PROGRAMA DE GEE	RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL	INSTRUMENTO DE DISCLOSURE	OBJETIVO DO DISCLOSURE AMBIENTAL	GOVERNANÇA CLIMÁTICA
1 Petrobras	Regulatórios Mercadológicos e Tecnológicos	Diretas escopo1 Indiretas escopo 3	Sim	Comissão designada	Relatórios anuais de sustentabilidade, comunicação voluntária em revistas especializadas e site institucional	Divulgar informações para todas as partes interessadas	Ver resposta apresentada no caso empírico
2 Arcelor Mittal S.A	Reputacional, Tecnológico e Mercadológico	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2	Sim	Conselho administrativo Órgão executivo	Relatório anual de sustentabilidade, Comunicações voluntárias de Responsabilidade Social Empresarial em revistas especializadas, Site institucional da empresa	Divulgar informações para todas as partes interessadas	Ver resposta apresentada no caso empírico
3 Cesp	Mercadológicos ou Negócios	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2 e 3	Sim	Diretoria de geração	Relatório anual de sustentabilidade, Comunicações voluntárias de Responsabilidade Social Empresarial em revistas especializadas, Site institucional da empresa	Divulgar informações para todas as partes interessadas e participar de índices de Mercado (ISE, GHG Protocol e Índice Carbono Eficiente	Ver resposta apresentada no caso empírico
4 JBS S.A	Mercadológicos Físicos, Regulatórios e Reputacionais	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2 e 3	Sim	Conselho administrativo Órgão executivo	Relatório anual de sustentabilidade, Comunicações voluntárias de Responsabilidade Social Empresarial em revistas	Divulgar informações para os investidores\acionistas	Ver resposta apresentada no caso empírico

CASO	RISCOS MUITO IMPORTANTES\ IMPORTANTES	EMISSÕES	PROGRAMA DE GEE	RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL	INSTRUMENTO DE DISCLOSURE	OBJETIVO DO DISCLOSURE AMBIENTAL	GOVERNANÇA CLIMÁTICA
					especializadas Site institucional da empresa		Ver resposta apresentada no caso empírico
5 Braskem S.A	Físicos Mercadológicos, Reputacionais e Tecnológicos	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2 e 3	Sim	Conselho administrativo Órgão executivo	Relatório anual de sustentabilidade Site institucional da empresa	Divulgar informações para todas as partes interessadas	Ver resposta apresentada no caso empírico
6 Banco do Brasil S.A	Regulatórios Mercadológicos e Reputacionais	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2 e 3	Não	Vice-presidência	Relatório anual de sustentabilidade, Site institucional da empresa, Site do Programa Brasileiro <i>GHG Protocol / Carbon Disclosure Project / ICO2</i> BNDES e BMF&Bovespa / Site: www.registropublico.deemissoes.com.br	Divulgar informações para os investidores/acionistas	Ver resposta apresentada no caso empírico
7 Fibria	Físicos Mercadológicos, Reputacionais Regulatórios	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2 e 3	Sim	Comissão designada	Relatório anual de sustentabilidade, Site institucional da empresa Relatório anual de sustentabilidade, Site institucional da empresa	Divulgar informações para todas as partes interessadas	Ver resposta apresentada no caso empírico
8 América Latina Logística (ALL) S.A	Físicos Regulatórios	Diretas escopo1 Indiretas escopo 2	Não	Conselho administrativo Órgão executivo	Site institucional da empresa	Divulgar informações para os investidores\acionistas	Ver resposta apresentada no caso empírico

CASO	RISCOS MUITO IMPORTANTES\ IMPORTANTES	EMISSÕES	PROGRAMA DE GEE	RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL	INSTRUMENTO DE DISCLOSURE	OBJETIVO DO DISCLOSURE AMBIENTAL	GOVERNANÇA CLIMÁTICA
9 Microinox	Não são importantes	Diretas escopo1	Não	Consultoria externa	Não há	Divulgar informações aos órgãos regulatórios sobre as questões ambientais	
10 Odonto Prev	Pouco importantes	Indiretas escopo 2 e 3	Sim	Comissão designada	Comunicações voluntárias de responsabilidade social empresarial em revistas especializadas Site institucional da empresa	Divulgar informações para todas as partes interessadas	

No que concerne às estratégias de legitimidade de Suchman (1995), os resultados evidenciam que em todos os casos pesquisados as empresas reconhecem que os efeitos das mudanças climáticas, sejam eles regulatórios, físicos, mercadológicos e reputacionais podem impactar seus negócios. E, nesse sentido, as empresas estão num contínuo processo de busca de legitimação e implementação de ações para reduzir as emissões de GEE.

Com base na Revisão de Literatura, a Legitimidade Organizacional é definida por Suchman (1995, p. 574) como à “aceitação generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejadas, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de princípios, valores, confianças e definições”. Todavia essa aceitação, como foi possível evidenciar na pesquisa, pode sofrer influência direta de atores por meio de suas ações pragmáticas, colaborando para a construção do contexto institucional que serve de base para a aceitação das organizações.

Esse processo foi resultado do enquadramento (*framing*) e dos entendimentos (ideias, significados, conteúdos) correspondentes às práticas organizacionais e as ações estratégicas, que ganham sentido modelado pela organização, e por meio da sua interação com o ambiente.

Sob o olhar do Institucionalismo Sociológico, ou do ator social buscando promover determinadas condições institucionais, é plausível ainda destacar que os valores e as crenças de seu contexto social, foram conduzidas pelo autointeresse das organizações e pelas adesões e alianças que assegurem a legitimidade, seja produzindo os parâmetros sociais para o que se estabelece como aceito, ou constituindo socialmente o contexto, visando obter apoio social e político, por meio da agregação, associação, e atuação de atores secundários(DIMAGGIO; POWELL, 1991; SUCHMAN,1995; DIMAGGIO; POWELL).

No Quadro 54 sintetizam-se as 672 evidenciações referentes às três estratégias de legitimação de Suchman (1995) encontradas nos questionários. Destas, 381citações foram identificadas na categoria pragmática, em seguida a moral com 212 evidenciações e por último, a cognitiva apresentou 79 observações.

Quadro 54 - Estratégias de Legitimação – Tipologias mais Evidenciadas

ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO												
CATEGORIAS	CRITÉRIOS	CASOS										TOTAL
		Caso1 Petrobras	Caso 2 Arcelor	Caso 3 CESP	Caso 4 JBS	Caso 5 Braskem	Caso 6 Banco do Brasil	Caso 7 Fibria	Caso 8 ALL	Caso 9 Microinox	Caso 10 Odonto Prev	
PRAGMÁTICA	Ganho	50	42	35	45	38	47	36	32	17	25	367
MORAL	Ganho	14	6	5	3	7	7	10	2	1	4	59
COGNITIVA	Ganho	14	5	5	6	14	8	9	7	0	6	74
PRAGMÁTICA	Manutenção	2	2	-	-	-	1	1	1	-	1	8
MORAL	Manutenção	10	9	12	9	10	5	4	11	1	8	79
COGNITIVA	Manutenção	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
PRAGMÁTICA	Reparação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MORAL	Reparação	10	7	10	5	8	4	7	6	12	5	74
COGNITIVA	Reparação	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	3
	Total	101	72	68	69	77	72	67	59	31	49	665

As estratégias de legitimidade estão subdivididas em três critérios: ganho, manutenção e reparação. Referente ao critério ganho de legitimidade obteve-se 500 evidências nos questionários; em seguida a manutenção com 88 e por último a reparação com 77 evidências. Quanto ao ganho de legitimidade, em primeiro lugar ficou a estratégia pragmática com 367 evidências, em seguida a estratégia moral com 59 evidências e por último, a estratégia cognitiva com 74 citações. Na manutenção e reparação, destaque para a estratégia moral 79 e 74 evidências respectivamente.

Em relação ao *framework* de Suchman (1995), predominou a estratégia pragmática e o item responder às necessidades em todos os casos analisados, totalizando 375 e 335 evidências simultaneamente. As ações desenvolvidas pela estratégia pragmática visam melhorar a imagem e a percepção imediata que a sociedade tem sobre as organizações, sobretudo, aquelas que integram setores intensivos em uso de recursos naturais e de alta visibilidade.

Conforme Suchman (1995), a legitimidade pragmática está centrada no imediatismo da empresa relativo às respostas sobre a percepção do seu público-alvo. Além disso, na estratégia pragmática, as empresas do CDP\Investidores preocupam-se em proteger sua imagem e em construir sua reputação através da utilização do *disclosure* voluntário como relatório anual de sustentabilidade e comunicações voluntárias de responsabilidade social empresarial em revistas especializadas, buscando logo, ganhar legitimidade. Observou-se que a estratégia pragmática é uma condição mercadológica e de assunção de riscos para atenuar as críticas sociais e ganho de legitimação.

Na categoria legitimidade moral, observou-se que nos casos analisados ocorreu a predominância do critério manutenção com 79 citações. Os itens - preocupação em rever as práticas; monitorar a responsabilidade; incorporar às instituições e comunicar oficialmente foram os mais evidenciados. Em geral, a legitimidade moral reflete uma avaliação positiva ou normativa da organização e das suas atividades. Dentre as suas formas de avaliação estão: consequências de resultados, técnicas de procedimentos, categorias estruturais e a avaliação dos dirigentes e representantes, que é rara, mas conceitualmente importante.

Analisando-se os resultados relativos à categoria de legitimidade cognitiva, verificou-se que o critério ganho obteve 74 evidências e os itens mais citados

foram formalizar as operações, padronizar as operações, popularizar modelos e buscar certificação perante órgãos reguladores, apresentando. Isso demonstra a preocupação das empresas em reproduzir normas, formalizar e profissionalizar as operações, buscar certificação perante órgãos reguladores, demonstrando a forma correta pela qual as empresa desenvolvem suas atividades, e conseqüentemente, diminuem a possibilidade de ocorrerem falhas no processo. A legitimidade cognitiva está pautada em preceitos culturais e na aceitação do papel das organizações pela sociedade.

De acordo com Suchman (1995) a validação sociopolítica das organizações recai na sociotropia e na instrumentalidade, atribuindo à organização e às suas ações o reconhecimento de serem moralmente corretas e ao mesmo tempo, conferirem responsabilidade moral, honestidade, confiança e sabedoria. Já a validação cognitiva, relaciona-se com a aceitação de que a organização é imprescindível ao desenvolvimento da comunidade e inevitável devido à percepção estabelecida com base em elementos culturais *taken-for-granted*.

As empresas que apresentaram o maior número de evidenciações das estratégias de legitimidade de Suchman (1995) foram Petrobras (caso 1), Braskem (caso 5), Arcelor (caso 2), Banco do Brasil (caso 6) e JBS (caso 4), e a com respectivamente 101, 77, 72, 72 e 69 evidenciações cada.

Dentre os casos, o primeiro apresentou maior número de evidenciações na estratégia pragmática e no critério ganho com 52 e 78 evidenciações respectivamente.

A predominância da estratégia pragmática, entretanto, pode estar associada ao fato de que as companhias petrolíferas possuem um custo político e social elevado e aumentem a sua preocupação e atenção com tema, visto que as divulgações ambientais são fundamentais para assegurar as ameaças à legitimidade.

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Como se afirmou neste trabalho, a questão da mudança climática constitui o mais sério desafio para as políticas ambientais contemporâneas governamentais e empresariais. Cada vez mais os efeitos dessas mudanças estão afetando às organizações, exigindo novos modelos gerenciais, políticas e ações que legitimem suas atividades perante a sociedade.

O estudo objetivou investigar as tipologias de estratégias de legitimidade de Suchman (1995) mais evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do *Carbon Disclosure Project* no período de 2006 a 2010. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e pesquisa documental. Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo das evidenciações contidas nos relatórios do CDP no período de 2006 a 2010 (primeira fase da pesquisa) e nos questionários aplicados aos gestores e/ou responsáveis pela área de sustentabilidade das empresas que compuseram os casos empíricos (segunda fase da pesquisa).

Com relação ao primeiro objetivo específico, apresentar as principais características do *Carbon Disclosure Project* e seus programas institucionais, foi constatado que o CDP é uma organização não governamental internacional que desenvolveu de forma pioneira a principal prática de evidenciação socioambiental, possibilitando a abertura, mensuração, gestão e compartilhamento de informações empresariais sobre as mudanças climáticas. Ele possui cinco programas institucionais a nível global, a saber: Contratos Públicos, Cidades, Cadeia de Suprimentos, Divulgação da Água e Investidores Institucionais, que objetivam promover a qualidade ambiental e o fortalecimento da Governança Global do Clima. Dentre eles, o *CDPInvestors* foi o objeto de estudo desta pesquisa. Desenvolvido no Brasil a partir de 2005, o programa tem como missão contribuir para agilizar as soluções para a mudança climática, colocando as informações relevantes sobre as respostas das empresas ao enfrentamento desse problema ambiental global no centro dos negócios e decisões de investimento.

No que tange ao segundo objetivo específico, foram caracterizados os setores e as empresas destinatárias do pedido de *disclosure* do *CDPInvestors* desde sua

implantação, podendo-se verificar que predominam empresas de grande porte e escolhidas com base na classificação criada pela BM&FBovespa, por ordem de liquidez, pertencendo a diversos setores da economia brasileira. No que se refere aos setores produtivos, esses representam segmentos importantes da economia brasileira, sendo responsável por grande parte do PIB do país. Foram (12) setores identificados na pesquisa, mas apenas (10) participaram da segunda fase da pesquisa. Os setores foram: Construção & Transporte (All); Indústria de Alimentos (JBS); Serviços (Odonto Prev); Financeiro (Banco do Brasil); Indústria de bens/equipamentos (Microinox); Petroquímicas (Braskem); Siderurgia/Metalurgia (Arcelor Mittal); Papel e Celulose (Fibria); Petróleo & Gás e Biocombustíveis (Petrobrás) e Utilidade pública (CESP). E dentre os setores produtivos analisados, pôde-se verificar que Utilidade Pública, Serviços e Financeiro, e Construção & Transporte apresentaram o maior número de empresas, respectivamente com 16, 11 e 10 empresas cada setor.

Quanto ao terceiro objetivo específico - identificar as estratégias de legitimidade de Suchman mais evidenciadas pelas empresas destinatárias do pedido de *disclosure* do CDP entre 2006 a 2010 – esse foi realizado em duas fases. Na primeira, os resultados da pesquisa constataram um elevado índice de evidenciação das estratégias de legitimidade na análise de conteúdo dos relatórios do CDP, perfazendo um total de 3373 citações. Dentre as tipologias de Suchman, as mais evidenciadas foram: estratégia pragmática (2135), o item coaptar integrantes/admitir na sociedade associar com 783 citações e o critério ganho com (2627) evidenciações.

Com isso reconhece-se que o CDP é um instrumento de *carbon disclosure* corporativo que tem influenciado as empresas brasileiras a se posicionarem diante das mudanças climáticas, tendo, portanto contribuído para difusão do tema no ambiente corporativo. Logo, o programa *CDP Investors*, através dos seus relatórios institucionais, é um mecanismo importante de evidenciação socioambiental das respostas empresariais frente às mudanças climáticas, e essas evidenciações podem estar sendo utilizada como meio de obter, manter ou gerenciar a legitimidade organizacional das empresas signatárias.

Já na segunda fase analisou-se as estratégias de legitimidade em dez casos empíricos. Os achados demonstraram que a legitimidade pragmática e o critério

ganho obtiveram o maior número de citações, respectivamente 375 e 500 evidenciações. O item mais citado em todos os casos empíricos foi responder as necessidades dos *stakeholders*, com 335 evidenciações. Com isso, pôde-se afirmar que as empresas objeto dos casos empíricos estão preocupadas em atender as expectativas dos seus *stakeholders* e obter ganho de legitimidade. Quanto à análise da categoria legitimidade moral, o item rever as práticas obteve a maior quantidade de citações, seguido pelos itens monitorar a responsabilidade e incorporar à instituições e comunicar oficialmente.

Por fim, na legitimidade cognitiva, o item que mais representativo foi formalizar as operações e na sequência, os itens padronizar as operações, popularizar modelos e buscar certificação perante órgãos reguladores. Esses resultados indicam que as empresas objeto dos casos empíricos estão preocupadas em realizar suas atividades dentro de padrões e normas estabelecidos com intuito de gerar aumento de legitimidade, e, logo, diminuindo a possibilidade de ocorrer falhas no processo, o que poderia resultar em ações para recuperar a legitimidade.

Dentre os casos empíricos, as empresas Petrobrás e Braskem apresentaram o maior número de evidenciações. Entretanto, a Petrobrás destacou-se por possuir o maior número de evidenciações em todas as estratégias de legitimidade e nos critérios. As companhias petrolíferas, todavia, depara-se com elevado custo político e social, explicando assim o aumento da sua preocupação e atenção em divulgar suas informações ambientais como forma de gerenciar sua legitimidade social.

Os resultados obtidos permitiram confirmar a presença de todas as estratégias de legitimidade de Suchman (1995) nas duas fases da pesquisa. Portanto, inferir-se que o programa CDP\Investors vem sendo considerado pelas empresas brasileiras como um mecanismo para obter aceitação e legitimidade perante as suas partes interessadas.

Nessa perspectiva, a Teoria da Legitimidade, evidencia que as organizações estão procurando desenvolver congruência entre as suas atividades e as expectativas da sociedade. Segundo Schuman (1995), as organizações estão se empenhando para que sejam notadas como socialmente responsáveis, visto que dependem dos recursos do ambiente para cumprirem seus objetivos.

Diante do exposto, os achados da pesquisa incentivam a refletir sobre a Legitimidade Organizacional não apenas a partir do seu sentido contextual, mas, a partir de uma compreensão do discurso dos atores interessados. O discurso estratégico e institucional é relevante para o aperfeiçoamento do papel social e político das organizações. Ou seja, as ações estratégicas e institucionais avaliam também, os elementos socioculturais nas quais estão imersas ou podem servir de base para ações realizadas por determinada audiência ou público interessado.

Algumas limitações, contudo, foram imputadas ao estudo em decorrência da estratégia de pesquisa adotada. Inicialmente, o *disclosure* no site do CDP foi caracterizando, como um *disclosure* parcial; a dificuldade para obter as respostas das empresas ao questionário da segunda fase da pesquisa fez com que dois setores estratégicos (telecomunicações e mineração) não fossem objeto dos casos empíricos; a análise dos relatórios do CDP não permitiu afirmar que os gestores formulam de forma consciente e deliberada as estratégias de legitimidade para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade.

Considerando as limitações da pesquisa, recomenda-se como estudos futuros:

- 1) Comparar as estratégias de legitimidade utilizadas por cada setor produtivo destinatário do CDP;
- 2) Com relação à metodologia, sugere-se o uso combinado de abordagens qualitativas e quantitativas;
- 3) Investigar o processo de institucionalização de outras práticas de *carbon disclosure* no Brasil;
- 4) Realizar estudos comparativos entre os países do BASIC (China, Índia, África do Sul e Brasil) em relação às estratégias de legitimidade adotadas por empresas desses países destinatárias do pedido de *carbon disclosure* do CDP.

REFERÊNCIAS

ADAMS, C A.; HILL, W-Y; ROBERTS, C. B. Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: legitimating corporate behavior? **The British Accounting Review**, v. 30, n. 1, 1998.

AERTS, W.; CORMIER, D. Media Legitimacy and Corporate Environmental Communication. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34. 2009.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. ANEEL. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/biblioteca/index>>. Acesso em : 25 de abril 2013.

AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. ALL. Disponível em: <<http://www.all.com.br>>. Acesso em : 10 de jan. 2013.

ANDRADE, J. C. S.; COSTA, P. O. Mudança Climática, Protocolo de Kyoto e Mercado de Créditos de Carbono: desafios à governança ambiental global. **O&S**, v.15, n.45, 2008.

ARCELOR MITTAL BRASIL. Disponível em: <<http://www.arcelor.com.br>>. Acesso em : 10 de jan. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS. ABIA. Disponível em:<<http://www.abia.org.br>>. Acesso em : 20 de abril de abril.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL. BRACELPA. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br>>. Acesso em: 10 de março 2013.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em 10 de jan. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: a legitimacy theory perspective. **Corporate Communications An International Journal**. v. 11, n. 3, 2006.

BRANCO, M. et al., Environmental Disclosure in Response to Public Perception of environmental threats: the case of co-incineration in Portugal. **Journal of Communication Management**. v. 12, n. 2, p. 136-151, 2008.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 24. Ed. Petrópolis : vozes, 2004.

BOFF, M. L. **Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom na Evidenciação Ambiental e Social em Relatórios da Administração de Empresas Familiares**. 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

BRASKEM. Disponível em: <<http://www.braskem.com.br>>. Acesso em: 10 de jan. 2013.

BROW,N.; DEEGAN, C. The Public Disclosure of Environmental Performance Information-A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and Legitimacy Theory. **Accounting and Business Research**, v. 29, n 1, 1999.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série **.Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005

CARBON DISCLOSURE PROJECT. **Brasil**. Disponível em:<<http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

_____.**Relatório 2012**.Disponível em:<<http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

_____.**Relatório 2011**.Disponível em: <http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

_____.**Relatório 2010**.Disponível em: <http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 15 de nov. 2010.

_____.**Relatório 2009**.Disponível em: <http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 18 de dez. 2009.

_____.**Relatório 2008**.Disponível em: <http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 18 dez. 2009.

_____.**Relatório 2007**.Disponível em: <http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 18 dez. 2009.

_____.**Relatório 2006**.Disponível em: <http://www.cdproject.net>>. Acesso em: 18 dez. 2009.

CARDOSO. L. R. A .et al., Cadeia Produtiva da Construção Habitacional no Brasil : resultados de uma pesquisa Delphi de Prospecção Tecnológica. In: X Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído e II Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável, X., 2004. São Paulo **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2004.

CARVALHO, C. A. ; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A Trajetória Conservadora da Teoria Institucional. **RAP**. v. 39, n. 4, 2005.

CARVALHO, C. A.; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A Inflexão Conservadora na Trajetória Histórica da Teoria Institucional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII., 2004, Curitiba. **Anais...Curitiba: EnANPAD, 2004.**

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIII., 2004, Foz do Iguaçu. **Anais...Paraná:EnANPAD,1999.**

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

COMPANHIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO.CESP.Disponível em: <<http://www.cesp.com.br>>. Acesso em : 10 jan. 2013.

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

CHO, C. H.; PATTEN, D. M. The Role of Environmental Disclosures as Tools of Legitimacy: a research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7-8, oct.-nov. 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. CNI. **Cadernos setoriais Rio+20**. Brasília 2012.

_____. **Política Nacional sobre Mudança do Clima : estratégia da indústria brasileira : identificação de políticas e instrumentos governamentais em outros países : portfólio das principais medidas no âmbito da PNMC/ Confederação Nacional da Indústria**. Brasília : 2012.

_____. **Estratégias Corporativas de Baixo Carbono: gestão de riscos e oportunidades/ Confederação Nacional da Indústria**. Brasília, 2011.

CORMIER, D. et al., Corporate Environmental Disclosure: contrasting management's perceptions with reality. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 2, 2004.

COSTA, A.M; CARVALHO. J.L.F.S. LEGITIMIDADE, DISCURSOS ORGANIZACIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, **RECADM**.v. 4, n. 2, 2005.

CZESNAT, A, F.O. **Responsabilidade Socioambiental: Legitimação por meio do Relatório da Administração das Empresas de Telecomunicações Listadas na Bovespa**. 2009. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)- Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

- DART, R. The legitimacy of social enterprise. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 14, n. 4, 2004.
- DEEGAN, C.; RANKIM, M. R. Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully the Environmental Protection Authority. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 9, n. 2, p. 50–67. 1996.
- DEEGAN, C.; RANKIN, M.; TOBIN, J. An Examination of the Corporate Social and Environment Disclosure of BHP from 1983-1997: test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, 2002.
- 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.
- DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIMAGGIO, J.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v.45, n.2, , 2005.
- _____. Introduction. In: POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- DIAS FILHO, J. M. A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade: uma alternativa para explicar e prever políticas de evidência contábil. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXII., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro:ENANPAD**, 2008
- _____. Políticas de Evidência 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.
- DOWLING, J; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v. 18, p. 122-136. 1975.
- DUARTE, D.V.; TAVARES, B. Institucionalismo e Determinações Governamentais: evidências de Isomorfismo em empresas de base tecnológica. In: Encontro de Administração Pública e Governo, 2012, Salvador. **Anais... Salvador: ENAPG**, 2012.
- EBERLEIN, B.; MATTEN, D. Business Responses to Climate Change Regulation in Canada and Germany: Lessons for MNCs from Emerging Economies. **Journal of Business Ethics**, v.86, 2009.

EMTAIRAH, T; MONT, O. Gaining Legitimacy in Contemporary world: environmental and social activities of organisations. **Journal Sustainable Society**. v. 1, n. 2, 2008.

EUGÊNIO, T. Avanços na Divulgação de Informação Social e Ambiental pelas Empresas e a Teoria da Legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, jan./mar, 2010.

ESPINOSA, B. N. Comissão Mista Permanente sobre Mudanças Climáticas. Senado Federal. **Mitigação das Emissões de Gases de Efeito Estufa na Petrobras e no Desenvolvimento da Produção do Polo Pré-Sal**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/comissoes/CMMC/AP/AP20091110_Petrobras.pdf>. Acesso em: 10 março 2012.

ESTADÃO. **Economia & Negócios** . Disponível em : <<http://www.estadao.com.br>> Acesso em: 20 março 2013.

FACHIN, R.C.; MENDONÇA, J.R.C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A.(orgs). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro : FGV, 2003.

FANK, O. L; BEUREN, I. M. Evidenciação 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.

FARIAS, L.G.Q; ANDRADRE. J.S. Estratégias ambientais do Carbon Disclosure Project e seus reflexos sobre a governança ambiental do clima. In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, **Anais...** jun. 2012. Rio de Janeiro.

FILHO,N.G.S. **Integração das Polícias Estaduais no Brasil: uma análise da política de integração das polícias estaduais brasileiras sob a ótica do institucionalismo sociológico**.2009,189 f.Tese (Doutorado).Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. **RAC**, Curitiba, art. 3, p. 51-75, Edição Especial 2010.

FONSECA, V. Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. IN:VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (orgs). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FRAGOSO, R.; FILHO, E, R,G. Estratégias Discursivas e Legitimidade : Ações Estratégicas da Klabin S/A e o Desenvolvimento do Distrito Industrial de Telêmaco Borba/PR. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração , 35, 2012. **Anais...** Rio de janeiro: ENANPAD, 2012.

FUCHS, P.; MACEDO-SOARES, M.; RUSSO, G. Modelo conceitual para Avaliação de Práticas de Estratégias Climáticas: resultados de sua aplicação nos setores automotivos e de papel e celulose no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n.4, 2009.

FUCHS, P. R. **Estratégias Climáticas das Empresas Brasileiras: Investigação nos setores de Papel e Celulose e Automotivo com Base em Benchmarks Internacionais**. 2008. 174f. Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Administração). PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2008.

FURLANETTO, E.L. Instituições e Desenvolvimento Econômico: a importância do capital social. **Revista de Sociologia e Política**.v.16,2008.

GIDDENS, Anthony. **A Política da Mudança Climática**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

GRAY, R., OWEN, D.; ADAMS, C. **Accounting and Accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting**, London: Prentice Hall, 1996.

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.

GUTHRIE, J. **Legitimacy Theory : A Story of Reporting Social and Environmental Matters Within The Australian Food and Beverage Industry**. Disponível em:< <http://ssrn.com/>> Acesso em : 10 de jan.2013.

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.

HAYES-KNOX.J.; LEVI,D.**The politics of carbon disclosure as climate governance.Strategic Organization**. v.9, n.1,2011.

HILLMAN, A, J.; ASGAR, Z.;BIERMAN, L..Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications Of Firm-Specific Benefits From Personal Service In The U.S. Government. **Strategic Management Journal**, v.20, p. 67–81, 1999.

HOFFMAN, A. J. Climate Change Strategy: The Business Logic behind Voluntary Greenhouse Gas Reductions, **California Management Review**. v.47, n.3, 2005.

HOFFMAN, A.; WOODY, J. **Climate change: what's your business strategy?** (Memo to the CEO), Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 2008.

HOGNER, R. H. Corporate Social Reporting: Eight Decades of Development at US Steel, **Research in Corporate Performance and Policy**,1982.

INSTITUTO BRAILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Disponível em: <<http://www.gov.br>>. Acesso em: 01 março 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA .IBS. Disponível em < <http://www.sbs.org.br>>. Acesso em : 20 abril 2013.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. **Climate Change 2007: Synthesis Report**. Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge, Cambridge University Press, 2007.

JABBOUR, J. C. C.; SANTOS, F. A. C. **Sob os ventos da mudança climática: desafios, oportunidade se o papel da função produção no contexto do aquecimento global**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 10 agosto 2010.

JBS. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br>>. Acesso em : 10 de jan.2013.

KIM, Y. **CORPORATE RESPONSES TO CLIMATE CHANGE: THE RESOURCE-BASED. VIEW**. Disponível em:<<http://www.oikos-international.org>>. Acesso em: 01 março 2010.

KOLK, A; LEVY, D; PINKSE, J. Corporate Responses in an Emerging Climate Regime: The Institutionalization and Commensuration of Carbon Disclosure. **European Accounting Review**, v. 17, n. 4, 2008.

KOLK, A.; PINKSE, J. **International Business and Global Climate Change**. London: Routledge, 2009.

_____. Multinational's Political Activities on Climate Change. **Business & Society**.v.46, n. 2, 2007.

_____. Business Responses to Climate Change: identifying emergent strategies. **California Management Review**, v. 47, n. 3, 2005.

_____. Market Strategies for Climate Change. **European Management Journal**, v.22, n.3, 2004.

KUSZEWSKI, J.. Rumo á credibilidade. **Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil**. **Global Reporters**, 2008. Disponível em: http://www.fbds.org.br/Relatorio_Rumo_a_Credibilidade.pdf. Acesso em : 10 dez. 2012.

LAAN,S.V.D. The role of theory in explaining motivation for corporate social disclosures: voluntary disclosures vc solicited disclosures. **Accounting Business and Finance**, v 3, n. 4, 2009.

LABATT, S. WHITE, R. **Carbon Finance: The Financial Implications of Climate Chance**. Jonh Wiley & Sons, 2007.

LEAO, E.B.S. **As Respostas das Empresas Frente às mudanças do Clima**. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LINS, C. WAJNBERG, D. Práticas para a Sustentabilidade no Setor Financeiro Brasileiro. **Revista Geração Sustentável**, n.25, 2011.

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

MACEDO-SOARES, T. D. L. V.A .; RUSSO, G. FUCHS, P. G. Climate Strategies of Firms in the Automotive and Pulp & Paper Industries in Brazil: insights from an international perspective. **RAP**. v.45, n.4, jul/ago. 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the Institutionalization Process: Insights for an institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, jan./june. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: a Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

MANCINI, S.; KRUGLIANSKAS, I. **O PAPEL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA QUESTÃO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS**. Disponível em: < <http://www.engema.up.edu>>. Acesso em: 02 maio. 2009.

MEIRELLES, H. L.; **Direito Administrativo Brasileiro**, 17ª edição, 1999.

MEYER, J. W; SCOTT, W. R. Centralization and The Legitimacy Problems of Local Government. In: MEYER, J. W; SCOTT, W. R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977.

MICROINOX. Disponível em: <<http://www.microinox.com.br>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2013.

MOBUS, J. L. Mandatory Environmental Disclosures in a Legitimacy Theory Context. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 18, n. 4, 2005.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS: UM ASSUNTO DE TODOS. **Relatório do Grupo de Trabalho Sobre as Mudanças Climáticas da CBI**. 2007. Disponível em: <http://www.economiadoclima.org.br>. Acesso em: 10 julho.2010..

NASCIMENTO, A. R. et al., Disclosure Social e Ambiental: análises das pesquisas científicas veiculadas em periódicos de língua inglesa. **Revista Contabilidade Vista & Revista**.v. 20, n. 1, 2009.

NOSSA, V. **Disclosure Ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de celulose em nível internacional**. 2002. 249f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

O'DONOVAN, G. **Legitimacy Theory as an Explanation for Corporate Environmental Disclosures**.2000.441f. Tese (Doutorado), Faculdade de Administração e Direito, Universidade Vitória de Tecnologia, 2000.

_____. Environmental Disclosures in Annual Report. Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 15, n. 3. 2002.

ODONTOPREV. Disponível em: <[http:// www.odontoprev.com.br](http://www.odontoprev.com.br)>. Acesso em : 10 e jan. 2013.

OGDEN, S.; CLARKE, J. Costumer Disclosures, Impression Management and the Construction of Legitimacy: corporate reports in the UK privatised water industry. **AZQ. Accounting, Auditing and Accountability Journal**. v. 18, n. 3, 2005.

PAIVA, P. R. **Contabilidade Ambiental: evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção**. São Paulo: Atlas, 2003.

PATTBERG, P; ENECHI, O. The Business of Transnational Climate Governance: legitimate, accountability and transparent? **St. Antony`s International Review**, v.5, n.1, 2009.

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.

PATTEN, D. M. Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskam oil spill: a note on legitimacy theory. **Accounting, Organizations and Society**. v. 17, n. 5, 1992.

_____. The relation between environmental performance and environmental disclosure: A research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, p. 763–773, 2002.

PEREIRA, A. G. et al. Legitimidade Corporativa em Empresas pertencentes a Indústrias Ambientalmente Sensíveis: um Estudo Empírico com Empresas que negociam ações na Bovespa. In: 11º Congresso USP de Controladoria e

Contabilidade, 2011. **Anais ...** São Paulo:USP. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos112011/337.pdf>>. Acesso em: 01 abril.2013.

PETROBRAS.Disponível em: <[http:// www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>. Acesso em : 10 março 2012.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PIZZOLATO, E. A. **Profissionalização de Organizações Esportivas: Estudo de caso do Voleibol Brasileiro**. 2004 .125 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PORTAL AMANHÃ. **Gestão, Economia e Negócios**. Disponível em : < [http:// www.Amanha.com.br](http://www.Amanha.com.br). Acesso em: 10 março 2012.

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.

REID, E. M; TOFFEL, M, W. Responding to Public and Private Politics: Corporate *Disclosure* of Climate Change Strategies. Forthcoming in **Strategic Management Journal**, n.16, 2009.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado In: CALDAS, M; FACHIN, R; FICHER, T. (Org. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

REGISTRO PÚBLICO DE EMISSÕES DE GEE DO PAÍS. Disponível em:<<http://www.fgv.br/ces/registro>>. Acesso em: 22 abril.2012.

RIBEIRO, M.S; SOUZA, V.R; Aplicação da contabilidade ambiental na indústria brasileira. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, n 35, 2004.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, A. R.; COSER, C.A Abordagem Institucional na Administração: A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003. In: Seminário de Gestão de Negócios - FAE Business School, I., 2004,Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

ROSA, F.S. et al., Evidenciação Ambiental: processo estruturado de revisão de literatura sobre avaliação de desempenho da evidenciação ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 2, 2009.

ROSA, F. S.; LUNKES, R. J. Revolução Verde: a gestão ambiental auxiliando a transformar o fantasma da poluição ineficiente em vantagem competitiva. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2005, Florianópolis. **Anais ... Itapema/SC**, 2005.

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

_____. **Governança Corporativa, Legitimidade e Desempenho das Organizações listadas na Bovespa**. 2009. F218. Tese (Doutorado). 218 f- Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

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.**, v. 6, n. 4, p. 1-19, 2008.

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

SAMPAIO, M.S et al., .Evidenciação de Informações Socioambientais e Isomorfismo : um estudo com mineradoras brasileiras. **Revista Universo Contábil**. v. 8, n. 1, jan./mar, 2012.

SANCOVSCHI, M.; SILVA, A. H. C. Evidenciação social corporativa: estudo de caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, 2006.

SCOTT, W.T. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3. ed. California :Sage publications, 2008.

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

_____. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, 1987.

SELZNICK, Philip. Institutionalism 'Old' and 'New'. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, 1996.

SILVA, A.H.C. **Evidenciação social corporativa: estudo de caso longitudinal das empresas Petróleo Brasileiro S/A e Souza Cruz S/A**. 2003.132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, 2003.

- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, 1995.
- SUSSMAN, F.; G; FREED, J. R. **Adapting to climate change: a business approach. Prepared for the Pew Center on global climate change**. Disponível em: <http://www.pewclimate.org>. Acesso em: 05 de abril. 2010.
- TASCA, J.E. et al., Process for Selecting a Theoretical Framework on Performance Evaluation of Training Programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, 2010.
- TILLING, M .**Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting**. Commerce Research Paper Series, n. 4,v.6, 2008.
- _____. Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting.**Social and Environmental Accounting Journal**. v. 24, n. 2, 2004.
- TINOCO, J E. P.; KRAEMER, Maria Elisabeth P. **Contabilidade e Gestão Ambiental**.São Paulo: Atlas, 2004.
- TREGIDGA, H; MILNE, M; KEARINS, K. **Organisational legitimacy and social and environmental reporting research: the potential of discourse analysis**. New zealand, 2006.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In:GLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. et al., **Handbook de estudos organizacionais: modelos e análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.
- VIOLA; LEIS, H. R. Governabilidade e Mudança Climática: Desafios e Impasses Globais e Brasileiros. **Idéias – Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**, Campinas: Unicamp, ano 8 (2), 2001.
- WALLACE, P. Climate Change, Corporate Strategy and Corporate Law Duties. **Wake Forest Law Review**. v. 44, n.3, 2009.
- WEBER, E. M. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 1999.
- WILMSHURST, T.; FROST, G. Corporate environmental reporting: a test of legitimacy theory. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**. v. 13, n. 1, 2000.
- WITTNEBEN, B.B.F.; KIYAR, D. Climate change basics for managers. **Management Decision**, v. 47, n.7, 2009.

ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, 1987.

APÊNDICE A

RELAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO CDPINVESTORS

EMPRESA	RAMO	CDP201 0 8	CDP200 9 7	CDP 200 8 6	CDP 200 7 5	CDP 200 6 4	%
AES TIETE AS	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100 %
AGRA	Construção e Transporte	R	NI	NI	NI	NI	20%
ARCELOR COMPANHIA SIDERURGIA BELGA	Metalurgia/ Siderurgia	NI	NI	NI	R	R	20%
ALL AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A	Construção & Transporte	R	R	R	D	NI	60%
AMBEV CIA BEBIDAS DAS AMÉRICAS	Consumo & Serviços	R	R	R	R	D	80%
ANGLO FERROUS BRASIL AS	Mineração		R	NI	NI	NI	20%
ARACRUZ CELULOSE AS	Papel e Celulose		R	R	R	R	80%
B2WCOMPANHIA GLOBAL DO VAREJO	Financeiro	R	D	R	NI	NI	40%
BANCO BRADESCO S.A	Financeiro	R	R	R	R	R	100 %
BANCO DO BRASIL S.A	Financeiro	R	R	R	R	R	100 %
ITAÚBANCO	Financeiro	R	NI	NI	NI	NI	20%
BANCO NOSSA CAIXA S.A	Financeiro		R	NI	NI	NI	20%
BM&BOVESPA	Financeiro	R	R	NI	NI	NI	40%
BR FOODS	Indústria de Alimentos	R	NI	NI	NI	NI	20%
BRADESPAR S.A	Financeiro	R	R	R	R	D	80%
BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES S.A	Telecomunicação		R	R	R	R	80%
BRASIL TELECOM S.A	Telecomunicação	R	R	R	R	R	100 %
BRASKEM S.A	Petroquímica	R	R	R	NS M	NS M	60%
CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA CELESC	Utilidade Pública		R	R	NI	NI	40%
CIA.ENERGÉTICA DE	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100

EMPRESA	RAMO	CDP201 0 8	CDP200 9 7	CDP 200 8 6	CDP 200 7 5	CDP 200 6 4	%
SÃO PAULO CESP							%
CIA. PARANAENSE DE ENERGIA COPEL	Utilidade Pública	R	R	R	FI	R	80%
CIA. BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO CBD	Consumo & Serviços	R	R	R	R	R	100%
CSN	Metalurgia \Siderurgia	R	R	D	D	D	40%
CIA. ENERGÉTICA DE MINHAS GERAIS CEMIG	Utilidade Pública	R	R	R	R	D	80%
CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA- CTEEP	Utilidade Pública	R	R	R	R	D	80%
COMGÁS -CIA. GÁS DE SÃO PAULO	Utilidade Pública		R	R	NI	NI	40%
COMPANHIA DE CONCESSÕES RODOVIÁRIAS- CCR	Construção & Transporte	R	R	R	R	R	100%
COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO- SABESP	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100%
CONFAB INDUSTRIAL S.A	Metalurgia\Siderurgia	R	R	R	NI	NI	60%
COȘAN S.A- INDÚSTRIA DE COMÉRCIO	Indústria de Alimentos	D	R	R	D	NI	40%
COPASA	Utilidade Pública	R	NI	NI	NI	NI	20%
CPFL ENERGIA S.A	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100%
CYRELA BRAZIL REALTY S.A EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	Utilidade Pública	R	R	R	D	NI	60%
DURATEX S.A	Papel e Celulose	R	R	R	R	NI	80%
CENTRAIS ELETROBRAS	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100%
EDP – ENERGIAS DO BRASIL S.A	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100%
ELETROPAULO METROPOLITANA ELETRICIDADE DE SÃO PAULO S.A	Utilidade Pública	R	R	R	R	NI	80%
EMBRAER – EMPRESA BRASILEIRA DE AERONÁUTICA S.A	Indústria de Bens/Equipamentos	R	R	R	R	R	100%
FIBRIA	Papel e Celulose	R	NI	NI	NI	NI	20%
GAFISA S.A	Construção &	NSM	D	D	R	NI	20%

EMPRESA	RAMO	CDP201 0 8	CDP200 9 7	CDP 200 8 6	CDP 200 7 5	CDP 200 6 4	%
	Transporte						
GERDAU S.A	Metalurgia \Siderurgia	FI	FI	R	R	R	60%
GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A	Construção & Transporte	R	R	R	R	D	80%
GVT Holding S.A	Consumo & Serviços	SAIU LISTA	R	D	NI	NI	20%
ITAÚ INVESTIMENTOS S.A	Financeiro	R	R	R	R	R	100 %
IPIRANGA	Petróleo & Gás/ Biocombustível		R	R	NI	NI	40%
JBS S.A	Indústria de Alimentos	R	R	NI	NI	NI	40%
KLABIN S.A	Papel e Celulose	R	R	R	R	R	100 %
LIGHT S.A	Utilidade Pública	R	R	NS M	NI	NI	40%
LOCALIZA RENT A CAR S.A	Construção & Transporte	D	D	R	R	NI	40%
LOJAS AMERICANAS S.A	Consumo & Serviço	R	D	R	NI	NS M	40%
LUPATECH S.A \MICROINOX	Indústria de bens/equipamentos	D	R	R	NI	NI	40%
MARCOPOLO S.A	Indústria de bens/equipamentos		R	D	NI	NI	20%
MARFRIG FIGORÍFICO E COM ALIMENTOS S.A	Indústria de Alimentos	R	D	NI	NI	NI	20%
METALURGIA GERDAU	Metalurgia\Siderurgi a	FI	FI	R	R	R	40%
NATURA COSMÉTICOS S.A	Consumo & Serviço	R	R	R	R	R	100 %
NET- SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO S.A	Consumo & Serviço	D	R	R	R	R	80%
ODONTOPREV S.A	Consumo & Serviço		R	R	NI	NI	40%
REALTY S.A EMPREENHIMENTOS E PART. PDG	Construção & Transporte	R	R	R	NI	NI	60%
PERDIGÃO S.A	Indústria de Alimentos		R	R	R	R	80%
PETROBRAS OK	Petróleo & gás/ bicombustível	R	R	R	R	R	100 %
PORTO SEGURO S.A	Financeiro	R	R	R	R	NI	80%
ROSSI RESIDENCIAL S.A	Construção & Transporte	D	R	D	NI	NI	20%
REDECARD S.A	Financeiro	R	D	NI	NI	NI	20%
SADIA S.A	Indústria de Alimentos		R	R	R	D	40%
SOUZA CRUZ S.A	Consumo & Serviço	R	R	R	R	R	100

EMPRESA	RAMO	CDP201 08	CDP200 97	CDP 200 86	CDP 200 75	CDP 200 64	%
							%
SUZANO PULP AND PAPER S.A	Papel e Celulose	R	R	R	R	D	80%
TAM S.A	Construção & Transporte	R	R	R	R	NI	80%
TELE NORTE\LESTE PARTICIPAÇÕES S.A	Telecomunicações	R	R	R	NSM	R	80%
TELEMAR NORTE\LESTE S.A	Telecomunicações	R	R	R	NSM	R	80%
TELEMAR PARTICIPAÇÕES	Telecomunicações	R	R	R	NSM	R	80%
TELECOMUNICAÇÕES DE SÃO PAULO – TELESP	Telecomunicações	R	R	R	R	NSM	80%
TIM PARTICIPAÇÕES S.A	Telecomunicações	R	R	R	R	NSM	80%
TRACTEBEL ENERGIA S.A	Utilidade Pública	R	R	R	R	R	100%
ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A	Petróleo & Gás/ Bicomcombustível	R	R	R	NI	NI	60%
UNIBANCO UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S.A	Financeiro		R	R	R	R	80%
USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS S.A USIMINAS	Metalurgia\Siderurgia	FI	FI	D	R	R	40%
VALE	Metalurgia\Siderurgia	R	R	R	R	R	100%
VIVO PARTICIPAÇÕES S.A	Telecomunicações	R	R	R	R	NI	80%
VOTORANTIM, CELULOSE E PAPEL	Papel e Celulose		R	R	R	R	80%
WEG S.A	Indústria de bens/Equipamentos	R	D	D	R	R	40%

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) senhor (a)

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário de uma pesquisa que visa coletar dados para uma tese de doutorado da Universidade Federal da Bahia. A pesquisa tem como objetivo entender e analisar as estratégias climáticas setoriais das empresas brasileiras signatárias do *Carbon Disclosure Project* (CDP) que responderam à solicitação do CDP no período de 2005 a 2010.

A pesquisa está sendo realizada pela doutoranda, Luana das Graças Queiróz de Farias e coordenada pelo professor Dr. José Célio Silveira Andrade.

A finalidade desta pesquisa é exclusivamente acadêmica e os dados obtidos serão avaliados em conjunto como um setor, não será, portanto explicitado o nome de nenhuma empresa.

A sua participação é de fundamental importância para a consecução deste estudo.

As instruções para preenchimento estão descritas junto a cada pergunta. Caso alguma(s) pergunta(s) não se aplique(m) à sua empresa, não deixe de responder as demais!

Muito obrigada pela sua colaboração!

Luana das Graças Queiróz de Farias

E-mail: luanaffarias@yahoo.com.br

Tel.: 71-91527885

QUESTIONÁRIO

1- Nome fantasia da empresa : _____

2- Nome Oficial da empresa : _____

3- Respondente :

Nome: _____

E-mail: _____

Telefone para contato: _____

4- Informe a opção que melhor represente sua ocupação atual na empresa:

Proprietário\Sócio

Gerência

Presidência

Supervisão\Coordenação

Diretoria

Outro (favor especificar) _____

5- Segmento:

- Construção & Transporte
- Consumo & Serviços
- Financeiro Indústria bens\equipamentos
- Materiais básicos químico\petroquímico
- Materiais básicos\mineração\minerais metálicos
- Materiais básicos\siderurgia\metalurgia
- Petróleo & gás\bicombustível e combustíveis
- Materiais Básicos Madeira\Papel
- Telecomunicações
- Utilidade Pública
- Indústria de Alimentos
- Outro especificar _____

6- Capital:

- Nacional
- Estrangeiro Favor especificar (Holding, multinacional etc ...)_____

7- Em que instância institucional a empresa está inserindo a responsabilidade pelas estratégias climáticas?
(Deve ser assinalada apenas uma opção)

- Conselho Administrativo\ órgão executivo
- Comissão designada;
- Comitê\ departamento\ diretoria\gerência (informar qual _____)
- Outro especifique, por favor. _____

8- Qual o principal objetivo do *Disclosure* (abertura) de informações ambientais realizado pela empresa?

- Divulgação de informações ambientais para os investidores/acionistas
- Divulgação de informações ambientais para a sociedade em geral\ONGs
- Divulgação de informações ambientais para todas as partes interessadas
- Divulgação das informações aos órgãos regulatórios sobre as questões ambientais
- Marketing ambiental
- Participação em índices de Mercado (ISE, Índice Carbono Eficiente)
- Outra especifique, por favor, _____

9- Indique de acordo com a legenda abaixo o grau de importância em que os riscos provocados pelas mudanças climáticas afetam seu negócio.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não Importante	Não Sei

- Físicos
- Regulatórios
- Mercadológicos ou negócios

- () Reputacional
 () Tecnológico
 () Outro especifique, por favor: _____

10- Indique o grau de importância em que as oportunidades provocadas pelas mudanças climáticas afetam seu negócio.

(1) Muito Importante (2) Importante (3) Pouco Importante (4) Não Importante (5) Não Sei

- () Participação em Mercado de Crédito de Carbono
 () Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL)
 () Desenvolvimento de produtos, serviços e processos com preocupação ambiental,
 () Antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas
 () Atração de investidores ou parceiros estratégicos
 () Outra, especifique por favor _____

11- Dentre os tipos de emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE), relacionados abaixo, selecione os que são objeto de monitoramento e medição por sua empresa. A classificação de emissões utilizada neste estudo é o do GHG Protocol (www.ghgprotocol.org) que subdivide as emissões de escopo 1, de escopo 2 e de escopo 3.

- () Nossa empresa não realiza medição de suas emissões de GEE
 () Emissões diretas (escopo 1)
 () Emissões indiretas geradas por terceiros na produção da eletricidade comprada por essa empresa (escopo 2)
 () Emissões indiretas geradas por terceiros na produção de insumos e materiais utilizados por essa empresa (escopo 3)
 () Emissões indiretas decorrentes da utilização dos produtos e/ou serviços dessa empresa por terceiro (escopo 3)
 () Emissões indiretas decorrentes de viagens a negócios de membros dessa empresa (escopo3)
 () Emissões indiretas geradas por terceiros nas atividades terceirizadas por essa empresa (escopo 3)
 () Emissões indiretas decorrentes do descarte de produtos fornecidos por essa empresa (escopo 3)
 () Outras, especifique, por favor _____

12- Selecione, dentre os indicadores abaixo, os que são utilizados por essa empresa:

- () Nossa empresa não realiza medição de suas emissões de GEE
 () Emissões totais de GEE (tons de CO₂e\ dióxido de carbono de efeito estufa)
 () Emissões de GEE por unidade de produção (tons de CO₂ e\ton produzida)
 () Emissões de GEE por unidade de faturamento (tons de CO₂ e\US\$ faturado)
 () Emissões de GEE por unidade de produto durante o ciclo de vida (tons de CO₂ e\ciclo de vida do produto)
 () Outros, especifique, por favor _____

13- Esta empresa instituiu um programa de redução de emissões de GEE?

() Sim () Não

14- Caso a resposta ao item anterior seja positiva, descreva, por favor, de forma resumida, quais são as diretrizes e as ações desse programa, a partir de quando foi instituído as metas e os prazos de redução das emissões de GEE.

15- Selecione abaixo as transações com crédito de carbono realizadas por esta empresa.

- Nossa empresa não comercializa créditos de carbono
- Venda de créditos de carbono provenientes de projetos no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL)
- Compra\ venda de créditos de carbono em mercados voluntários
- Compra\ venda de créditos de carbono na Chicago Climate Exchange (CCX)
- Outra, especifique, por favor _____.

16- No âmbito da estratégia climática da sua empresa e visando a redução de emissões de GEE, quais as principais ações são adotadas dentre as abaixo relacionadas:

- Estabelecimento de metas de redução de emissões próprias de GEE
- Desenvolvimento de produtos e/ou serviços com baixa ou nenhuma emissão de GEE
- Aperfeiçoamento de produto(s) e/ou serviços visando reduzir suas emissões de GEE
- Medidas para a obtenção de eficiência energética
- Transformação de resíduos dos processos produtivos em co-produtos
- Redesenho dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE
- Utilização de processos produtivos de baixa emissão de GEE
- Substituição de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE
- Retrofitting de equipamentos dos processos produtivos visando reduzir emissões de GEE
- Reaproveitamento de efluentes e gases nos próprios processos produtivos visando reduzir emissões de GEE
- Utilização de material reciclado como insumo para a produção
- Utilização de energia renovável
- Cogeração de energia
- Substituição de combustíveis fósseis
- Venda de participação acionária em ativos de baixa emissão de GEE
- Aquisição de participação acionária em ativos de baixa emissão de GEE
- Incentivo a substituição de viagens por teleconferências
- Desenvolvimento de projetos no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL)
- Desenvolvimento de projetos no âmbito do mercado voluntário de carbono (VCS, Carbono Social, Gold Standard, etc)
- Gerenciamento Ambiental (ISO 14000 ou outro) e Gestão de Responsabilidade Social (ISO 26000)
- Sequestro geológico de CO₂ (subsolo) através da tecnologia CCS (Carbon Capture and Storage)
- Sequestro terrestre de CO₂ (plantio de árvores) através de projetos de Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal (REDD) com a adição de programas de conservação e manejo florestal (REDD+)
- Utilização de instalações prediais ecológicas com certificação LEED (Leadership in Energy and Environment Design)
- Estabelecimento de metas de redução de emissões de GEE na cadeia de valor
- Análise do ciclo de vida do(s) produto(s) – LCA (Life Cycle Assessment)
- Auditoria de emissões na cadeia de suprimentos
- Redução de emissões na logística e distribuição de produtos
- Compra\ venda de créditos de carbono em mercados voluntários
- Ações voluntárias visando à quantificação e monitoramento de emissões próprias de GEE
- Parcerias com empresas, ONGs ou governo em projetos de redução de emissões de GEE
- Adoção de metas de quantidade de emissões de GEE por ano como base para acompanhamento das reduções de GEE
- Estabelecimento de comitê executivo ou similar responsável por questões referentes às mudanças climáticas
- Acompanhamento, aferição e certificação das emissões próprias de GEE por terceira parte
- Instalação de equipamentos para medição e monitoramento de emissões próprias de GEE
- Instituição de benchmark (referencial de excelência) para a redução de emissão de GEE
- Antecipação e influência sobre as ações regulatórias nas mudanças climáticas, atuando mais ativamente na Governança Ambiental Global (GAG) do clima através de participação em reunião de negociação de acordos e parcerias público/privado.
- Realização de inventário de GEE através da metodologia GHG Protocol

() Outros (especifique por favor) _____

17- Em que grau cada um dos itens abaixo é considerado um indutor para a implantação de uma estratégia climática na sua empresa?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não Importante	Não Sei

- () Existência de demanda de produtos e serviços com baixa emissão de GEE
- () Salto no padrão tecnológico da indústria e/ou do setor produtivo do qual essa empresa pertence
- () Aumento da eficiência operacional da empresa
- () Redução de custos e competitividade empresarial
- () Prática responsabilidade social corporativa e ganhos de reputação da empresa
- () Consistência com a cultura e histórico da empresa
- () Melhoria na gestão de riscos
- () Possibilidade de geração e comercialização de créditos no mercado de carbono
- () Oportunidade de novas fontes de financiamento e capital (fundos de investimentos)
- () Incentivos fiscais e políticas públicas
- () Legislação restritiva quanto às emissões de GEE
- () Mudança na atitude dos consumidores, sobretudo no Atendimento aos padrões restritivos de emissões de GEE dos
- () Vulnerabilidade física de ativos\Riscos físicos decorrentes das mudanças climáticas
- () Aumento expressivo no custo referente a apólices de seguro
- () Pressão de ONGs
- () Pressão de Investidores nacionais
- () Pressão de Investidores Internacionais
- () Ocorrência de litígio
- () Iniciativa voluntária visando à eficiência energética
- () Iniciativa voluntária visando à minimização dos efeitos das mudanças climáticas
- () Outro, favor especificar _____

18- Em que grau cada um dos itens abaixo é utilizado na criação de uma ambiência organizacional (envolvendo o clima, a cultura e o comprometimento) que facilite a execução das estratégias referentes às mudanças climáticas na sua empresa?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não Importante	Não Sei

- () Participação direta da alta administração
- () Participação direta dos empregados
- () Autonomia dos empregados em questões referentes às mudanças climáticas
- () Bônus financeiro associado ao atingimento de metas climáticas
- () 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 aos empregados da organização
- () Divulgação externa das estratégias relativas às mudanças climáticas às partes interessadas (investidores, governo, sociedade etc..)
- () Outros, favor especificar _____

19- Em que grau cada um dos itens abaixo representa um obstáculo para a criação de uma ambiência organizacional favorável à execução das estratégias referentes às mudanças climáticas na sua empresa?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Não Importante	Não Sei

- () Existência na empresa de fontes de resistência a assuntos ligados às mudanças climáticas

- Carência de competências organizacionais necessárias ao trato de questões relativas às mudanças climáticas
- Carência financeira para o desenvolvimento\implantação de estratégias referentes à mitigação das mudanças climáticas
- Carência de informações que indiquem a contribuição das atividades\processos produtivos para as mudanças climáticas devido às suas emissões de GEE
- Presença de riscos regulatórios decorrentes das mudanças climáticas
- Presença de riscos físicos decorrentes das mudanças climáticas
- Presença de riscos mercadológicos e reputacionais decorrentes das mudanças climáticas
- Outro, favor especificar _____

20- Indique como a empresa interage e\ou coopera com os decisores políticos, associações de classe, Ongs e federações de empresas nas questões relativas à tributação, regulamentação e comercialização de carbono.

- Participação em reunião para negociação de acordos, fóruns, conferências, workshops etc.
- Parcerias com outras empresas em projetos\ programas climáticas
- Parcerias com ONGs em projetos\programas climáticos
- Parcerias com associações de classe e associações/federações empresariais em projetos\programas climáticos
- Parcerias com governos em projetos\programas climáticas
- Parcerias com investidores em projetos\programas climáticos
- Parceria público\privada em projetos\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.
- Participação em Comissões da ISO e/ou ANBT na elaboração de normas para regulação do mercado de carbono, como por exemplo, na Comissão de Estudos Especiais do Mercado Voluntário de Carbono (ANBT/CEE 146).
- Outros, favor, especificar _____

21-Assinale, das alternativas abaixo, que meio a empresa utiliza para publicar informações sobre as respostas estratégicas referentes à mitigação das mudanças climáticas\emissões de GEE além da resposta do CDP.

- Relatório anual de sustentabilidade
- Comunicações voluntárias de Responsabilidade Social Empresarial em revistas especializadas
- Site institucional da empresa
- Outras, especifique por favor _____

21- Descreva de forma sucinta o que a empresa entende por Governança Climática e quais as principais ações desenvolvidas para implementá-la, nos âmbitos interno e externo da organização.

22- Utilize o espaço abaixo para acrescentar outras informações adicionais sobre o tema que julgue necessárias.

ANEXO A

Carbon Disclosure Project 2010 Information Request

We request a reply to the following questions by 31 May 2010.

Please respond to the information request using our Online Response System (ORS). In early February 2010, instructions on how to access the ORS will be sent to you by e-mail. If you are unable to respond via the ORS, please e-mail respond@cdproject.net. You may also be asked to share your response to these investors with the members of CDP's Supply Chain and Public Procurement programs if they are your customers (see www.cdproject.net/programmes). In this case, you will be notified by email on 1 April and asked for your approval for this.

We encourage companies to consult the CDP 2010 reporting guidance, (see www.cdproject.net/cdp-guidance), and to use the guidance within the ORS.

Please answer the questions as comprehensively as possible. Where you do not have all of the information requested, please respond with what you have as this is more valuable to us than no response.

Companies will be able to explain why some questions are not relevant to their business. This symbol ζ indicates those questions. For example, the symbol appears after question 15.1:

15.1 Please provide data on sources of Scope 3 emissions that are relevant to your organization. ζ (15.2)

When ζ (15.2) is selected, a text box will open with a prompt for an explanation:

15.2 Please explain why not.

This pattern is followed whenever the ζ appears. In these cases, companies can explain why the question is not relevant to their company instead of answering the question.

We encourage companies to assess the relevance of questions in accordance with the principles of "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)" developed by the World Resources Institute and the World Business Council for Sustainable Development (www.ghgprotocol.org).

According to these principles, which are also set out in the CDP guidance, information is relevant if it contains the detail that users, both internal and external to the company, need for their decision-making.

Next to certain CDP 2010 questions is the number of the CDP 2009 question that covered the same subject. Please note the wording may have changed. Please see the guidance for details.

CDP has written a draft framework which companies are invited to trial in reporting their greenhouse gas (GHG) emissions to CDP in 2010. The aim of the framework is to increase comparability of emissions figures, providing further guidance where required. It is not intended to introduce a new set of rules, rather it draws on existing reporting requirements and protocols, including the GHG Protocol, and will describe the approach that companies should take where they are subject to mandatory reporting requirements but also wish to provide information on emissions not covered by these requirements (see www.cdproject.net/cdp-framework).

The ORS has evolved to request data in a more structured format to allow for greater automated analysis of responses by data-users. Therefore, there are fewer free text fields and more tables with fields with drop down menus and fields that only accept numerical values.

Please note that the reporting period for which you will be providing data will be collected on a page of the ORS before the actual start of the CDP 2010 questionnaire.

Sector-specific Question Modules and Instructions

In addition to questions 1-22 that follow, specific questions have been prepared for companies in the electric utility, auto and auto component manufacture, and oil and gas sectors. These are based on reporting frameworks devised by the Institutional Investors Group on Climate Change, Ceres and the Investors Group on Climate Change (Australia/New Zealand). These modules will be presented within the ORS and can be previewed at: www.cdproject.net/cdp-questionnaire. Companies with businesses in these sectors should answer questions 1-22 for all businesses within their consolidated boundary and provide information specific to businesses in those sectors in answer to the additional questions.

Within the main questionnaire, there are notes that only apply to companies in the electric utility, auto and auto component manufacture, and oil and gas sectors. These are indicated by a green background.

Governance

1. Group and Individual Responsibility: (CDP 2009 Q25)

1.1 Where is the highest level of responsibility for climate change within your company?

If it is at board committee or other executive body level:

1.2 What is the mechanism by which the board committee or other executive body reviews the company's progress and status regarding climate change?

If it is at a lower level:

1.3 Please explain how overall responsibility for climate change is managed within your company.

Individual Performance: (CDP 2009 Q26)

1.4 Do you provide incentives for the management of climate change issues, including the attainment of greenhouse gas (GHG) targets?

If so,

1.5 Please complete the table.

Who is entitled to benefit from those incentives?	The type of incentives

Risks and Opportunities

2. Process to Identify Risks and Opportunities: (CDP 2009 Q1-6)

2.1 Describe your company's process for identifying significant risks and/or opportunities from climate change and assessing the degree to which they could affect your business, including the financial implications.

3. Regulatory Risks: (CDP 2009 Q1)

3.1 Do current and/or anticipated regulatory requirements related to climate change present significant risks to your company?

4. Physical Risks: (CDP 2009 Q2)

4.1 Do current and/or anticipated physical impacts of climate change present significant risks to your company?

5. Other Risks: (CDP 2009 Q3)

5.1 Does climate change present other significant risks – current and/or anticipated – for your company?

6. Regulatory Opportunities: (CDP 2009 Q4)

6.1 Do current and/or anticipated regulatory requirements related to climate change present significant opportunities for your company?

7. Physical Opportunities: (CDP 2009 Q5)

7.1 Do current and/or anticipated physical impacts of climate change present significant opportunities for your company?

8. Other Opportunities: (CDP 2009 Q6)

8.1 Does climate change present other significant opportunities – current and/or anticipated – for your company?

Where the answer to any of questions 3-8 is yes, please provide individual answers to the following questions, as you will be prompted to do so in the ORS.

- What are the current and/or anticipated significant risks/opportunities and their associated countries/regions and timescales?
- Describe the ways in which the identified risks/opportunities affect or could affect your business and your value chain.
- Are there financial implications associated with the identified risks/opportunities?
- If so, please describe them.
- In the case of risks: describe any actions the company has taken or plans to take to manage or adapt to the risks that have been identified, including the cost of those actions.
- In the case of opportunities: describe any actions the company has taken or plans to take to exploit the opportunities that have been identified, including the investment needed to take those actions.

Where the answer to any of questions 3-8 is no, please answer the following question:

- In the case of risks: explain why you do not consider your company to be exposed to significant risks – current or anticipated.
- In the case of opportunities: explain why you do not consider your company to be presented with significant opportunities – current or anticipated.

Where the answer to any of questions 3-8 is "Don't know", please explain why not.

Oil and gas sector companies should include their estimated value of assets exposed to extreme weather events in table O&G2.1 and their financial contributions towards renewable and clean energy technologies in table O&G3.2.

Strategy

9. Strategy: (New for CDP 2010)

9.1 Please describe how your overall group business strategy links with actions taken on risks and opportunities (identified in questions 3 to 8), including any emissions reduction targets or achievements, public policy engagement and external communications.

Targets: (CDP 2009 Q23)

9.2 Do you have a current emissions reduction target?

If you do not have a target:

9.3 Please explain why not and forecast how your Scope 1 and Scope 2 emissions will change over the next 5 years.

If you are in the process of developing a target:

9.4 Please give details of the target(s) you are developing and when you expect to announce it/them.

If you have had a target and the date for completing it fell within your reporting year, please answer questions 9.5 and 9.6.

9.5 Please explain if you intend to set a new target.

If you have an emissions reduction target:

9.6 Please complete the table.

Target type	Value of the target	Unit	Base year	Emissions in base year (metric tonnes CO ₂ -e)	Target year	GHGs and GHG sources to which the target applies	For recently completed targets only: was target met?

Emission Reduction Activities: (CDP 2009 Q23)

9.7 Please use the table below to describe your company's actions to reduce its GHG emissions. **¿(9.8)**

Actions	Achieved or anticipated annual energy savings (if relevant)	Achieved or anticipated annual emission reductions	Investment made or planned to enable actions (if relevant)	Achieved or anticipated annual monetary savings (if relevant)	Timescale of actions and associated investments (if relevant)

9.9 Please provide any other information you consider necessary to describe your emission reduction activities.

Engagement with Policy Makers: (CDP 2009 Q28)

9.10 Do you engage with policy makers on possible responses to climate change including taxation, regulation and carbon trading?

If so,

9.11 Please describe.

GHG Emissions Accounting, Energy and Fuel Use, and Trading

10. Reporting Boundary: (CDP 2009 Q8)

- 10.1 Please indicate the category that describes the company, entities, or group for which Scope 1 and Scope 2 GHG emissions are reported.
- Companies over which financial control is exercised – per consolidated audited financial statements;
 - Companies over which operational control is exercised;
 - Companies in which an equity share is held;
 - Other – please provide details.
- 10.2 Are there any sources (e.g. facilities, specific GHGs, activities, geographies, etc.) of Scope 1 and Scope 2 emissions within this boundary which are not included in your disclosure?

Information about how to respond to this section may be found in “The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition)” developed by the World Resources Institute and the World Business Council for Sustainable Development (“the GHG Protocol”). For more information, see www.ghgprotocol.org and the CDP 2010 reporting guidance.

Please also provide CDP with responses to questions 10, 11, 12 and 13 for the three years prior to the current reporting year if you have not done so before or if this is the first time you have answered a CDP information request.

If so,

- 10.3 Please complete the following table.

Source	Scope	Explain why the source is excluded

11. Methodology: (CDP 2009 Q9)

- 11.1 Please give the name of the standard, protocol or methodology you have used to collect activity data and calculate Scope 1 and Scope 2 emissions and/or describe the procedure you have used.
- 11.2 Please also provide the names of and links to any calculation tools used.
- 11.3 Please give the global warming potentials you have applied and their origin.

Gas	Reference	GWP

- 11.4 Please give the emission factors you have applied and their origin.

Fuel/material	Emission factor		Reference
	Number	Unit	

GHG Emissions Accounting, Energy and Fuel Use, and Trading

12. Scope 1 Direct GHG Emissions: (CDP 2009 Q10)

- 12.1 Please give your total gross global Scope 1 GHG emissions in metric tonnes of CO₂-e.
- 12.2 Please break down your total gross global Scope 1 emissions in metric tonnes CO₂-e by country/region. **¿(12.3)**

Where it will facilitate a better understanding of your business, please also break down your total gross global Scope 1 emissions by business division and/or facility. (Only data for the current reporting year requested.)

12.4. Business division

12.5 Facility

- 12.6 Please break down your total gross global Scope 1 emissions by GHG type. (Only data for the current reporting year requested.) **¿(12.7)**

When providing answers to questions 12 and 13, please do not deduct offset credits, Renewable Energy Certificates etc., or net off any estimated avoided emissions from the export of renewable energy, or from the use of goods and services. Opportunities are provided elsewhere in the information request to give details of activities that reduce or avoid emissions (please see guidance).

Carbon dioxide emissions from the combustion of biologically sequestered carbon i.e. carbon dioxide from burning biomass/ biofuels should be reported separately from emission Scopes 1, 2 and 3. If relevant, please report these emissions under question 17. However, please do include any nitrous oxide or methane emissions from biomass/biofuels in your emissions under the three scopes.

Electric utilities should report emissions by country/region using the table in question EU3.

Oil and gas sector companies should report group emissions by value chain in answer to table O&G1.1 and and O&G1.2.

GHG type	Scope 1 emissions (metric tonnes)	Scope 1 emissions (metric tonnes CO ₂ -e)

12.8 Fuel Consumption

Please use the table to give the total amount of fuel in MWh that your organization has consumed during the reporting year. **¿(12.9)**

- 12.10 Please complete the table by breaking down the total figure by fuel type. **¿(12.11)**

Fuels	MWh
Total	
Individual fuels	

12.12 Data Accuracy: (CDP 2009 Q19)

Please estimate the level of uncertainty of the total gross global Scope 1 figure that you have supplied in answer to question 12.1 and specify the sources of uncertainty in your data gathering, handling, and calculations.

	Scope 1
Uncertainty range	
Main sources of uncertainty in your data	
Expand on the main sources of uncertainty in your data	

GHG Emissions Accounting, Energy and Fuel Use, and Trading

13. Scope 2 Indirect GHG Emissions: (CDP 2009 Q11)

Important note about emission factors where zero or low carbon electricity is purchased:

The emissions factor you should use for calculating Scope 2 emissions depends upon whether the electricity you purchase is counted in calculating the grid average emissions factor or not – see below. You can find this out from your supplier.

Electricity that IS counted in calculating the grid average emissions factor:

Where electricity is sourced from the grid and that electricity has been counted in calculating the grid average emissions factor, Scope 2 emissions must be calculated using the grid average emissions factor, even if your company purchases electricity under a zero or low carbon electricity tariff.

Electricity that is NOT counted in calculating the grid average emissions factor:

Where zero or low carbon electricity is sourced from the grid or otherwise transmitted to the company and that electricity is not counted in calculating the grid average, the emissions factor specific to that method of generation can be used, provided that any certificates quantifying GHG-related environmental benefits claimed for the electricity are not sold or passed on separately from the electricity purchased. If certificates quantifying the GHG-related environmental benefits claimed for the electricity are sold or passed on separately from the electricity purchased, then you must report using the grid average emissions factor.

13.1 Please give your total gross global Scope 2 GHG emissions in metric tonnes of CO₂-e.

13.2 Please break down your total gross global Scope 2 emissions in metric tonnes of CO₂-e by country/region. **¿(13.3)**

Where it will facilitate a better understanding of your business, please also break down your total gross global Scope 2 emissions by business division and/or facility. (Only data for the current reporting year requested.)

13.4 Business division

13.5 Facility

13.6 Purchased Energy

How much electricity, heat, steam, and cooling in MWh has your organization purchased for its own consumption during the reporting year? **¿(13.7)**

Energy Type	MWh
Electricity	
Heat	
Steam	
Cooling	

13.8 Data Accuracy: (CDP 2009 Q19)

Please estimate the level of uncertainty of the total gross global Scope 2 figure that you have supplied in answer to question 13.1 and specify the sources of uncertainty in your data gathering, handling, and calculations.

	Scope 2
Uncertainty range	
Main sources of uncertainty in your data	
Expand on the main sources of uncertainty in your data	

GHG Emissions Accounting, Energy and Fuel Use, and Trading

14. Contractual Arrangements Supporting Particular Types of Electricity Generation: (CDP 2009 Q12)

14.1 Do you consider that the grid average factors used to report Scope 2 emissions in question 13 reflect the contractual arrangements you have with electricity suppliers?

If not,

14.2 You may report a total contractual Scope 2 figure in response to this question. Please provide your total global contractual Scope 2 GHG emissions figure in metric tonnes CO₂-e.

Please also,

14.3 Explain the origin of the alternative figure including information about the emission factors used and the tariffs.

14.4 Has your organization retired any certificates, e.g. Renewable Energy Certificates, associated with zero or low carbon electricity within the reporting year or has this been done on your behalf?

If so,

14.5 Please provide details including the number and type of certificates.

Type of certificate	Number of certificates	Comments

15. Scope 3 Other Indirect GHG Emissions: (CDP 2009 Q13)

15.1 Please provide data on sources of Scope 3 emissions that are relevant to your organization. **¿(15.2)**

Sources of Scope 3 emissions	Emissions (in metric tonnes of CO ₂ -e)	Methodology	If you cannot provide a figure for a relevant source of Scope 3 emissions, please describe the emissions.

Auto manufacturers – please refer to the module for your sector before completing question 15.1.

16. Emissions Avoided Through Use of Goods and Services: (CDP 2009 Q14)

16.1 Does the use of your goods and/or services enable GHG emissions to be avoided by a third party?

If so,

16.2 Please provide details including the anticipated timescale over which the emissions are avoided, in which sector of the economy they might help to avoid emissions and their potential to avoid emissions.

17. Carbon Dioxide Emissions from Biologically Sequestered Carbon: (CDP 2009 Q15)

17.1 Please provide your total carbon dioxide emissions in metric tonnes CO₂ from the combustion of biologically sequestered carbon i.e. carbon dioxide emissions from burning biomass/biofuels. **¿(17.2)**

18. Emissions Intensity: (CDP 2009 Q16)

18.1 Please describe a financial and an activity-related intensity measurement for the reporting year for your gross combined Scope 1 and Scope 2 emissions.

Type of emissions intensity measurement	Units	The resulting figure for Scope 1 and Scope 2 emissions	Please explain if not relevant. Alternatively provide any contextual details that you consider relevant to understand the units or figures you have provided.
Financial			
Activity-related			

Oil and gas sector companies are also asked to report activity-related intensity metrics in answer to table O&G1.3.

GHG Emissions Accounting, Energy and Fuel Use, and Trading

19. Emissions History: (CDP 2009 Q17)

19.1 Do the absolute emissions (Scope 1 and Scope 2 combined) for the reporting year vary significantly compared to the previous year?

If so,

19.2 Please explain why they have varied and why the variation is significant.

20. External Verification/ Assurance: (CDP 2009 Q18)

20.1 Please complete the following table indicating the percentage of reported emissions that have been verified/assured and attach the relevant statement.

	Scope 1	Scope 2	Scope 3
Percentage of reported emissions that have been externally verified/assured			
Include the verification/assurance statement(s)			

21. Emissions Trading and Offsetting: (CDP 2009 Q21 and 22)

Electric utilities should report allowances and emissions using the tables in questions EU5 and EU6.

21.1 Do you participate in any emission trading schemes?

If so,

21.2 Please complete the following table for each of the emission trading schemes in which you participate.

Although some emission trading schemes may apply solely to the operators of facilities, the financial position of facility owners is also affected indirectly by the operation of the scheme. This question therefore applies to both owners and operators of facilities covered by trading schemes. Even if your company does not wholly own facilities, please give the total number of emissions and allowances.

Scheme name	Time period		Allowances allocated	Allowances purchased	Verified emissions		Details of ownership i.e. owned/ operated/ or both
	Start date	End date			Number	Units	

21.3 What is your strategy for complying with the schemes in which you participate or anticipate participating?

21.4 Has your company originated any project-based carbon credits or purchased any within the reporting period?

If so,

21.5 Please complete the following table.

Credit origination/ credit purchase?	Project identification	Project documentation URL	Verified to which standard?	Number of credits (metric tonnes CO ₂ -e)	Credits retired?	Purpose e.g. compliance

Climate Change Communications

22. Climate Change Communications: (CDP 2009 Q27)

22.1 Have you published information about your company's response to climate change/GHG emissions in other places than in your CDP response?

If so,

22.2 In your Annual Reports or other mainstream filing? Please attach your latest publication(s).

22.3 Through voluntary communications such as CSR reports? Please attach your latest publication(s).

Important Information

This is the eighth time the Carbon Disclosure Project (CDP) has made an information request on behalf of investors. Your company may be receiving this for the first time because in 2010, at the request of signatory investors, we have expanded further the number of companies receiving the questionnaire. To find out more about CDP and the previous responses from other major companies, please refer to our website at www.cdproject.net.

Why is this request from a group of shareholders to a group of companies rather than from an individual shareholder to an individual company?

- (a) To facilitate ease of reporting for companies by providing one standardized request that requires one response to be delivered to numerous investors.
- (b) To receive data in a common format from the largest companies in the world.

Which companies have been written to?

This information request has been sent to:

- 800 of the largest global companies in developed countries based on market capitalization (FTSE All-World Developed – Large Cap)
- 800 of the largest and mid sized companies in the Emerging Markets based on market capitalization (S&P/IFCI Large/Mid Emerging Market Index)
- 600 of the largest companies in the UK based on market capitalization (FTSE All-Share)
- 500 of the largest companies globally based on market capitalization (Global 500)
- 500 of the largest companies in Japan based on market capitalization
- 500 of the largest companies in the USA based on market capitalization (S&P 500)
- 300 of the largest companies in Europe based on market capitalization (FTSEurofirst 300 Eurozone)
- 250 of the largest electric utilities globally based on market capitalization
- 250 of the largest companies in France based on market capitalization (SBF 250), in partnership with Crédit Agricole S.A.
- 200 of the largest companies in Australia and 50 of the largest companies in New Zealand based on market capitalization (ASX 200 & NZX 50), in partnership with the Investor Group on Climate Change Australia/New Zealand
- 200 of the largest companies in Canada based on market capitalization, in partnership with The Conference Board of Canada
- 200 of the largest companies in Germany based on market capitalization, in partnership with WWF Germany
- 200 of the largest companies in India based on market capitalization, in partnership with WWF India and the Confederation of Indian Industry – CII-ITC Centre of Excellence for Sustainable Development (CII CESD)
- 200 of the largest companies in Korea based on market capitalization, in partnership with the Korean Sustainability Investing Forum (KoSIF), and Eco-Frontier
- 200 of the largest companies in the Nordic region based on market capitalization, in partnership with ATP and KLP
- 180 of the largest US companies issuing bonds (S&P CDS U.S. Investment Grade Index and Markit iBoxx USD Liquid Investment Grade Index)
- 135 of the largest companies in Asia ex-Japan, India, China and Korea (Asia ex-JICK), selected by and in partnership with the Association for Sustainable and Responsible Investment in Asia (ASrIA)
- 100 of the largest companies in Central & Eastern Europe based on market capitalization, in partnership with Iparfejlesztési Közalapítvány (IFKA - Public Foundation for the Progress of Industry)
- 100 of the largest companies in China based on market capitalization
- 100 of the largest companies in South Africa based on market capitalization (FTSE/JSE 100), in partnership with the National Business Initiative (NBI)
- 100 of the largest companies in Switzerland based on market capitalization (SPI Large & Mid Cap (SOCII)), in partnership with Ethos
- 100 of the largest companies in the transport sector globally based on market capitalization
- 85 of the largest companies in Spain based on market capitalization (IBEX 35 and FTSE Spain All Cap Index), in partnership with ECODES
- 80 of the largest companies in Brazil, listed on the BOVESPA São Paulo Stock Exchange, in partnership with the Brazilian Association of Pension Funds – ABRAPP and Banco Real
- 60 of the largest companies in Italy based on market capitalization
- 50 of the largest companies in Latin America based on market capitalization, in partnership with the Brazilian Institute of Investor Relations – IBRI
- 50 of the largest companies in the Netherlands based on market capitalization (AEX & AMX)
- 50 of the largest companies in Russia based on market capitalization (RTS Index)
- 50 of the largest companies in Turkey based on market capitalization (ISE 50), in partnership with Sabanci University Corporate Governance Forum
- 40 of the largest companies in Ireland based on market capitalization
- 40 of the largest companies in Portugal based on market capitalization (PSI)

Important Information

What are the financial implications of responding?

CDP has charitable status and seeks to use its limited funds effectively. As such, responses must be prepared and submitted at the expense of responding companies. CDP also reserves the right, where it deems it appropriate in view of its charitable aims and objectives, to charge for access to or use of data and/or reports it publishes or commissions.

What is the basis of participation and what will happen to the data received?

Companies responding to CDP 2010 make no claim of ownership in the data they submit and agree that CDP has an irrevocable license to use and copy the responses and their contents without restriction and to authorize others to do the same. Companies responding to CDP 2010 agree that CDP is free to make use of the data including as described below and with respect to public responses otherwise without restriction whatsoever in furtherance of its charitable mission. Companies also agree that CDP will own the databases in which that data is stored, as well as the contents of those databases.

When responding to CDP, you will be given a choice as to whether your response is made public or non-public. We strongly encourage companies to make their responses public which means that the response will be made publicly available from the CDP website as outlined below. Non-public responses will not be made publicly available and will only be used as outlined below.

For public responses

Companies agree that a public response to CDP 2010 will be used by CDP in furtherance of its charitable mission and that the response may be:

1. Made available as soon as it is received by CDP to its signatory investors, partners, appointed report writers, selected rating agencies and any other parties that CDP deem appropriate,
2. Made publicly available at www.cdproject.net starting in September 2010 and stored and preserved on CDP's servers indefinitely thereafter,
3. Distributed through selected partners,
4. Compiled in CDP databases and made available in original, modified or adapted form (for a fee or otherwise) for use by commercial and non-commercial organizations,
5. Amalgamated with information about the responding company from other public sources including rating agencies and financial information distributors,
6. Used as a best practice example in CDP literature and research,
7. Used individually or as part of aggregate results in CDP's reports and in any other research conducted or commissioned by CDP,
8. Used in any other way that accords with CDP's charitable mission.

For non-public responses

Companies agree that a non-public response to CDP 2010 may be:

1. Made available as soon as it is received by CDP to its signatory investors, partners and appointed report writers but not to any other parties, and
2. Used in production of aggregate or anonymous statistics in any CDP report.

Scoring of responses

CDP and other organizations write and publish reports that include an overview of CDP responses. Some of these reports will include a scoring of responses for the comprehensiveness of the companies' disclosure and on performance factors. Companies agree that their response will not be eligible for scoring by report-writers unless it is submitted in the format prescribed by CDP.

Only the top-scoring companies that have made their response public will be eligible for recognition as leaders based on these scoring approaches.

If a company makes a non-public response, the response may still be scored and that score may be published. Please contact your local CDP office (see www.cdproject.net/cdp-worldwide) to find out if your response will be scored.

What if a company wishes to change or update a response?

In order for responses and any revisions to be included in the annual reports CDP publishes in September each year, they must be received by 31 May 2010. Where responses are submitted via the Online Response System, they will become 'read-only' after submission and can then only be amended by CDP staff. CDP can accept revisions to responses in writing at any time and will aim to make these available from www.cdproject.net within five days of receipt.

Important Information

How can a company confirm its participation?

On receipt of these documents, please e-mail respond@cdproject.net to confirm your participation in the Carbon Disclosure Project.

What is the legal status of CDP?

The Carbon Disclosure Project is a UK Registered Charity no. 1122330 and a company limited by guarantee registered in England no. 05013650. In the US, the Carbon Disclosure Project is a special project of Rockefeller Philanthropy Advisors with United States IRS 501(c)(3) charitable status.

The Carbon Disclosure Project is an independent not-for-profit organization holding the largest database of primary corporate climate change information in the world.

Thousands of organizations from across the world's major economies measure and disclose their greenhouse gas emissions and climate change strategies through CDP. CDP puts this information at the heart of financial and policy decision-making and its goal is to collect and distribute high quality information that motivates investors, corporations and governments to take action to prevent dangerous climate change.

Global Reporting Initiative

The CDP secretariat works with the Global Reporting Initiative (GRI) to ensure that this request and the GRI indicators are closely aligned and complementary.