

ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA UTILIZADAS PELOS TRÊS MAIORES FRIGORÍFICOS BRASILEIROS

1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam proporcionar benefícios sociais que atendam às expectativas da sociedade e estejam alinhados com normas e valores amplamente aceitos para manter sua legitimidade e garantir sua continuidade (Baldini *et al.*, 2018; Deegan, 2019; Vithana *et al.*, 2021). Deegan (2002) associa a legitimidade ao conceito de contrato social, destacando diversas estratégias organizacionais para mantê-la ou conquistá-la, todas dependentes da divulgação. No entanto, ainda há lacunas na teoria da legitimidade, especialmente em relação aos meios de divulgação mais eficazes e aos grupos de *stakeholders* mais influenciados por essas divulgações (Deegan, 2019). Esta pesquisa foca especificamente na segunda lacuna identificada por Deegan (2019), utilizando informações de *disclosure* socioambiental das organizações. Empresas com um bom desempenho em responsabilidade social e ambiental frequentemente divulgam essas informações para aumentar seu valor de mercado. Em contraste, aquelas com desempenho inferior tendem a evitar a transparência para proteger sua imagem (Clarkson *et al.*, 2008; Hummel e Schlick, 2016).

A divulgação de práticas de responsabilidade social pode reduzir custos de capital e está correlacionada a preços de ações mais altos e a um maior retorno nas vendas (De Villiers e Marques, 2016; Yu e Zheng, 2020). No contexto dos frigoríficos, que enfrentam desafios de imagem, a divulgação de melhorias em seus produtos e sistemas de produção é importante para aprimorar sua imagem socioambiental (Bungenstab, 2016). A operação "Carne Fraca", ocorrida em 2017, impactou negativamente a legitimidade da cadeia de carne bovina ao revelar práticas fraudulentas na venda de carne (Gomes e Gasperini, 2020; Mamona, 2017). Dada a importância dos impactos sociais e ambientais, os frigoríficos devem manter a transparência em relação às suas ações de responsabilidade social. Relatórios de responsabilidade social são fundamentais para legitimar suas operações e atender às demandas dos *stakeholders* "salientes" (Weber e Marley, 2010). Grandes frigoríficos procuram adaptar-se a diversos contextos institucionais e divulgar suas ações sociais e filantrópicas para melhorar sua imagem (Gomes e Gasperini, 2020).

A legitimidade é, essencialmente, um objetivo de longo prazo, e as ações organizacionais podem tanto construí-la quanto destruí-la ao longo do tempo (Suchman, 1995). *Stakeholders* "salientes" exercem maior pressão para que as organizações divulguem informações que satisfaçam suas necessidades (Nyahas *et al.*, 2018). Estudos empíricos sobre *disclosure* socioambiental analisam os determinantes e a qualidade dessas divulgações, com variações entre países desenvolvidos e em desenvolvimento (Coffie *et al.*, 2018; Almahrog *et al.*, 2018). Para reduzir a pressão dos *stakeholders*, os frigoríficos devem demonstrar compromisso com práticas de sustentabilidade e contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), destacando suas ações em relatórios de responsabilidade social (ONU, 2015).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mitchell *et al.* (1997) propuseram a abordagem da "saliência" dos *stakeholders* com base em três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência. A combinação desses atributos determina a saliência de um *stakeholder*: quanto mais atributos possuir, mais saliente ele será. O Poder: é a capacidade de um *stakeholder* impor sua vontade, utilizando recursos coercitivos, utilitários ou

normativos (Etzioni, 1964; Salancik e Pfeffer, 1974); a Legitimidade: Refere-se às ações de uma entidade que são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças (Suchman, 1995). Um stakeholder pode ter legitimidade sem necessariamente ter poder; e a Urgência: A urgência se dá quando uma reivindicação é considerada imperativa e requer atenção imediata. Baseia-se na sensibilidade ao tempo e na criticidade da reivindicação (Jones, 1993).

A legitimidade pragmática envolve trocas diretas entre uma organização e públicos representados por reguladores ambientais e acionistas institucionais, mas que podem incluir conexões políticas, econômicas ou sociais mais amplas (Suchman, 1995). Assim, quando o objetivo é ganhar a legitimidade pragmática, a organização deve responder às necessidades dos *stakeholders*, oferecer acesso à tomada de decisão ou ambos. Outra ação importante é se envolver em atividades de marketing, respondendo ao gosto dos clientes, anunciando atributos do produto e a imagem da organização. A última tarefa envolve o desafio de incorporar integrantes (Suchman, 1995), buscando conquistar o cliente. A organização pode construir reputação por meio de atividades relacionadas ou por meio da capacidade de seu pessoal-chave em empreendimentos anteriores; esse recurso pode ser utilizado para atestar confiabilidade inata da organização que não foi testada (Bernstein, 1992; Suchman, 1993). Logo, a legitimidade pragmática é conquistada pela satisfação dos gostos dos constituintes (Suchman, 1995).

Quando o objetivo é manter a legitimidade pragmática, as estratégias dividem-se em dois grupos; são eles, perceber realizações futuras e proteger realizações passadas. Neste sentido, o desafio da organização está relacionado ao monitoramento, assim a organização deve aprimorar a sua capacidade de reconhecer a reação do público e prever desafios emergentes, portanto o desafio é monitorar os vários interesses dos públicos (Suchman, 1995).

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, foram selecionados os três maiores frigoríficos listados na Bolsa de Valores (B3) em 2021: JBS S.A., Marfrig Global Foods S.A. e Minerva S.A. A escolha foi baseada na classificação da revista Exame, usada em estudos anteriores (Hein et al., 2021; Santos et al., 2021; Morel et al., 2019; Lugoboni et al., 2019). Os relatórios anuais de sustentabilidade, referentes a questões sociais e ambientais, foram analisados para o período de 2019 a 2021. No caso da JBS S.A., foram coletados relatórios de 2011 a 2021 devido à operação "Carne Fraca" em 2017, que afetou sua legitimidade. Os relatórios das outras empresas não foram incluídos em todos os períodos, pois não acrescentariam informações relevantes adicionais.

A coleta de dados foi documental, baseada em relatórios e documentos oficiais (Da Fonseca, 2002). A análise documental é útil para observar a evolução de conceitos e práticas (Cellard, 2008), ela seguiu um roteiro específico: (1) Escolha das empresas, consiste na seleção das empresas mais importantes segundo a revista Exame e registradas na B3 em 2021; (2) Escolha dos documentos, consiste na seleção dos relatórios de sustentabilidade que trazem informações sociais e ambientais das empresas; (3) Utilização de variáveis, consiste na utilização de variáveis baseadas nas estratégias de legitimidade de Suchman (1995) e na abordagem de saliência dos stakeholders de Mitchell et al. (1997); (4) Coleta das sentenças, consiste na coleta de sentenças relacionadas ao conjunto de variáveis e identificação de novas variáveis; (5) Apresentação das variáveis, consiste na apresentação das variáveis identificadas nos relatórios e exemplos de dados coletados; (6) Análise dos dados, consiste na demonstração das ligações entre as estratégias de legitimidade e os conteúdos dos relatórios (7) Julgamento das variáveis, consiste no julgamento quanto à abrangência e delimitação das categorias ou variáveis (Ludke e André, 1986).

A técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2004), foi utilizada para verificar as informações nos relatórios de sustentabilidade. O processo envolveu três fases: (1) Pré-análise, representa a seleção e organização cronológica dos relatórios, realização de duas leituras para identificar *stakeholders* e estratégias de legitimidade; (2) Exploração do material, representa a análise sistemática para identificar sentenças relacionadas às categorias pré-estabelecidas. (3) Tratamento dos resultados, representa a Classificação dos *stakeholders*, identificação das estratégias de legitimidade e análise das estratégias direcionadas aos *stakeholders* salientes. O software MAXQDA (2020) foi utilizado para coletar e tabular os dados, facilitando a seleção de sentenças e a relação direta com as variáveis, permitindo comparações e correções durante o processo de coleta. A coleta de dados durou aproximadamente 51 horas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas evidenciações coletadas, foi possível verificar que as estratégias são direcionadas aos *stakeholders* salientes, além disso se pode observar o direcionamento das evidenciações, disponíveis nos relatórios de sustentabilidade. Os acionistas e investidores são *stakeholders* salientes, portanto a organização, visando à legitimidade pragmática, irá adaptar-se às exigências, respondendo às necessidades, como evidenciado no Relatório de Sustentabilidade (RS) de 2021 da empresa JBS, em que apresentou o nível de investimento em seu parque produtivo para aumento da produção e do resultado financeiro.

A estratégia de responder às necessidades também foi utilizada pela organização em relação ao ambiente natural, considerado outro *stakeholder* definitivo. Assim, a evidenciação traz o resultado da redução de 30% na diminuição da emissão de GEE, de acordo com o RS de 2021, da empresa JBS. Para Boesso e Kumar (2009), quanto maior a prioridade de gestão concedida a um grupo de *stakeholders*, maior será o nível de *disclosure* socioambiental nos relatórios anuais, com o objetivo de atender às necessidades do referido grupo de *stakeholders*. Mesmo o ambiente natural não tendo um único representante direto, observa-se a preocupação da sociedade com o meio ambiente, pois, de acordo com Wood (1991), a responsabilidade social pode, de fato, caracterizar várias respostas organizacionais à pressão social a qual é mais preocupante, quando parte de *stakeholders* “salientes”. Neste sentido, o nível de *disclosure* socioambiental para atender aos *stakeholders* da organização variam com base na percepção da “saliência” dos *stakeholders* (Nayahas et al., 2018), ou seja, quanto mais saliente o *stakeholder*, mais informações ele receberá.

O cliente é um *stakeholder* saliente, portanto a organização utiliza estratégias de legitimidade, anunciando produtos, como evidenciado no RS de 2021 da empresa JBS, em que destaca os seus produtos e anuncia o seu padrão de qualidade e as suas inovações. Segundo Suchman (1995), para ganhar legitimidade pragmática, é importante se envolver em atividades de marketing, respondendo ao gosto dos clientes, anunciando atributos do produto e a imagem da organização. As organizações devem adaptar-se às exigências, respondendo às necessidades da comunidade, principalmente aquelas urgentes, como pode ser observado no RS de 2021 da empresa JBS, que doou 400 cilindros de oxigênio para a cidade de Manaus, na Amazônia, em janeiro de 2021, período de pico da pandemia da COVID-19.

As organizações dependem de seus funcionários, portanto elas devem se adaptar às exigências, respondendo às necessidades, fator constatado de acordo com a evidenciação da empresa JBS, em seu RS de 2020, ao destacar que a saúde e a segurança dos colaboradores foram reforçadas com ações de prevenção à covid-19. De acordo com Suchman (1995), a empresa, em busca de legitimidade pragmática, deve responder às necessidades de seus *stakeholders*. A

legitimidade pragmática é baseada no cálculo de interesse próprio das audiências mais imediatas de uma empresa (Suchman, 1995; Koh et al., 2014). Além disso, a legitimidade pragmática é considerada uma forma de legitimidade relacionada à troca, de acordo com a capacidade de uma empresa de persuadir seus principais *stakeholders* quanto a sua utilidade (Elms; Phillips, 2009).

As organizações com foco na legitimidade pragmática direcionam comunicações para os seus fornecedores, selecionando os mercados em que tenham públicos amigáveis, como evidenciado pela empresa JBS no RS de 2021, com o cadastramento de produtores em sua plataforma pecuária transparente. O desafio da organização está relacionado ao monitoramento, assim a organização deve aprimorar a sua capacidade de reconhecer a reação do público e prever desafios emergentes, de maneira que o desafio é monitorar os vários interesses dos públicos (Suchman, 1995). Para manter a legitimidade pragmática, as organizações adaptam-se às exigências para construir reputação. No RS de 2020, a empresa JBS apresenta o compromisso de continuar cumprindo todas as obrigações legais e regulatórias.

A mídia é um *stakeholders* saliente (discricionário), a empresa, para manter a legitimidade pragmática, pode adaptar-se às exigências e construir reputação, tal estratégia é evidenciada no RS de 2016 da empresa JBS, que recebe o reconhecimento como empresa que melhor se comunica na categoria “Agroindústria da Carne”. Assim, as organizações devem buscar continuamente aumentar sua legitimidade para convencer os *stakeholders* de que vale a pena confiar nelas, para que elas sejam bem-sucedidas (Suchman, 1995). Desta maneira, a legitimidade pragmática é conquistada pela satisfação dos gostos dos constituintes (Suchman, 1995).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os frigoríficos brasileiros JBS S.A., Marfrig Global Foods S.A. e Minerva S.A. utilizam estratégias de legitimidade pragmática para atender às demandas de *stakeholders* salientes e manter sua legitimidade no mercado. Essas estratégias são importantes para avançar na agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), contribuindo para práticas mais transparentes e responsáveis. A transparência nas ações de responsabilidade social e ambiental das empresas contribui para os ODS, como o trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), consumo e produção responsáveis (ODS 12), e ação contra a mudança global do clima (ODS 13).

Ao adotar estratégias que respondem às necessidades dos *stakeholders* e promovem a sustentabilidade, as empresas demonstram uma vocação para práticas sustentáveis e responsáveis, alinhadas com os ODS. As estratégias de legitimidade dos frigoríficos, embora respondam às demandas dos *stakeholders* e visem alinhar-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apresentam limitações. A principal crítica é que, enquanto as empresas focam em ações visíveis e de impacto imediato para melhorar sua imagem, essas medidas podem não refletir mudanças profundas e duradouras em suas práticas operacionais. A transparência e a conformidade são importantes, mas a verdadeira legitimidade exige um compromisso contínuo e genuíno com a ética e a responsabilidade social. O alinhamento com os ODS deve ser mais do que uma estratégia de marketing; deve integrar-se verdadeiramente ao modelo de negócios e à cultura das empresas.

REFERÊNCIAS

Almahrog, Y., Ali Aribi, Z., e Arun, T. (2018). Institutional context and corporate social responsibility reporting. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(2), 254-289. <https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2016-0082>

- Baldini, M., Dal Maso, L., Liberatore, G., Mazzi, F., e Terzani, S. (2018). Role of country- and firm-level determinants in environmental, social, and governance disclosure. *Journal of Business Ethics*, 150, 79-98. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3139-1>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernstein, B. (1992). Field methods in the study of education. *Review of Research in Education*, 18, 17-51.
- Boesso, G., e Kumar, K. (2009). An investigation of stakeholder prioritization and engagement: Who or what really counts. *Journal of Accounting e Organizational Change*, 5(1), 62-80. <https://doi.org/10.1108/18325910910932214>
- Bungenstab, D. J. (2016). Sustainable intensification of Brazilian livestock production systems through optimized pasture management: A model for Latin America. *Animal Frontiers*, 6(1), 31-37. <https://doi.org/10.2527/af.2016-0005>
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In: Poupart, J. et al. (Eds.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Petrópolis: Vozes.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., e Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>
- Coffie, W., Bedi, I., e Amidu, M. (2018). Corporate governance disclosures and foreign share ownership: Empirical evidence from African countries. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 1095-1112. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0103>
- Da Fonseca, E. S. (2002). *O método documental*. São Paulo: Atlas.
- De Villiers, C., e Marques, A. (2016). Corporate social responsibility, country-level predispositions, and the consequences of choosing a level of disclosure. *Accounting and Business Research*, 46(2), 167-195. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1039476>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures— a theoretical foundation. *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, 15(3), 282-311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Deegan, C. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, 32(8), 2307-2329. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3638>
- Elms, H., e Phillips, R. A. (2009). Private security companies and institutional legitimacy: Corporate and stakeholder responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 403-432. <https://doi.org/10.5840/beq200919327>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gomes, M. V. B., e Gasperini, L. (2020). Análise da atuação dos stakeholders na operação “Carne Fraca”. *REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(1), 67-96. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1548>
- Hein, N., Santos, E. M., e Morel, L. (2021). The impact of mandatory corporate social responsibility disclosure on firm value. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 963-984. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2019-0481>
- Hummel, K., e Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure: Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), 455-476. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.001>

Jones, T. M. (1993). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>

Koh, P.-S., Qian, C., e Wang, H. (2014). Firm litigation risk and the insurance value of corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1464-1482. <https://doi.org/10.1002/smj.2171>

Lugoboni, L. F., Santos, E. M., e Hein, N. (2019). Relatório de sustentabilidade e risco de mercado: análise do índice de sustentabilidade empresarial (ISE). *Revista Contabilidade e Finanças*, 30(81), 279-294. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201900050>

Ludke, M., e André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Mamona, C. (2017). Carne Fraca: Entenda o escândalo que afeta JBS, BRF e outros frigoríficos. *Infomoney*. Retrieved from <https://www.infomoney.com.br/negocios/carne-fraca-entenda-o-escandalo-que-afeta-jbs-brf-e-outros-frigorificos/>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., e Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Morel, L., Santos, E. M., e Hein, N. (2019). Responsabilidade social corporativa e risco de mercado: uma análise com dados em painel. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(2), 63-80. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v13i2.1380>

Nyahas, S. E., Munene, J. C., e Kamukama, N. (2018). Stakeholder salience, accountability and social and environmental accounting: An emerging market perspective. *International Journal of Social Economics*, 45(8), 1196-1215. <https://doi.org/10.1108/IJSE-11-2016-0308>

ONU. (2015). *Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Retrieved from https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=P

Salancik, G. R., e Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453-473. <https://doi.org/10.2307/2391803>

Santos, E. M., Hein, N., e Morel, L. (2021). Does sustainability disclosure affect firm value? Evidence from Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124342. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124342>

Suchman, M. C. (1993). On the margins of organizational legitimacy: Voluntary consensus standards and the state. *Sociological Forum*, 8(4), 743-771. <https://doi.org/10.1007/BF01114989>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Vithana, K., O'Dwyer, B., e Unerman, J. (2021). The role of discourse in the pursuit of transformative change in corporate accountability: Evidence from social movement activist engagements. *Accounting, Organizations and Society*, 91, 101231. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101231>

Weber, J., e Marley, K. A. (2010). In search of stakeholder salience: Exploring corporate social and sustainability reports. *Business e Society*, 49(1), 94-115. <https://doi.org/10.1177/0007650309345650>

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>

Yu, E. P.-Y., e Zheng, Y. (2020). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102341. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102341>