



Os Escândalos de Corrupção na JBS S.A. e as Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom

RESUMO

Objetivo: Avaliar os relatórios financeiros narrativos da JBS S.A. e identificar como a empresa tem buscado influenciar o usuário da informação frente aos recentes escândalos de corrupção nos quais está envolvida.

Método: Com base na Teoria da Legitimidade (Lindblom, 1994), realizou-se uma análise qualitativa dos relatórios financeiros narrativos da empresa no ano-base 2017 – Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Relatório da Administração e Formulário de Referência e Prospectos.

Originalidade/Relevância: Definem-se parâmetros que podem ser utilizados pelos gestores, isoladamente ou em conjunto, intencionalmente ou não, para alcançar, preservar ou recuperar a legitimidade; identificam-se, na evidenciação corporativa, os mecanismos de manipulação da sociedade em geral.

Resultados: Em todos os relatórios analisados, mas com maior frequência nos Fatos Relevantes, a JBS utilizou, por força regulatória e penal (*i.e.*, CVM e Ministério Público Federal), a primeira estratégia de legitimidade de Lindblom (1994), ao reconhecer a influência gerada pelo evento negativo (*i.e.*, os escândalos de corrupção divulgados na mídia) e apresentar informações pertinentes para a solução do problema que ameaça sua legitimidade.

Contribuições teóricas/metodológicas: Ao contrário do reportado na literatura, a segunda e a terceira estratégia de Lindblom (1994) foram pouco frequentes (9% e 12,5%, respectivamente). Este estudo, à luz da literatura já existente, pode auxiliar no entendimento do ambiente político-econômico quanto ao fato de a divulgação financeira ser utilizada como instrumento de legitimação e manipulação da sociedade.

Palavras-chave: Legitimidade; Estratégias; Evidenciação; Lindblom; JBS.

How to Cite (APA)

Oliveira, P. P., Rodrigues, F. F., & Guerra, M.. (2020). Os Escândalos de Corrupção na JBS S.A. e as Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(3), 309-326. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a2

Pablinne de Paula Oliveira

Univeridade Federal de Goiás, Goiás, Brasil
E-mail: pablinne.depaula@hotmail.com

Fernanda Fernandes Rodrigues

Univeridade Federal de Goiás, Goiás, Brasil
E-mail: fernandaf.rodrigues@gmail.com

Mariana Guerra

Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil
E-mail: profamarianaguerra@gmail.com

Recebido: Março 28, 2019

Revisado: Dezembro 20, 2019

Aceito: Abril 13, 2020

Publicado: Novembro 16, 2020



1 INTRODUÇÃO

Mais de dois terços dos Estados do mundo, incluindo o Brasil, enfrentam elevado nível de corrupção das elites políticas, econômicas e burocráticas (Garcia & Teodósio, 2020), o que, aliado às fragilidades legais das democracias emergentes, resulta em um cenário de baixas garantias aos investidores privados (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019; Koprowski *et al.*, 2019). No âmbito nacional, registra-se o cenário recente de escândalos na Operação Lava Jato, que, iniciada em 2014 e ainda em andamento, envolve importantes empresas brasileiras da construção civil.

Neste artigo, analisa-se uma das companhias envolvidas nessa operação, a JBS S.A., que se originou de um pequeno açougue e veio a se tornar a maior produtora de proteína animal do mundo (BBC, 2017a). Mais especificamente, busca-se (i) avaliar como os conteúdos narrativos dos relatórios financeiros foram utilizados como instrumento de legitimidade pela JBS no ano-base de 2017 e (ii) identificar como a empresa tem procurado influenciar o usuário da informação frente aos recentes escândalos de corrupção nos quais está envolvida. Naquele ano, a JBS S.A. tornou-se alvo da Polícia Federal brasileira devido a supostas ações de extorsão, falsificação de embalagens, venda de carne vencida, adição de substâncias em desacordo com normas técnicas e participação em esquemas de corrupção para compra de influência, pagamento de propina e financiamento ilegal de campanhas políticas (Portal G1, 2017; Valor Econômico, 2017).

Parte-se do pressuposto de que pesquisas sobre empresas que se utilizam de esquemas fraudulentos podem fornecer respostas a algumas questões relacionadas à complexidade do comportamento organizacional (Ozili, 2020). Trabalhos que se ocupam dessas questões pautam-se, entre outras, na Teoria da Legitimidade, a exemplo de Campbell (2003) e Koprowski *et al.* (2019). Entretanto, poucos são aqueles que, como Archel *et al.* (2009), buscaram identificar o uso de estratégias de legitimidade considerando-se o ambiente político.

A legitimidade é um dos fatores que explicam a sobrevivência e o uso ou a aquisição de recursos pelas organizações (Mathews, 2000). Para alcançar legitimidade, as empresas tendem a adotar estratégias para a divulgação de informações em resposta à vontade coletiva ou de determinados *stakeholders* (Dowling & Pfeffer, 1975), principalmente em ocasiões de crise, que podem abalar sua reputação e suas relações comerciais (Deegan, 2002). Tais estratégias podem ser evidenciadas nas narrativas contábeis divulgadas de formas obrigatória e voluntária (Baum & Powell, 1995; Neu, Warsame, & Pedwell, 1998).

Demonstrar as motivações de divulgação das organizações é um tópico que atrai considerável atenção acadêmica (Deegan, 2002). A Teoria da Legitimidade proporciona vários *insights* (Gray, Kouhy, & Lavers; 1995) ao pressupor que a entidade não apenas influencia, mas também é influenciada pela sociedade em que se insere (Gray, Kouhy, & Lavers, 1995; Guthrie & Parker, 1990).

Como ferramenta para avaliar as estratégias de legitimidade, adotou-se a proposta de Lindblom (1994). Considerando-se que a crise no Brasil combina uma crise de legitimidade impulsionada pela Operação Lava Jato com uma crise econômica (Garcia & Teodósio, 2020), as análises deste estudo buscaram observar conteúdos expressos nas narrativas que sinalizassem a intenção da empresa de (i) manter ou criar legitimidade, (ii) mudar a percepção, sem mudar a essência da entidade, (iii) desviar a atenção e (iv) inverter as expectativas futuras.

Questiona-se, aqui, se as medidas tomadas pela JBS S.A. diante das investigações poderiam influenciar o contexto político e empresarial brasileiro e, mais individualmente, a tomada de decisão dos investidores. Pondera-se, igualmente, se o caso da JBS S.A. poderia

oferecer respostas para o comportamento de outras organizações (Ozili, 2020) envolvidas em escândalos de corrupção.

Este artigo estrutura-se em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, revisitam-se a teoria da legitimidade e as publicações que utilizaram como parâmetro as estratégias de Lindblom (1994). Na seção 3, apresentam-se os critérios definidos para a análise dos relatórios financeiros narrativos da JBS S.A. Nas seções 4 e 5, são apresentados os resultados e as discussões. Por fim, apresenta-se a conclusão deste estudo, retomando-se os objetivos da pesquisa e destacando-se limitações e propostas para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em todo o mundo, o tema corrupção alcançou papel relevante nos debates científicos, políticos e econômicos (Garcia & Teodósio, 2020). No ambiente corporativo, várias publicações analisam a relação entre a reputação da empresa e os conteúdos de relatórios socioambientais (e.g., Koprowski *et al.*, 2019; Odriozola & Baráibar-Diez, 2017). Outros tipos de relatórios, também, podem ser incluídos quando se discutem, por exemplo, a imagem de uma empresa corrupta e a sua relação com grupos de interesse (e.g., Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019; Etxeberria & Odriozola, 2017).

Analisar os conteúdos dos relatórios financeiros com base na Teoria da Legitimidade é um método eficaz para se identificar a busca pela sobrevivência de uma empresa (Baum & Powell, 1995). Parte-se do pressuposto de que, uma vez que a divulgação corporativa pode influenciar a sobrevivência de uma empresa (Dowling & Pfeffer 1975; Odriozola & Baráibar-Diez, 2017), vinculam-se estratégias de comunicação aos relatórios financeiros para (i) influenciar as percepções da sociedade (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019; Deegan, 2002; Guthrie & Parker, 1990), (ii) levar as partes interessadas a apoiarem a empresa com respostas positivas (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019) e, conseqüentemente, (iii) ganhar ou manter legitimidade social (Etxeberria & Odriozola, 2017; Neu, Warsame, & Pedwell, 1998).

Definida por Lindblom (1994, p. 2) como uma “condição ou *status* que existe quando o sistema de valores da entidade é congruente com o sistema de valores da sociedade em que está inserida a entidade”, a legitimidade, em uma perspectiva orientada a sistemas, pode ser manipulada e sofrer influências diversas (Woodward, Edwards, & Birkin, 2001). Em outras palavras, as normas e regras sociais (i.e., os sistemas de valores) são parâmetros para criar padrões que modelam o comportamento individual e organizacional (Deegan, 2002).

No âmbito da Teoria da Legitimidade, ainda há questões relativas aos relatórios financeiros que carecem de aprofundamento (Deegan, 2002), uma das quais seria: quais são os motivos de os gestores divulgarem determinadas informações sobre a empresa? Buscando responder a perguntas como essa, diversas pesquisas, que se fundamentam em Lindblom (1994), examinam informações contábeis a partir das estratégias de legitimação, a exemplo de Archel *et al.* (2009), Beuren e Boff (2008), Gray, Kouhy e Lavers (1995), Sancovschi e Silva (2006) e Silva *et al.* (2009).

Citam-se, ainda, trabalhos que, apesar de não aplicarem Lindblom (1994), tratam do contexto brasileiro. Fank e Beuren (2010) e Fank, Wernke e Zanin (2018) avaliam a legitimidade por meio da análise dos relatórios de administração da Petrobras e da Vale, respectivamente, segundo a tipologia de Schuman (1995). Sancovschi e Silva (2006), por sua vez, descrevem como os administradores da Petrobras fizeram uso da evidencição voluntária de informações sociais em seus relatórios anuais de 1993 a 2002, para tratar de questões negativas relacionadas com suas atividades perante possível ameaça ou perda de legitimidade.

Ademais, Koprowski *et al.* (2019), com enfoque na evidenciação socioambiental, avaliaram relatórios de 370 empresas listadas na B3 e constataram que o ambiente institucional brasileiro fraco, com regras e regulamentos deficitários, propicia forte associativismo empresarial e favorece conexões políticas entre empresas e Governo.

Mesmo com o significativo impacto dos estudos supramencionados, apenas o estudo de Archel *et al.* (2009) se aproxima dos objetivos da presente proposta por ter buscado identificar o uso de estratégias de legitimidade em um ambiente político. Especificamente, Archel *et al.* (2009) ampliaram o alcance da Teoria da Legitimidade por meio de uma análise detalhada das estratégias de Lindblom (1994) e das características do ambiente político em que são desenvolvidas. A empresa estudada pelos autores usou a divulgação social e ambiental, de forma estratégica, para legitimar um novo processo de produção mediante a manipulação de percepções sociais. Essa estratégia foi apoiada, implícita e explicitamente, pelo alinhamento ideológico com o Estado.

A manipulação das percepções sociais é corroborada por Barros, Rodrigues e Panhoca (2019), especificamente no cenário brasileiro, os quais cunharam a expressão “hipocrisia organizada” para evidenciar a discrepância entre o discurso e as ações sobre questões anticorrupção das empresas envolvidas em escândalos de corrupção no Brasil.

3 MÉTODO

Segundo o Ministério Público Federal (2020), a Operação Lava Jato é a maior iniciativa de combate à corrupção e à lavagem de dinheiro da história do Brasil. Iniciada em março de 2014 e ainda em andamento, a investigação já resultou na prisão e responsabilização de pessoas de expressividade política e econômica. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres públicos brasileiros seja de bilhões de reais.

Mesmo assim, a JBS S.A., desde os desdobramentos da referida operação aos dias atuais, continua conduzindo suas atividades e melhorando seus números de forma consistente e, inclusive, já retomou seu valor de mercado a parâmetros anteriores aos da época dos escândalos (Exame, 2018).

Este estudo investiga os relatórios financeiros narrativos do ano-base de 2017. Foi nesse exercício social que a sociedade tomou conhecimento, por meio dos canais de comunicação, de fraudes em que a JBS S.A. estava envolvida. Além disso, por ter sido o ano em que as investigações foram deflagradas, supôs-se que, potencialmente, haveria maior frequência de ações tomadas e de informações divulgadas pela empresa para responder à sociedade pelos escândalos veiculados na mídia (Baum & Powell, 1995; Deegan, 2002).

A pesquisa limitou-se à análise das Operações da Polícia Federal em que a empresa estava sendo investigada: Cui Bono? (Estadão, 2017; Portal G1, 2017), Carne Fraca (BBC, 2017b; El País, 2017; Portal G1, 2017; Portal R7, 2017), *Bullish* (Portal Correio, 2017; Portal G1, 2017), Lava Jato (Folha de São Paulo, 2017; Portal G1, 2017) e Tendão de Aquiles (Portal G1, 2017). À época, havia outras investigações que citavam o nome da JBS S.A., mas, de acordo com o formulário de referência e os prospectos, tais operações se encontravam em sigilo judicial no período de desenvolvimento da presente pesquisa.

Para a validação das notícias sobre essas operações, utilizou-se a triangulação de informações oficiais de diferentes fontes, como relatórios empresariais e jurídicos). Essas operações, atualmente, encontram-se em estágio avançado de investigação, o que possibilita maior acesso informacional para subsidiar a análise documental.

A coleta de dados foi feita a partir dos relatórios financeiros de 2007 citados na Figura 1, a seguir, considerados primários e disponibilizados no sítio eletrônico oficial da JBS:

Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Relatório da Administração e Formulário de Referência. O universo e a amostra desses relatórios, também, são mencionados na Figura 1.

Relatórios	Descrição	Universo	Amostra	Documentos da Amostra
Comunicados ao Mercado	São esclarecimentos ocasionais que têm a finalidade de divulgar ao mercado informações sobre um assunto que o diretor de Relações com Investidores ou a companhia considera importante. ⁽¹⁾	35	7	17/03/2017, 12/05/2017, 15/05/2017, o segundo comunicado publicado em 18/05/2017, o segundo comunicado de 19/05/2017 e os dois comunicados de 14/06/2017.
Fatos Relevantes	São relatórios que as companhias de capital aberto são obrigadas a publicar, conforme a Instrução n.º 358 da CVM (Comissão de Valores Imobiliários). Incluem eventos que podem impactar o valor das ações, influenciar a decisão dos acionistas em comprar, vender ou manter ativos e influenciar a decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de ativos. ⁽¹⁾⁽²⁾	32	8	26/05/2017, 31/05/2017, 05/06/2017, 09/06/2017, 28/06/2017, 11/08/2017, 28/08/2017 e 06/09/2017.
Relatório da Administração	Retrata os principais resultados obtidos, as metas e políticas da empresa, o desempenho da gestão administrativa, a destinação de recursos, entre outras informações qualitativas. Sua divulgação é obrigatória, conforme a Lei n.º 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações), mas seu conteúdo é flexível, pois sua elaboração está sob a responsabilidade das empresas. ⁽¹⁾	1	1	–
Formulários de Referência e Prospectos	São documentos que as companhias de capital aberto são obrigadas a publicar, conforme a Instrução n.º 480 da CVM. As informações devem ser uma descrição fiel e completa do contexto econômico-financeiro da empresa, porque são importante fonte de prestação de contas e auxiliam os investidores na hora da tomada de decisão. ⁽¹⁾⁽³⁾	19	1	Versão 19

Figura 1. Descrição e amostra dos relatórios analisados

Fonte: embasada em ⁽¹⁾The Media Group (2018); ⁽²⁾CVM (2002); ⁽³⁾CVM (2009).

Pelas particularidades e características desses relatórios, foi possível examinar as estratégias de legitimidade adotadas. Como é mostrado na Figura 2, há quatro estratégias, parâmetros do presente estudo, que podem ser usadas pelos gestores, isoladamente ou em conjunto, intencionalmente ou não (Sancovschi & Silva, 2006), para alcançar, preservar ou recuperar legitimidade, conforme Lindblom (1994).

Estratégia	Objetivo da empresa com o relatório evidenciado
1 ^a	Educar e informar o público pertinente acerca das mudanças no atual desempenho e das atividades.
2 ^a	Mudar a percepção do público pertinente a respeito do atual desempenho e das atividades, sem ter de mudar o comportamento atual.
3 ^a	Manipular a percepção do público pertinente, desviando a atenção de um assunto para outro ou, ainda, destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-lo e educá-lo.
4 ^a	Mudar as expectativas externas acerca do desempenho futuro.

Figura 2. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom

Fonte: De “The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure: critical perspectives on accounting”, de C. K. Lindblom, 1994, *Critical Perspectives on Accounting Conference*.

Considerando-se as operações em estudo, procedeu-se à coleta de dados documentais e à análise de conteúdo (Bardin, 1977), tal qual Archel *et al.* (2009), Gray, Kouhy e Lavers (1995) e Sancovschi e Silva (2006). Nesse processo, foram selecionados, em conformidade com Abed, Al-Najjar e Roberts (2016), trechos (frases ou parágrafos) com elementos que evidenciassem as estratégias de legitimidade de Lindblom (1994). Entre as técnicas de pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo é apontada por Abed, Al-Najjar e Roberts (2016) e por Silva *et al.* (2019) como a mais aplicada nos estudos de relatórios empresariais.

Nos documentos examinados, nem sempre foi feita menção explícita às Operações da Polícia Federal em estudo. Para esses casos, segundo orientação de Kolbe e Burnett (1991), fez-se uma análise semântica preliminar dos relatórios, por meio da qual se buscaram entendimento e domínio dos termos utilizados no texto, a fim de se estabelecer os parâmetros da Figura 3, a seguir. Como se observa pelos exemplos nessa figura, pôde-se, na ausência de menção nominal aos termos/categorias (coluna 1), inferi-los com base na utilização de termos e(ou) expressões indiretas na narrativa. A partir desses parâmetros, procedeu-se a novas leituras dos documentos para a análise de conteúdo.

Na seção 5, alguns trechos dos relatórios da JBS S.A. foram transcritos e grifados em parte, com vistas a elucidar a utilização de cada uma das quatro estratégias de Lindblom (1994) identificadas, conforme procedimento de Archel *et al.* (2009). Ademais, por se tratar da seção de discussão, tais trechos estão em consonância com o que se pretende argumentar sobre cada uma das estratégias adotadas pela JBS, a depender da Operação da Polícia Federal referida (explícita ou implicitamente) no trecho transcrito.

4 RESULTADOS

Pela análise dos conteúdos narrativos dos relatórios financeiros da JBS S.A., buscou-se — quando o texto tratava, explícita ou implicitamente, das Operações da Polícia Federal referidas neste estudo — identificar trechos que apresentassem a intenção da empresa de (i) educar e informar o público acerca das mudanças no atual desempenho e das atividades, (ii) mudar a percepção do público a respeito do atual desempenho e das atividades, sem ter de mudar seu comportamento atual, (iii) manipular a percepção do público, desviando a atenção de um assunto para outro ou, ainda, destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-lo e educá-lo, ou (iv) mudar as expectativas externas acerca do desempenho futuro (conforme a Figura 2, anterior).

Termos/Categorias	Descrição	Exemplos
Data	Foi utilizada a data citada nos relatórios para concluir acerca do assunto referido (e.g., o trecho foi publicado no dia 17/3/2017, data da deflagração da Operação Carne Fraca).	“ <u>A ação deflagrada hoje</u> em diversas empresas localizadas em várias regiões do país, ocorreu também em três unidades produtivas da Companhia [...]” (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)
Polícia Federal	A expressão “Polícia Federal” foi utilizada para relacionar o trecho em análise às Operações em que a JBS S.A. estava sendo investigada, mas foi necessário o uso de elementos textuais complementares para vincular as informações a cada operação específica. O exemplo refere-se à Operação Tendão de Aquiles.	“[...] a sede da Companhia foi objeto de <u>uma operação coordenada entre a Polícia Federal</u> e a Comissão de Valores Imobiliários (“CVM”) na manhã desta sexta-feira referente à apuração de processos administrativos instaurados pela CVM [...]” (Fatos Relevantes – JBS, 2017, grifo nosso)
Acordo de Colaboração Premiada ou Delação Premiada	As expressões “Acordo de Colaboração Premiada” ou “Delação Premiada” foram utilizadas para identificar a Operação Lava Jato, pois o Acordo de Colaboração Premiada firmado com o Ministério Público Federal está no âmbito da referida operação.	“Adicionalmente, foram identificados mais de 500 terceiros que foram apontados nas <u>delações premiadas</u> assinadas pelos executivos da JBS ou estão relacionados de alguma forma com os apontados.” (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifo nosso)
Acordo de Leniência	O Acordo de Leniência foi firmado com o Ministério Público Federal no âmbito das Operações Cui Bono?, <i>Bullish</i> e Carne Fraca.	“Conforme já divulgado por meio de fato relevante, o <u>Acordo de Leniência</u> prevê obrigações pecuniárias a serem cumpridas exclusivamente pela J&F. Ao aderir ao <u>Acordo de Leniência</u> , a JBS, em contrapartida, deverá cumprir exclusivamente obrigações não pecuniárias [...]” (Fatos Relevantes – JBS, 2017, grifo nosso)
Compliance	O termo “ <i>Compliance</i> ” foi utilizado para a classificação das operações referentes ao Acordo de Colaboração Premiada e ao Acordo de Leniência, conforme especificado nos relatórios.	“Apresentação do conjunto de medidas que estão sendo adotadas pela Administração, à luz dos desdobramentos dos fatos relacionados ao Acordo de Colaboração Premiada com o Ministério Público Federal celebrado por executivos e administradores da Companhia, com o objetivo de assegurar a adoção das melhores práticas de governança corporativa, <u>Compliance</u> e a proteção dos interesses da Companhia, e a apuração de eventuais prejuízos que tenham sido causados à Companhia.” (Fatos Relevantes – JBS, 2017, grifo nosso)
BNDESPar ou BNDES	De acordo com o contexto da narrativa, BNDESPar ou BNDES são termos que podem estar relacionados à Operação <i>Bullish</i> .	“Todo o investimento do <u>BNDES</u> na JBS foi feito por meio da <u>BNDESPar</u> , seu braço de investimentos, quando a Companhia já possuía ações listadas em bolsa, em consonância com a legislação do mercado de capitais brasileiro, sem qualquer favorecimento à Companhia.” (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)
Proteção Cambial ou Proteção Financeira	Segundo o contexto da narrativa, Proteção Cambial ou Proteção Financeira são expressões que podem estar	“A JBS S.A. [...] comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, em relação às notícias veiculadas recentemente sobre <u>operações de proteção cambial</u> , que a Companhia gerencia de

Termos/Categorias	Descrição	Exemplos
	relacionadas à Operação Tendão de Aquiles.	forma minuciosa e diária a sua exposição a moedas estrangeiras e <i>commodities</i> .” (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)
Padrão de Qualidade, Segurança Alimentar, Boas Práticas na Fabricação ou Adulteração de Produtos	Analisando-se o contexto da narrativa, as expressões referidas na primeira coluna são relacionados à Operação Carne Fraca.	“A JBS no Brasil e no mundo adota rigorosos <u>padrões de qualidade</u> , com sistemas, processos e controles que garantem a <u>segurança alimentar</u> e a qualidade de seus produtos. A companhia destaca ainda que possui diversas certificações emitidas por reconhecidas entidades em todo o mundo que comprovam as <u>boas práticas adotadas na fabricação de seus produtos</u> ” (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)

Figura 3. Parâmetros adotados na análise de conteúdo

A Tabela 1 apresenta a frequência das estratégias de legitimidade de Lindblom (1994) identificadas por meio da análise dos relatórios financeiros narrativos da JBS S.A. do ano-base de 2017.

Tabela 1

Frequência das estratégias utilizadas

Relatórios Financeiros	1. ^a estratégia	2. ^a estratégia	3. ^a estratégia	4. ^a estratégia	Total
Comunicados ao Mercado	3	3	-	2	8
Fatos Relevantes	10	-	-	4	14
Relatório da Administração	4	-	4	-	8
Formulário de Referência e Prospectos	2	-	-	-	2
Total	19	3	4	6	32

Dentre os relatórios financeiros analisados, os Fatos Relevantes foram aqueles em que mais se identificou a utilização das estratégias de Lindblom (1994). Essa situação pode ser explicada pelo fato de a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) exigir a evidenciação de conteúdo específico em tal relatório, especialmente em casos como o da JBS S.A., nos quais as medidas tomadas pela empresa dizem respeito às operações investigadas e podem influenciar o preço das ações e, conseqüentemente, a tomada de decisão dos investidores.

O único relatório financeiro em que se identificou a utilização da 3.^a estratégia foi o Relatório da Administração, devido ao caráter flexível e otimista desse documento, em que as companhias tendem a se autopromover em vez de exporem informações que podem prejudicar sua imagem.

5 DISCUSSÃO

Como mostrado na Tabela 1, há, nos relatórios financeiros da JBS S.A., predomínio da 1.^a estratégia de legitimidade de Lindblom (1994), totalizando 19 ocorrências. Essa maior frequência de utilização de informações para “educar e informar o público acerca das mudanças no atual desempenho e das atividades” (cf. Figura 2) pode ter ocorrido devido à tentativa da empresa de informar aos interessados as medidas tomadas quanto aos desdobramentos dos eventos relacionados às Operações da Polícia Federal, em análise. Em outras palavras, a empresa buscou demonstrar que não estava neutra nem imparcial diante da situação, como possível resposta ao Acordo de Colaboração Premiada firmado entre os

executivos e administradores da companhia, de um lado, e o Ministério Público Federal, do outro.

Essa estratégia esteve presente em todos os relatórios analisados, tendo sido encontrado o maior número de observações em Fatos Relevantes. Conforme mencionado, a CVM exige a evidenciação de conteúdo específico em Fatos Relevantes, sendo compulsório o relato dos eventos ocorridos na empresa que possam afetar o preço das ações e as decisões dos investidores. Ao mencionar esses eventos, a JBS, também, informou as mudanças implementadas para mitigar o impacto dos acontecimentos, respondendo, assim, ao referido Acordo de Colaboração Premiada. Em outras palavras, em consonância com a 1.^a estratégia de legitimidade de Lindblom (1994) e por força regulatória e penal (*i.e.*, CVM e Ministério Público Federal), a JBS reconheceu a influência gerada pelo evento negativo (*i.e.*, os escândalos de corrupção divulgados na mídia) e apresentou informações que indicavam a busca da empresa por solucionar o problema que ameaça sua legitimidade, ou seja, sinalizou que as mudanças implementadas estão em consonância com necessidades e exigências da sociedade.

Como forma de explicitar o conteúdo das narrativas nas quais se identificou a utilização das estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), as transcrições apresentadas nesta seção referem-se a trechos extraídos dos relatórios financeiros da JBS. Especificamente nos trechos a seguir, explicita-se a utilização da 1.^a estratégia de Lindblom (1994) na evidenciação de informações relacionadas aos escândalos de corrupção em estudo.

Os procedimentos para patrocínios e doações de produtos e demais bens e serviços sofreram alterações. Foi publicada uma política específica sobre esses temas, documento que passou a estabelecer, a todos os negócios da JBS no Brasil, diretrizes e responsabilidades para essas práticas. (Relatório da Administração – JBS, 2017).

Tal documento determina, entre outros pontos, que toda doação deve ser solicitada por entidade filantrópica que contribui para a melhoria do ambiente em que atua e tem de estar localizada em uma comunidade onde a JBS tem número substancial de colaboradores. Também veda doações para órgãos ou agentes públicos, evitando assim a aparência de favorecimento ou obtenção de possíveis vantagens indevidas, conflitos de interesses ou influência na decisão de um agente público ou privado. (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifos nossos)

Adicionalmente, foram identificados mais de 500 terceiros que foram apontados nas delações premiadas assinadas pelos executivos da JBS ou estão relacionados de alguma forma com os apontados. Todos estes terceiros estão bloqueados nos sistemas da Companhia. (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifo nosso)

Os trechos anteriores, extraídos do Relatório da Administração, revelam algumas atitudes da JBS referentes à Operação Lava Jato. Considerando-se que a empresa estava sendo investigada nessa operação por doações ilegais para o financiamento de campanhas políticas, foram relatadas diretrizes que restringiam as doações às entidades filantrópicas, sendo vedadas as doações para qualquer órgão ou agente público.

Ainda se tratando da 1.^a estratégia, em outros trechos, identifica-se, também, o desejo da empresa de recuperar a sua reputação, quando a JBS S.A. evidencia que se comprometeu a adotar medidas que melhorariam a prática de governança corporativa e *compliance*. Entende-se que tais medidas são respostas ao Acordo de Colaboração Premiada com o Ministério Público Federal celebrado por executivos e administradores da companhia.

Em vista da divulgação dos fatos relacionados aos Acordos de Colaboração Premiada firmados entre administrador e ex-administradores da Companhia e o Ministério Público Federal, a Administração da Companhia vem adotando um conjunto de medidas com o objetivo de assegurar a adoção de melhores práticas de governança corporativa, o fortalecimento e aprimoramento de seus programas de *compliance*, e a proteção dos interesses sociais, inclusive por meio da apuração de eventuais prejuízos que tenham sido causados à Companhia (...) (Fatos Relevantes – JBS, 2017, grifos nossos)

O programa de *Compliance* “Faça Sempre o Certo” reúne diversas ações voltadas a criar, na Companhia, uma cultura de *Compliance*, de forma a impedir ou desestimular condutas ilícitas e viabilizar a antecipação das apurações de irregularidades, evitando por exemplo, prejuízos ou crises de imagem e reputação. (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifo nosso)

Os trechos acima foram extraídos dos Fatos Relevantes e do Relatório da Administração, nos quais a administração informou a implementação do programa de *compliance* “Faça Sempre o Certo”, que visava impedir possíveis atos ilícitos. Diante disso, a empresa admite que sua imagem foi impactada negativamente por suas ações e, então, passou a buscar soluções.

Retomando a Tabela 1 (cf. seção 4), a 4.^a estratégia tem a segunda maior frequência (6). Ao buscar “mudar as expectativas externas acerca de seu desempenho futuro” (cf. Figura 2), a empresa apresentou a previsão de projetos e de programas, firmados no Acordo de Leniência, que seriam concretizados futuramente. Com essa estratégia, a empresa não pretende fazer um ajuste interno para extinguir a ameaça à sua legitimidade nem manipular a compreensão das pessoas, mas, sim, alterar a expectativa do público em relação a suas atitudes futuras. A transcrição a seguir elucida a utilização dessa estratégia.

Dentre os principais pontos, o acordo de leniência prevê: (a) Pagamento de R\$10,3 bilhões a serem pagos exclusivamente pela J&F, resguardando os acionistas minoritários e a JBS de qualquer impacto financeiro decorrente do acordo, garantindo, assim, que os negócios da Companhia prossigam em seu ritmo normal, preservando empregos e oferecendo produtos e serviços de qualidade; (b) Que a J&F realize investimentos em projetos sociais voltados essencialmente à educação e outras áreas conforme sugestão do MPF, no montante de R\$2,3 bilhões; (c) A implantação de um novo programa de compliance e integridade, englobando as melhores práticas globais de governança corporativa. (Fatos Relevantes – JBS, 2017, grifos nossos)

Em vista da assinatura do Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal, no âmbito das Operações Carne Fraca e *Bullish*, a JBS, no trecho anterior, afirmou seu compromisso com o meio social ao anunciar medidas que seriam implementadas por sua *holding* J&F, para amenizar os escândalos que ameaçavam a sua reputação, tais como o investimento em projetos sociais e a implantação de um programa de *compliance*. Além disso, a empresa, ao que parece, teve o propósito de inverter a expectativa das pessoas em relação à sua conduta no futuro. Não se trata de manipulação do entendimento do público, mas da promessa de mudança de atitude no comportamento social e empresarial, tal qual se elucida nos trechos a seguir.

Conforme já divulgado por meio de fato relevante, o Acordo de Leniência prevê obrigações pecuniárias a serem cumpridas exclusivamente pela J&F. Ao aderir ao Acordo de Leniência a JBS, em contrapartida, deverá cumprir exclusivamente obrigações não pecuniárias, dentre as quais destacam-se o aprimoramento do programa de integridade (compliance) e a colaboração com a realização de investigação interna e independente. (Fatos Relevantes – JBS, 2007, grifo nosso)

A investigação interna e independente a ser realizada na JBS e conduzida em consonância com o Acordo de Leniência, o qual assegura inequívocos benefícios e proteção jurídica à Companhia, é mais uma medida adotada pela Administração visando a comprovação dos fatos relacionados aos Acordos de Colaboração Premiada e ao Acordo de Leniência. Adicionalmente, a referida investigação interna certamente contribuirá com o processo ora em curso de reformulação e implantação do programa de integridade (compliance) da Companhia. (Fatos Relevantes – JBS, 2007, grifo nosso)

Pelos trechos anteriores, extraídos dos Fatos Relevantes e do Relatório da Administração, a administração da JBS afirmou ter a intenção de realizar uma investigação interna e independente para comprovar os fatos relacionados ao Acordo de Colaboração Premiada e ao Acordo de Leniência. Observe-se que a empresa não tomou essa atitude para o presente, mas se mostra empenhada para que a medida seja concretizada futuramente. Nesse caso, a empresa não está mudando sua postura atual para resolver seu problema de legitimidade. Em vez disso, busca fazer com que as expectativas das pessoas sejam direcionadas à concordância com suas atitudes e seus objetivos.

Como exibido na Tabela 1, a 3.^a estratégia de legitimidade organizacional foi registrada em quatro ocorrências. Com o objetivo de “manipular a percepção do público, desviando a atenção de um assunto para outro ou, ainda, destacando realizações sociais passadas no lugar de informá-lo e educá-lo” (cf. Figura 2), a companhia optou por apontar, em seu Relatório da Administração, os projetos sociais que apoiava e os benefícios gerados por tais iniciativas. Desse modo, a empresa desviou a atenção do público para uma atividade positiva, a exemplo da exaltação de realizações sociais passadas, omitindo, assim, o evento negativo.

A evidenciação tende a ser extensa e direcionada, para manipular a visão das pessoas acerca de um acontecimento, em vez de informá-las. Lindblom (1994) ressalta que essa é uma das estratégias mais óbvias de evidenciação em busca de legitimidade organizacional.

As transcrições, na sequência, retiradas do Relatório da Administração da JBS, evidenciam melhor o uso da 3.^a estratégia de legitimidade organizacional.

A JBS é a principal mantenedora do Instituto Germinare. A Entidade sem fins lucrativos oferece a crianças e adolescentes um ensino de alta qualidade, nos moldes de escola de negócios, em período integral e sem custos para jovens com potencial de desenvolvimento. Sua metodologia de ensino, aprovada pelo Ministério da Educação, se diferencia por complementar o círculo tradicional com temas e atividades voltadas a estimular o espírito empreendedor e a formação de gestores de negócios. (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifos nossos)

Ocupa 9.º lugar no ranking das escolas na cidade de São Paulo, de acordo com o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que verifica o nível de aprendizado dos alunos que concluíram o ensino médio no Brasil. Em 2017, contou com 485 matriculados. (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifo nosso)

Nos trechos anteriores, a JBS S.A. evidenciou uma realização social, vinculada a uma causa legitimada, que promovia a educação de crianças e adolescentes sem ônus à sociedade, como também destacou o bom desempenho alcançado pelo instituto em consequência da ação organizacional. Essa estratégia está focada nas ações sociais que a empresa realizou, como o patrocínio concedido ao Instituto Germinare, e no reconhecimento da importância da empresa para a sociedade por meio do desempenho atingido no *ranking* das escolas. O trecho a seguir também elucida tal estratégia.

Por meio de doações e apoio a essa iniciativa, a Moy Park busca contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades rurais das localidades em que atua. O *The Prince's Countryside Fund* desenvolve mais de 120 projetos no Reino Unido, beneficiando cerca de 100 mil pessoas. (Relatório da Administração – JBS, 2017, grifos nossos)

Nesse caso, a JBS enfatizou doações feitas por sua controlada Moy Park e a realização de programa que beneficiava comunidades locais, além de ter ressaltado o alcance de suas ações e a importância da empresa no meio social e ambiental em que se insere.

Por fim, a 2.^a estratégia foi a menos utilizada, com apenas três ocorrências (cf. Tabela 1). Nesse caso, a companhia optou por não “mudar a percepção do público a respeito do atual desempenho e das atividades, sem ter de mudar seu comportamento atual” (cf. Figura 2). Isso pode estar relacionado ao estágio avançado das investigações referentes às operações da Polícia Federal e às informações já publicadas nos meios de comunicação sobre condutas da empresa que não estão em conformidade com normas e valores institucionalizados.

Para mudar a percepção sem mudar a essência da empresa, não se faz necessária uma alteração no comportamento organizacional em resposta à vontade do público, mas, sim, uma mudança da percepção social (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019). Para tanto, a empresa utiliza a evidenciação para comprovar que suas atividades estão de acordo com as normas do ambiente em que está inserida (Archel *et al.*, 2009; Gray, Kouhy, & Lavers, 1995). As transcrições a seguir elucidam a utilização da 2.^a estratégia de Lindblom (1994) na evidenciação de informações relacionadas a alguns escândalos de corrupção em que a empresa estava envolvida.

A JBS e suas subsidiárias atuam em absoluto cumprimento de todas as normas regulatórias em relação à produção e à comercialização de alimentos no país e no exterior e apoia as ações que visam punir o descumprimento de tais normas. (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)

A JBS no Brasil e no mundo adota rigorosos padrões de qualidade, com sistemas, processos e controles que garantem a segurança alimentar e a qualidade de seus produtos. A companhia destaca ainda que possui diversas certificações emitidas por reconhecidas entidades em todo o mundo que comprovam as boas práticas adotadas na fabricação de seus produtos. (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifos nossos)

Nos trechos anteriores, referentes à Operação Carne Fraca, a empresa buscou defender-se ao comunicar que sua produção e sua comercialização cumprem todas as normas regulatórias, e ressalta, ainda, a adoção de boas práticas na fabricação de suas mercadorias. Com isso, a empresa não pretendeu mudar seu comportamento para satisfazer a vontade social. Ao contrário, procurou alterar a compreensão do seu público à medida que demonstrava que suas práticas não desrespeitam as normas e os valores. Esse achado é condizente com os observados por Barros, Rodrigues e Panhoca (2019) nas empresas brasileiras envolvidas em escândalos de corrupção. Outros trechos dos relatórios financeiros da JBS, também, expõem a utilização da 2.^a estratégia:

A JBS tem como política e prática a utilização de instrumentos de proteção financeira visando, exclusivamente, minimizar os riscos cambiais e de *commodities* associados à sua dívida e recebíveis em dólar, tendo em vista a natureza das suas operações (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)

Considerando a exposição da JBS ao dólar americano, um exemplo do potencial impacto das oscilações na cotação dessa moeda é que, ao considerar a variação cambial de R\$ 3,16 em 31 de março – fechamento do primeiro

trimestre – para R\$ 3,40 em 18 de maio, a Companhia incorreria um prejuízo superior a R\$ 1 bilhão. (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017)

A Companhia reitera que as movimentações realizadas nos últimos dias seguem alinhadas à sua política de gestão de riscos e proteção financeira. (Comunicado ao Mercado – JBS, 2017, grifo nosso)

No que concerne à Operação Tendão de Aquiles, pelo trecho acima, a JBS S.A. evidenciou seguir uma política adequada em suas operações no mercado financeiro, as quais estão em consonância com as práticas utilizadas na gestão de riscos e proteção financeira. Ressalte-se que a empresa está ciente de que precisa manifestar-se a respeito do seu comprometimento com a sociedade em que está inserida. Contudo, em vez de destacar medidas para solucionar a ameaça, utilizou a evidenciação para comprovar que suas ações estão em conformidade com as regras estabelecidas.

Assim, considerando-se que a JBS S.A., mesmo após os escândalos de corrupção, continua em atividade e vem apresentando crescentes resultados financeiros, as estratégias utilizadas parecem ter cumprido o objetivo de estabelecer boa comunicação com os *stakeholders* e de retomar a legitimidade da empresa perante o mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Archel *et al.* (2009), a maioria das pesquisas pautadas na Teoria da Legitimidade examina a divulgação empresarial com a ajuda de métodos quantitativos e negligencia o contexto sociopolítico da narrativa. Por sua vez, autores como Patten (1991) e Walden e Schwartz (1997) têm buscado investigar, na perspectiva da Teoria da Legitimidade, como as empresas poderiam usar estratégias de divulgação para contornar mudanças políticas adversas. Ainda, Etxeberria e Odriozola (2017) afirmam que tratar da temática anticorrupção nos documentos empresariais afeta positivamente a percepção dos *stakeholders*.

Sendo o Brasil um país com elevados níveis de corrupção e com fragilidades legais, o cenário nacional apresenta baixas garantias aos investidores privados (Koprowski *et al.*, 2019). Com isso, diante da preocupação das organizações em se mostrarem alinhadas com os valores da sociedade, a divulgação financeira constitui forte instrumento de legitimação (Etxeberria & Odriozola, 2017).

Sob esse enfoque, é relevante questionar o que as empresas estão divulgando e o que as motiva a divulgar determinada informação, principalmente em ocasiões de crise (Deegan, 2002). Também, é importante identificar, na evidenciação corporativa, os mecanismos de manipulação da sociedade em geral (Barros, Rodrigues, & Panhoca, 2019; Baum & Powell, 1995; Gray, Kouhy, & Lavers, 1995).

Este estudo objetivou, com base nas estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), avaliar a narrativa dos relatórios financeiros da JBS S.A. e identificar como a empresa tem buscado influenciar o usuário da informação. Para tanto, analisaram-se os seguintes documentos primários divulgados no sítio eletrônico oficial da empresa: Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Relatório da Administração e Formulário de Referência e Prospectos. Mediante uma abordagem qualitativa, identificaram-se trechos (frases ou parágrafos) com elementos que evidenciam a utilização das estratégias de legitimidade de Lindblom (1994) como enfrentamento às Operações da Polícia Federal em que a empresa estava envolvida, a saber: Cui Bono?, Carne Fraca, *Bullish*, Lava Jato e Tendão de Aquiles.

Identificou-se que a JBS fez uso das quatro estratégias de Lindblom (1994). Houve predomínio da 1.^a estratégia, na tentativa de “educar e informar o público acerca das

mudanças no atual desempenho e das atividades” (cf. Figura 2). Tal feito pode ter sido uma possível resposta ao Acordo de Colaboração Premiada firmado.

A 1.^a estratégia foi identificada em todos os relatórios analisados, com maior frequência no relatório dos Fatos Relevantes, por força regulatória e penal (*i.e.*, CVM e Ministério Público Federal). Por meio dela, a JBS reconheceu a influência gerada pelo evento negativo (*i.e.*, os escândalos de corrupção divulgados na mídia) e apresentou informações pertinentes à solução do problema que ameaçava sua legitimidade, dispondo que as mudanças implementadas estavam em consonância com necessidades e exigências da sociedade. Essa intenção não deliberativa, mas compulsória, de a empresa se mostrar alinhada aos valores sociais, mesmo em momentos de crises, corrobora os achados de Archel *et al.* (2009) e de Barros, Rodrigues e Panhoca (2019).

A respeito do uso das demais estratégias de Lindblom (1994) pela administração da JBS, identificou-se pouca frequência da 2.^a e da 3.^a (respectivamente, 9% e 12,5%). Esse achado vai de encontro a estudos que identificaram a preponderância de ambas (Beuren & Boff, 2008; Sancovschi & Silva, 2006).

Este estudo pode vir a auxiliar no entendimento do ambiente político-econômico no qual a divulgação financeira é utilizada como instrumento de legitimação e de manipulação da sociedade. Desconsiderando-se o lócus de análise, estudos com propostas semelhantes incluem Fank e Beuren (2010), Fank, Wernke e Zanin (2018) e Sancovschi e Silva (2006).

Por fim, as limitações desta pesquisa incluem a escolha de uma única empresa e a análise de apenas um ano. Nesse sentido, recomenda-se aumentar o período de análise da JBS S.A. e abranger a amostra de empresas envolvidas em outros escândalos de corrupção no Brasil, a fim de se proceder a uma comparação evolutiva da divulgação das informações. Além disso, pesquisas futuras poderiam relacionar a legitimidade com indicadores financeiros, desempenho, preço das ações e outras métricas quantitativas.

REFERÊNCIAS

- Abed, S., Al-Najjar, B., & Roberts, C. (2016). Measuring annual report narratives disclosure – empirical evidence from forward-looking information in the UK prior the financial crisis. *Managerial Auditing Journal*, 31(4/5), 338-361. 10.1108/MAJ-09-2014-1101
- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C., & Spence, C. (2009). Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1284-1307. <https://doi.org/10.1108/09513570910999319>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, A. N. F., Rodrigues, R. N., Panhoca, L. (2019). Information on the fight against corruption and corporate governance practices: evidence of organized hypocrisy. *International Journal of Disclosure and Governance*, 16(2-3), 145-160. <https://doi.org/10.1057/s41310-019-00060-2>
- Baum, J. A. C., & Powell, W. W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carrol, Dundon, and Torres. *American Sociological Review*, 60(4), 529-538. <https://www.jstor.org/stable/2096292>
- BBC. (2017a). Guia da delação da JBS: entenda as acusações que abalaram o mundo político. *BBC Brasil*. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39983080>.
- BBC. (2017b). Escândalo da carne lança dúvida sobre agronegócio, “pilar” da economia brasileira, diz NYT. *BBC Brasil*. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39309743>.

- Beuren, I. M., & Boff, M. L. (2008). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes nos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares. *Enanpad*, 32, Rio de Janeiro, Brasil.
- Comissão de Valores Mobiliários (2002). *Instrução CVM n.º 358*, de 3 de janeiro de 2002. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes.html>.
- Comissão de Valores Mobiliários (2009). *Instrução CVM n.º 480*, de 7 de dezembro de 2009. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes.html>.
- Deegan. C. (2002). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foudation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Etxeberría, I. A., & Odriozola, M. A. (2017). The social reputation of European companies: does anti-corruption disclosure affect stakeholders' perceptions?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 713-721. <https://doi.org/10.1002/csr.1488>
- Exame. (2018). O paradoxo da JBS: escândalos de um lado, bons resultados de outro. *Exame*. São Paulo, 13 nov. 2018. Recuperado em 24 março 2020, de <https://exame.abril.com.br/negocios/o-dilema-da-jbs-corrupcao-de-um-lado-resultados-em-alta-no-outro/>
- Fank, D. R. B., Wernke, R., & Zanin, A. (2018). Evidenciação das estratégias de legitimidade nos relatórios da administração da empresa Vale. *USP International Conference in Accounting*, 18, São Paulo, SP, Brasil.
- Fank, O. L., & Beuren, I. M. (2010). Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Schuman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. *Revistas de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 25-47. <https://doi.org/10.11606/rco.v4i10.34775>
- Folha de São Paulo. (2017). Operação Lava Jato. *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 29 mai. 2017. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/>.
- Garcia, L. M., & Teodósio, A. S. S. (2020). Análise de limites dos sistemas de contabilidade e controle para o enfrentamento do problema da corrupção sistêmica no Brasil: lições dos casos da Suécia e da Itália. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 79-98. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180115>
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77. <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343-352. <https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>
- JBS. (2017). Apresentação institucional. *JBS*. São Paulo, 30 set. 2017. Relações com Investidores. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://jbss.foinvest.com.br/ptb/4406/Apresentao%20Institucional%20JBS.pdf>.
- Kolbe, R. H.; Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250. <https://doi.org/10.1086/209256>
- Koprowski, S., Nardi, M., Rizzi, D. I., Mazzioni, & Moura, G. D. (2019). Influência das Conexões Políticas na Evidenciação de Informações Socioambientais. *Revista de Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 299-315. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a9

- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure: critical perspectives on accounting. *Critical Perspectives on Accounting Conference* [Paper], Nova York.
- Mathews, M. R. (2000). Twenty-five years of social and environmental accounting research: is there a silver jubilee to celebrate? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 481-531. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004417>
- Ministério Público Federal. (2020). Caso Lava Jato. *Ministério Público Federal*. Recuperado em 24 de março de 2020, em <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>
- Neu, D., Warsame, H., Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265-282. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1) Get rights and content
- Odrizola, M. D., & Baráibar-Diez, E. (2017). Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 121-132. <https://doi.org/10.1002/csr.1399>
- Ozili, P. T. (2020). Advances and issues in fraud research: a commentary. *Journal of Finance Crime*, 27(1), 92-103. 10.1108/JFC-01-2019-0012
- Patten, D. M. (1991). Exposure, legitimacy and social disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(4), 297-308. [https://doi.org/10.1016/0278-4254\(91\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0278-4254(91)90003-3)
- Portal Correio. (2017). Polícia Federal investiga fraudes e empréstimos do BNDES. *Portal Correio*. 12 mai. 2017. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://portalcorreio.com.br/policia-federal-investiga-fraudes-em-emprestimos-do-bndes/>.
- Portal G1. (2017). Delator diz que JBS deu dinheiro para quase 2 mil candidatos. *Portal G1*. 19 mai. 2017. Jornal Nacional. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/05/delator-diz-que-jbs-deu-dinheiro-para-quase-2-mil-candidatos.html>.
- Sancovschi, M., & Silva, A. H. C. (2006). Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 1(1), 1-16. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v1i1.13112
- Silva, A. A. B., Orsato, R., Scherer L. M., & Espejo, M. M. S. B. (2019). Revisão bibliográfica do perfil temático e metodológico da pesquisa em disclosure voluntário veiculada em edições eletrônicas de periódicos brasileiros e internacionais entre 2002 e 2018. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 11(1), 25-52. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v11i1.52350>
- Silva, F. P. C. et al. (2009). Uma análise investigativa da evidenciação social a partir das estratégias de Lindblom: o caso das fundações de apoio das instituições federais de ensino superior. *Enanpad*, 33, São Paulo, Brasil.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. 10.2307/258788
- The Media Group. (2018). *Novo Guia de Relações com Investidores*. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://guiari.mediagroup.com.br/>.
- Valor Econômico. (2017). Crise política brasileira é maior que a econômica, diz Arminio Fraga. *Valor Econômico*, São Paulo, 22 jun. 2017. Brasil. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <http://www.valor.com.br/brasil/5014506/crise-politica-brasileira-e-maior-que-economicadiz-arminio-fraga>.
- UOL. (2017). JBS é investigada em várias operações; entenda suspeitas contra a empresa. *UOL Economia*. São Paulo, 19 mai. 2017. Economia. Recuperado em 28 fevereiro 2019, de <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/05/19/jbs-e-investigada-em-varias-operacoes-entenda-suspeitas-contr-a-empresa.htm>.

- Walden, W. D., & Schwartz, B. N. (1997). Environmental disclosures and public policy pressure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16(2), 125-154. [https://doi.org/10.1016/S0278-4254\(96\)00015-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4254(96)00015-4)
- Woodward, D., Edwards, P., & Birkin, F. (2001). Some evidence on executives' views of corporate social responsibility. *British Accounting Review*, 33(3), 357-397. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0165>

Agradecimentos

Os autores agradecem a Igor A. Lourenço da Silva (UFU) pela revisão e tradução do artigo.

*The JBS Corruption Scandals in Brazil and Lindblom's Organizational Legitimacy
Strategies***ABSTRACT**

Objective: Evaluate the narrative financial reports released by the Brazilian meatpacker JBS SA and identify how the company has sought to influence its information user while coping with its recent corruption scandals.

Method: A qualitative analysis of narrative financial reports – Market Notices, Material Facts, Management Report, and Reference Form and Prospects – was carried out for the base year 2017 based on the Legitimacy Theory (Lindblom, 1994).

Originality/Relevance: Parameters are shown that could be used by managers, separately or concurrently, intentionally or unintentionally, to achieve, preserve or recover the company's legitimacy. Mechanisms of manipulation are also shown as used in corporate reports.

Results: JBS used Lindblom's (1994) first legitimacy strategy in all reports, but more frequently in the Material Facts. Such a strategy was used for regulatory and penal reasons (i.e., the Securities and Exchange Commission of Brazil, and the Federal Public Prosecutor's Office) as JBS acknowledged the impact of the negative event (i.e., the corruption scandals covered by the media) and provided information related to how it has addressed such a legitimacy-threatening problem.

Theoretical/Methodological contributions: Lindblom's (1994) 2nd and 3rd legitimacy strategies were not as frequent (9% and 12,5% respectively) as reported in the literature. Adding to the literature, this study provides a better understanding of financial reporting as an instrument of legitimacy and manipulation within the political and economic environment.

Keywords: Legitimacy; Strategies; Reporting; Lindblom; JBS SA.

Pablinne de Paula Oliveira 

Universidade Federal de Goiás, Goiás, Brasil
E-mail: pablinne.depaula@hotmail.com

Fernanda Fernandes Rodrigues 

Universidade Federal de Goiás, Goiás, Brasil
E-mail: fernandaf.rodrigues@gmail.com

Mariana Guerra 

Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil
E-mail: profamarianaguerra@gmail.com

Received: March 28, 2019

Revised: December 20, 2019

Accepted: April 13, 2020

Published: November 16, 2020

