

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PABLINNE DE PAULA OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM: UM
ESTUDO SOBRE OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO NA JBS S.A.

GOIÂNIA

2018

Prof. Dr. Edward Madureira Brasil
Reitor da Universidade Federal de Goiás

Prof^ª. Dr^ª. Flávia Aparecida de Oliveira
Pró-reitora de Graduação da Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

Prof. Dr. Kleber Domingos de Araújo
Coordenador do curso de Ciências Contábeis

PABLINNE DE PAULA OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM: UM
ESTUDO SOBRE OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO DA JBS S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Fernanda Fernandes Rodrigues

GOIÂNIA

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Oliveira, Pablinne de Paula
Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom
[manuscrito] : Um Estudo sobre os Escândalos de Corrupção na JBS
S.A. / Pablinne de Paula Oliveira. - 2018.
XL, 40 f.

Orientador: Profa. Dra. Fernanda Fernandes Rodrigues.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis
e Ciências Econômicas (FACE), Ciências Contábeis, Goiânia, 2018.
Bibliografia.
Inclui lista de tabelas.

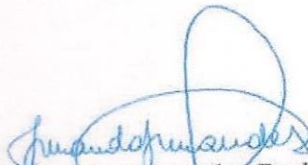
1. Legitimidade. 2. Estratégias. 3. Evidenciação. 4. Lindblom. 5.
JBS S.A.. I. Fernandes Rodrigues, Fernanda, orient. II. Título.

CDU 657

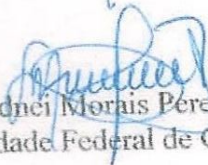
Pablinne de Paula Oliveira

ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM: UM
ESTUDO SOBRE OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO NA JBS S.A.

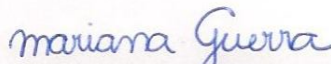
Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) submetido e defendido publicamente na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Face) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:



Prof.^a. Dr.^a. Fernanda Fernandes Rodrigues - Orientadora
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof. Me. Ednei Morais Pereira - Avaliador
Universidade Federal de Goiás (UFG)



Prof.^a. Dr.^a. Mariana Guerra - Avaliadora
Universidade de Brasília (UnB)

Goiânia (GO), 03 de julho de 2018.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral avaliar como os conteúdos das narrativas contábeis foram utilizados como instrumento de estratégia de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) pela JBS S.A. no ano de 2017. A escolha do tema justifica-se pelo fato da empresa ser a maior produtora de proteína animal do mundo, a segunda maior no ramo alimentício e estar envolvida em escândalos de corrupção de grandes proporções no cenário brasileiro em 2017. O estudo caracteriza-se como exploratório, com abordagem qualitativa, tendo como base de dados para análise de conteúdo os Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Relatório da Administração e Formulário de Referência e Prospectos. Os resultados da pesquisa revelam que a JBS S.A. fez o uso de todas as quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994) e observou-se também, um predomínio da 1ª estratégia nos relatórios financeiros. Com essas informações, foi possível concluir que a empresa optou por informar ao seu público as medidas implementadas relacionadas principalmente, ao Acordo de Colaboração Premiada firmado entre os executivos e administradores da companhia e o Ministério Público Federal.

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

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Três Pilares da Análise Institucional	5
QUADRO 2 – Estratégias de Legitimidade Organizacional de Lindblom	9
QUADRO 3 – Pesquisas Referentes às Estratégias de Legitimidade de Lindblom.....	10
QUADRO 4 - Relatórios Financeiros	11
QUADRO 5 - Seleção da Amostra	12
QUADRO 6 - Parâmetros Adotados na Análise de Conteúdo	13

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Estratégias de Legitimidade Organizacional Predominantes nos Relatórios Financeiros da JBS S.A.	23
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	3
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL E A LEGITIMIDADE	3
2.2 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL	6
2.3 TEORIA DA LEGITIMIDADE	7
2.4 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO DE LINDBLOM (1994)	8
2.5 PESQUISAS REFERENTES ÀS ESTRATÉGIAS DE LINDBLOM (1994).....	10
3 METODOLOGIA	11
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	14
4.1 SOBRE A JBS S.A.	14
4.1.1 Operação Cui Bono?	15
4.1.2 Operação Carne Fraca	15
4.1.3 Operação Bullish	16
4.1.4 Operação Lava Jato	16
4.1.5 Operação Tendão de Aquiles	17
4.2 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM (1994) PRESENTES NOS RELATÓRIOS FINANCEIROS	17
4.2.1 Primeira Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)	17
4.2.2 Segunda Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)	19
4.2.3 Terceira Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)	20
4.2.4 Quarta Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)	21
4.3 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM (1994) PREDOMINANTES NA EVIDENCIAÇÃO SOCIAL	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

As entidades estão sendo cada vez mais introduzidas a um ambiente onde a sociedade exige um alto nível de transparência e de evidenciação das informações. Segundo Beuren, Hein e Boff (2011), a preocupação das empresas em demonstrar interesse pelo meio social pode surgir nos gestores e proprietários por influência social, por leis específicas referentes à sua operação, por restrições comerciais estabelecidas pelos clientes, ou ainda, por vontade própria. As decisões e as práticas das empresas para exercerem influência positiva perante a sociedade podem ser informadas ao público por meio da contabilidade.

A contabilidade é a fonte de informações que mais auxilia os envolvidos na atividade das empresas a aperfeiçoar o desempenho organizacional e a seguir pelos “melhores caminhos” (OLIVEIRA et al., 2013). É por meio dos relatórios contábeis que acontece a comunicação entre a organização e as partes interessadas nos resultados socioeconômicos (RAFFAELLI, 2014). Os relatórios contábeis evidenciam informações qualitativas e quantitativas da situação econômica, financeira e patrimonial da empresa. Tais relatórios também podem demonstrar de maneira voluntária questões de interesse dos mais diversos usuários da contabilidade, como uma forma de buscar a legitimação no ambiente que passam a fazer parte, ou então, manter sua legitimidade organizacional já reconhecida pela sociedade (BEUREN; BOFF, 2008).

Na visão de Dowling e Pfeffer (1975), a legitimidade organizacional é uma ligação entre os valores associados às atividades das empresas e as normas de conduta aceitáveis no mais amplo sistema, no qual elas também fazem parte. Essa teoria se fundamenta no princípio de que as práticas organizacionais precisam estar em conformidade com o que a sociedade julga como correto, exigindo que as entidades respeitem os limites impostos para conseguir se validar diante das expectativas da comunidade (MACHADO; OTT, 2014; RAFFAELLI, 2014). Nesse sentido, Dias Filho (2007) defende que essa relação entre organizações e o ambiente é concretizada por meio de um contrato social.

Para Rossoni (2009, p.11), a legitimidade "é um dos principais fatores que explicam a capacidade de sobrevivência e de aquisição de recursos das organizações". Sendo assim, com o propósito de alcançar a legitimidade organizacional, as empresas tendem a adotar estratégias adequadas à vontade coletiva, principalmente, em ocasiões de crise, onde ocorrem circunstâncias indesejadas que podem abalar a sua estabilidade (RAFFAELLI, 2014; BEUREN; BOFF, 2008).

Lindblom (1994 apud SILVA, F. P. C et al., 2009) aponta quatro estratégias que as organizações podem adotar como meio de legitimação. Cada uma delas pode ser sintetizadas em: manter ou criar legitimidade, mudar a percepção sem mudar a essência, desviar a atenção e inverter as expectativas futuras. Tais estratégias podem ser utilizadas em divulgações obrigatórias e voluntárias de informações sobre as questões sociais e ambientais das empresas (BEUREN; BOFF,2008).

Em 2017, o Brasil se encontrou imerso em uma grande crise política que agravou a estrutura econômica e social do país (VALOR ECONÔMICO, 2017; ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017). Dentro desse cenário negativo do Brasil, a empresa alimentícia JBS S.A. chamou a atenção pelos diversos escândalos que tem protagonizado. Essa situação atingiu também a confiança de consumidores, empresários e investidores, que veem com grande apreensão a resolução desses processos (FOLHA DE S. PAULO, 2017).

A JBS S.A. é a maior produtora mundial de proteína animal e a segunda maior empresa do ramo de alimentos do mundo (JBS, 2017). Assim sendo, tem aproveitado de seu poder econômico e influência empresarial para cometer ilegalidades com o fim de beneficiar a si mesma. Essa empresa está envolvida em diversas investigações, com destaque para a Operação Carne Fraca e Operação Lava Jato (UOL ECONOMIA, 2017).

Em 17 de março de 2017, veio ao conhecimento do público a Operação Carne Fraca, na qual a Polícia Federal investiga fraudes no que se refere à falsificação de embalagens, venda de carne vencida, adição de produtos em desacordo com normas técnicas em produtos de origem animal e extorsão (G1, 2017; VIEIRA, 2017). As consequências para a JBS S.A. foram grandes, pois ainda no mesmo dia que operação veio a público a empresa perdeu cerca de R\$ 3,5 bilhões em valor de mercado (FOLHA DE S. PAULO, 2017).

Dois meses após a divulgação das investigações da Operação Carne Fraca, a JBS S.A. se viu envolvida em um novo escândalo de grandes proporções que foi amplamente divulgado pela mídia. Dessa vez, refere-se ao acordo de colaboração premiada firmado entre os irmãos Joesley e Wesley Batista, sócios-proprietários da empresa, e a Procuradoria-Geral da República (PGR), no âmbito da Operação Lava Jato (O GLOBO, 2017). Esse escândalo revelou a participação da empresa em esquemas de corrupção, como a compra de influência; pagamento de propina, inclusive para o presidente da república, Michel Temer; financiamento ilegal de campanhas políticas entre outros. Os desdobramentos dessa operação vêm ocorrendo até os dias atuais e causando muitas operações policiais e, por conseguinte, atuações do Ministério Público e da Justiça (VALOR ECONÔMICO, 2017).

Além da Carne Fraca e Lava Jato, a JBS S.A. está envolvida em diversas outras operações que também atingiram sua reputação. Diante de toda essa situação, a imagem da empresa foi fortemente abalada (ESTADÃO, 2017; G1, 2017).

A partir do que foi apresentado, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais conteúdos das narrativas contábeis foram utilizados como estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) no ano de 2017?**

Nesse sentido, o estudo objetiva avaliar como os conteúdos das narrativas contábeis foram utilizados como instrumento de estratégia de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) pela JBS S.A. no ano de 2017. Para alcançar esse objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: identificar as premissas que foram utilizadas de forma voluntária nas narrativas contábeis, analisar qualitativamente o conteúdo evidenciado averiguando se foram aplicadas as estratégias de legitimidade proposta por Lindblom (1994) e descobrir quais dessas estratégias são mais evidenciadas pela empresa.

Este estudo está estruturado em cinco seções, iniciando nesta introdução. Sequencialmente apresenta-se o referencial teórico que discorre sobre a teoria institucional e a legitimidade, legitimidade organizacional, teoria da legitimidade, estratégias de legitimação de Lindblom e pesquisas referentes às estratégias de Lindblom. Em seguida, apresenta-se a metodologia que será usada no desenvolvimento da pesquisa, a análise dos resultados encontrados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Segundo Dias et. al. (2014, p. 5), “a capacidade desenvolta da empresa em se adequar a novos cenários, frente às perspectivas da sociedade em geral, é avaliada sob a ótica da necessidade de sua inserção e sustentação no mercado”. Levando em consideração o surgimento de grandes escândalos de corrupção envolvendo importantes empresas no Brasil, o comportamento empresarial é constantemente julgado, visto que os fatores referentes à responsabilidade social são ferramentas de legitimação e compromisso com a sociedade.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL E A LEGITIMIDADE

A Teoria da Legitimidade se fundamenta na Teoria Institucional, que busca explicar a relação das práticas organizacionais e do ambiente em que essas entidades pertencem. Deste modo, o institucionalismo sociológico ressalta que a justificativa das escolhas organizacionais

está além de aspectos de eficiência técnica, mas do que a sociedade considera como aceitável, ou seja, o que é percebido como legítimo (MEYER; ROMAN, 1977; WOOTEN; HOFFMAN, 2008, apud RAFFAELLI et al., 2016).

De acordo com Fonseca e Machado-da-Silva (2002), os seguidores dessa vertente institucional acreditam que as normas e regras sociais, nas quais são consolidadas como concepções legitimadas de funcionamento eficaz das organizações, são parâmetro para criar padrões que modelam o comportamento individual. Nesse sentido, Dias Filho e Machado (2012) consideram que as organizações devem aderir a regras e crenças institucionalizadas se quiserem obter apoio externo e serem legitimadas. Dessa forma, Deegan (2002, apud MACHADO; OTT, 2014) sustenta a ideia de que as organizações se adequarão com a vontade social a qual contém formas ou estruturas aceitáveis.

Campbell (2004, apud RAFFAELLI, 2014) aponta que as “instituições consistem em regras formais e informais, mecanismos de acompanhamento e fiscalização, e os sistemas de significados que definem os contextos em que os indivíduos, empresas, sindicatos, os Estados-nação e outras organizações interagem um com outros”. Nesse sentido Scott (2008, apud RAFFAELLI, 2014) elucida que as organizações devem estar de acordo com leis, normas, ou ainda, estarem pautadas nas bases cognitivo-culturais presentes no ambiente.

Meyer e Rowan (1977, apud SILVA, F. P. C. et al., 2009) defendem que a adoção de práticas organizacionais institucionalizadas, em maior intensidade em relação a aspectos de eficácia e desempenho, estabelecem estratégias para a continuidade das empresas. Scott (1995, apud SILVA, F. P. C. et. al., 2009) esclarece que três pilares formam as estratégias das empresas. O primeiro é chamado de regulativo, que tem como base verificar se a atuação das leis influencia na conduta social. Ou seja, o pilar regulativo é procedente de leis, regras, normas, regulamentos e padrões estabelecidos pelo governo, agências reguladoras entre outros (ZIMMERMAN; ZEITZ, 2002 apud ROSSONI, 2009). Além da criação dessas regras, os agentes reguladores são responsáveis também pelo acompanhamento e pelas sanções das empresas (SCOTT et. al, 2000 apud ROSSONI, 2009). Sendo assim, para evitar punições pelo não cumprimento dessas regras, as organizações tendem a cumpri-las de forma racional (KALBERG, 1980, apud ROSSONI, 2009).

O segundo pilar, denominado normativo, advém daquilo que é sustentado pela sociedade e pelo ambiente, ou seja, das normas e valores significativos para a sobrevivência do negócio (ZIMMERMAN; ZEITZ, 2002, apud ROSSONI, 2009). Para Scott (2008, apud ROSSONI, 2009), tais normas determinam a maneira que as coisas devem ser realizadas, estabelecendo instrumentos legítimos para alcançar os objetivos; já os valores criam padrões a

serem usados para comparar e ter acesso a estruturas e costumes existentes. Seguindo essa lógica, Aldrich, Ruef e Suchman (2006; 1995, apud ROSSONI, 2009) compactuam com a ideia de que os *stakeholders* avaliarão uma organização positivamente quanto ao critério normativo se ela seguir normas e valores já estabelecidos.

Por fim, o pilar cultural-cognitivo resulta de uma lógica que é reconhecida e amparada culturalmente (SILVA, F. P. C. et. al, 2009). Nesse pilar, as organizações são legitimadas por seguirem modelos e padrões considerados como certos em um ambiente organizacional. A legitimidade cognitiva-cultural aponta qual é a prática social estabelecida com a maior aderência da população (ZIMMERMAN; ZEITZ, 2002 apud ROSSONI, 2009). Meyer e Rowan (1977 apud ROSSONI, 2009) afirmam que, para uma organização alcançar um melhor posicionamento, ela deve acompanhar estruturas reconhecidas formalmente e seguir a orientação de especialistas.

A seguir, o primeiro quadro apresenta um esquema dos três pilares da análise institucional:

Quadro 1 - Três Pilares da Análise Institucional

	Regulativo	Normativo	Cognitivo-Cultural
Base de Obediência	Conveniência	Obrigação social	Taken-for-grantendness Entendimentos compartilhados
Base de Ordem	Regras Regulativas	Expectativas	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxo
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação, confiabilidade	Crenças comuns, lógicas de ação compartilhadas
Base de Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível, culturalmente amparada

Fonte: Scott (2008, traduzido por RAFFAELLI, 2014)

Tendo em vista a análise desses pilares, Scott (1995, apud SILVA, F. P. C. et. al. 2009) considera que eles não se excluem consigo mesmo, uma vez que as práticas aceitáveis culturalmente tendem a ser apoiadas por regras e normas que obtém acatamento natural.

Machado-da-Silva et. al. (2003) enfatizam que há uma propensão da análise institucional estar sendo sustentada pelos pilares normativo e cognitivo-cultural, porém, em caso de sociedades que precisam de apoio para ratificar tais pilares, como é o caso do Brasil, o foco está voltado principalmente no pilar regulativo.

O conceito de legitimidade organizacional tratado a seguir também leva a ponderar sobre a relação entre o ambiente, as instituições e suas ações.

2.2 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

Para Meyer e Scott (1983, apud RAFFAELLI, 2014), legitimidade organizacional é o “[...] grau de suporte cultural de uma organização”, ou seja, os princípios impostos culturalmente proporcionam justificativa para a existência das organizações, para o seu funcionamento e jurisdição. Portanto, essa definição formulada pelos autores está fundamentada na perspectiva de que as organizações incorporam as determinações do ambiente. Suchman (1995, apud RAFFAELLI, 2016) aprimora a concepção de legitimidade organizacional ao declarar que as organizações podem exercer influência sobre a compreensão de legitimidade para conseguir alcançar seus propósitos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008, apud RAFFAELLI, 2016).

Segundo Deephouse e Suchman (2008, apud ROSSONI, 2009), o conceito de Meyer e Scott (1983) está fortemente embasado na dimensão cognitiva. Conforme salienta Scott (apud ROSSONI, 2009) a visão cognitiva deriva da adequação da organização a uma estrutura de referência padrão. Assim sendo, as organizações buscam a legitimidade ao adequarem suas práticas a estruturas socialmente aceitas.

Nos anos 90, houve um grande progresso na definição de legitimidade organizacional com as obras de Aldrich e Fiol (1994), Scott (1995) e Suchman (1995). Consoante o que ressalta Zelditch (2004, apud ROSSONI, 2009, p. 55) “[...] o institucionalismo organizacional enfatiza que a legitimidade organizacional depende da extensão em que sua estrutura está de acordo com as instituições de seu ambiente”. Além do mais, os trabalhos desses autores frisam que a legitimidade organizacional depende, sobretudo, da intensidade de legitimação das instituições e não apenas com o grau de convergência das tais instituições (MEYER; ROWAN, 1977; RUEF; SCOTT, 1998, apud ROSSONI, 2009). Aldrich e Fiol (1994, apud ROSSONI, 2009) e Suchman (1995, apud ROSSONI, 2009) destacam que essas prerrogativas ajudam na continuidade empresarial e otimizam resultados ao ampliar a capacidade organizacional.

Nesse contexto, Rossoni (2009) ressalta que o conceito de legitimidade organizacional mais aprovado no mundo foi o elaborado por Suchman (1995, p.574), que esclarece que “legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

Suchman (1995, apud FANK; BEUREN, 2010) considera que existem três formas de legitimidade, sendo elas: pragmática, moral e cognitiva. A legitimidade pragmática está

relacionada à atuação instantânea da organização em resposta às pressões do seu público específico. Em síntese, ela é uma espécie de suporte recíproco para uma política organizacional apoiada no valor esperado da política de certo conjunto de componentes. A legitimidade moral retrata uma avaliação da conduta ética das empresas e de suas atividades, no juízo sobre se a atividade realizada pela organização é a coisa adequada a se fazer. A legitimidade cognitiva, por sua vez, pode decorrer da vontade organizacional em persuadir o público sobre a relevância das atividades executadas pela entidade (legitimidade baseada na compreensão) ou da aceitação inevitável dessa entidade como melhor maneira de se realizar a atividade específica (legitimidade *taken-for-grantedness*).

2.3 TEORIA DA LEGITIMIDADE

Devido a uma crescente preocupação em criar uma literatura contábil mais explicativa e que, conseqüentemente, leve o leitor a refletir, Gaffikin e Lodh (1997, apud SILVA, F. P. C. et. al., 2009) ressaltam que, nas últimas décadas, uma série de pesquisas focadas no vínculo entre a história, sociedade e organização tem sido desenvolvidas para que haja uma maior convergência entre a teoria e prática. Para esse propósito, a teoria da legitimidade apresenta ser a melhor opção para averiguar os conteúdos das narrativas contábeis de instituições que são “mal vistas” pela população. Nessas circunstâncias, Baum e Powell (1995, apud SILVA, F. P. C. et. al., 2009) sugerem que a análise de conteúdo dos relatórios que estão disponíveis publicamente é um método eficaz para conseguir a legitimidade.

Para Iudícibus e Marion (2000), a teoria da legitimidade, na visão contábil, está relacionada às informações reportadas pelas organizações à sociedade. Por causa da pressão dos usuários dessas informações, tais como consumidores e fornecedores, as empresas podem constatar que é essencial a divulgação dessas informações.

Guthrie e Parker (1989, apud MACHADO; OTT, 2014) acrescentam que a teoria da legitimidade respalda-se na ideia de que as organizações se relacionam com a comunidade através de um contrato social, onde se empenham a cumprir atividades do interesse público em troca de reconhecimento, de recompensa e de sua continuidade. Diversos filósofos discutiram sobre a concepção de contrato social, entre eles, Jean-Jaques Rousseau (1981), que define contrato como a relação entre o desejo coletivo (a lei) e o individual. Quando a sociedade constata que uma organização infringiu o contrato social, sua sobrevivência pode estar ameaçada. Essa situação pode ocorrer por várias razões, entre elas, a mudança de expectativas das pessoas, acontecimentos que impactaram negativamente a imagem da

empresa entre outras causas (DEEGAN, 2002; PATTEN, 1992, apud GARCIA; PELEIAS; PETERS, 2014).

No ponto de vista da teoria da legitimidade, a função dos gestores é importante, pois são eles que tomam a decisão a respeito de como a organização está sendo vista pela sociedade. Caso as ações corporativas não estejam de acordo com o contrato social, será preciso estabelecer estratégias para a correção dessa situação, ou seja, os gestores terão que encontrar alguma forma de mudar a percepção das pessoas através de divulgações públicas (DEEGAN, 2002, apud GARCIA; PELEIAS; PETERS, 2014).

Desse modo, a expectativa é de que as estratégias de divulgação invertam um cenário negativo, ou ao menos amenizem a condição observada pelos *stakeholders* como desfavorável para a reputação empresarial. Por essa razão, é vantajoso e essencial passar uma boa imagem, empregando as estratégias de legitimidade de forma correta (GARCIA; PELEIAS; PETERS, 2014).

2.4 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMAÇÃO DE LINDBLOM (1994)

Para Lindblom (1994, apud BOFF, 2007), a legitimidade organizacional refere-se ao desempenho social e sua divulgação. Sendo assim, a autora destaca que o conteúdo evidenciado é influenciado pela busca da legitimidade.

Silva e Sancovski (2006) declaram que os administradores podem tentar modificar a percepção do público quando ocorrer um evento negativo que abala a legitimidade da empresa, com a finalidade de convergir os interesses da sociedade e as atividades organizacionais. De acordo com os autores, tais eventos negativos podem acontecer devido a acidentes ambientais, acidentes de trabalho, controvérsias em relação à atividade desenvolvida pela empresa e crises corporativas em geral.

Lindblom (1994, apud BOFF, 2007) afirma que as entidades empregarão estratégias de legitimidade organizacional na evidenciação de seus relatórios contábeis para responder aos eventos negativos. Compreende-se então, que, ao evidenciar os relatórios referentes às suas atividades, as empresas podem empregar intencionalmente ou não quatro estratégias, buscando alcançar, preservar ou recuperar a sua legitimidade no ambiente em que pertencem. O Quadro 2 expõe quatro estratégias que podem ser usadas, isoladamente ou em conjunto, pelos gestores para legitimar a existência organizacional.

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 a 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: Lindblom (1994, adaptado por BOFF, 2007).

A primeira estratégia está relacionada em manter ou criar legitimidade. Nessa estratégia, a empresa reconhece que foi impactada pelo evento negativo decorrente de suas atividades e busca solucionar o problema que ameaça a sua legitimidade. Sendo assim, a administração entende que é preciso não se mostrar neutra e imparcial diante dessas situações. Na visão de Silva (2003), essa alternativa é a mais adequada, pois consegue obter resultados mais concretos em termos de restauração da legitimidade e de eficácia na evidenciação.

A segunda estratégia trata-se de mudar a percepção sem mudar a essência. Essa alternativa não requer uma alteração no comportamento organizacional em resposta à vontade do público, mas sim uma mudança da percepção social. A empresa utilizaria a evidenciação para comprovar que suas atividades estão de acordo com as normas presentes no ambiente em que está inserida (BOFF, 2007).

Quanto à terceira estratégia, a empresa opta por desviar a atenção do seu público para um ponto positivo de suas atividades, como por exemplo, uma exaltação a realizações sociais passadas, omitindo assim, o evento negativo. A evidenciação tem tendência em ser longa e direcionada para manipular a visão das pessoas sobre um acontecimento ao invés de informá-las. Lindblom (1994, apud BOFF, 2007) ressalta que essa é uma das estratégias mais óbvias de evidenciação em busca de legitimidade organizacional.

No que se refere à quarta estratégia, a empresa procura inverter as expectativas ao verificar que seu público pertinente manifesta descontentamento em sua produção, métodos e objetivos. Percebe-se nessa estratégia que a empresa não pretende fazer um ajuste interno para extinguir a ameaça à sua legitimidade e nem manipular a compreensão das pessoas, mas sim alterar a expectativa do público em relação às suas atitudes futuras.

2.5 PESQUISAS REFERENTES ÀS ESTRATÉGIAS DE LINDBLOM (1994)

Diversas pesquisas foram produzidas examinando as informações evidenciadas conforme as estratégias propostas por Lindblom (1994). A seguir, o Quadro 3 apresenta algumas das principais pesquisas relacionadas ao assunto:

Quadro 3 - Pesquisas Referentes às Estratégias de Legitimidade de Lindblom

(continua)

Autores	Ano	Objetivo	Resultado
GRAY; KOUHY; LAVERS	1995	Demonstram como a evidênciação social se desenvolveu ao longo de 13 anos na Inglaterra no período de 1979 a 1991, analisando também se as estratégias de evidênciação propostas por Lindblom (1994) estavam presentes nos relatórios anuais para os seguintes tipos de evidênciação social: meio ambiente, recursos humanos, relações com a comunidade e produtos.	O tom, a orientação e o foco da evidênciação ambiental apresentada pelas empresas estão estreitamente de acordo com as três primeiras estratégias de Lindblom (1994). Em síntese, a evidênciação social corporativa parece ser um mecanismo de manipulação, pois, a cada vez, é mais comum ver as empresas tentando demonstrar um desempenho satisfatório dentro da questão ambiental.
SILVA, A.H.C.; SANCOVSKI	2006	Descrever como os administradores de uma empresa brasileira com alto custo político, a Petróleo Brasileiro S.A., fez uso da evidênciação voluntária de informações sociais em seus relatórios anuais, no período de 1993 a 2002, para encaminhar questões negativas relacionadas com suas atividades, frente a uma possível ameaça ou perda de legitimidade.	Consciente ou inconscientemente, os administradores da empresa analisada adotam determinados padrões quanto à forma e ao conteúdo da evidênciação de informações sociais nos relatórios anuais como parte de um processo de recuperação da sua legitimidade. Verifica-se um predomínio da 3ª estratégia de Lindblom (1994) nos anos de 1994 a 1997, da 1ª estratégia nos anos de 1999 a 2001 e da 2ª estratégia nos anos de 1993, 1998 e 2002.
BEUREN; BOFF	2008	Identificar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes na evidênciação ambiental e social dos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares brasileiras.	De maneira geral, as empresas pesquisadas utilizaram-se das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994), em conjunto ou isoladamente, com predomínio da 3ª e da 2ª estratégia de legitimidade.
ARCHEL et al.	2009	Ampliar o alcance da teoria da legitimidade através de uma análise detalhada das ligações que existem entre as estratégias de legitimação de Lindblom (1994) e as características do ambiente político em que são desenvolvidas.	A empresa em estudo usou da divulgação social e ambiental estrategicamente para legitimar um novo processo de produção através da manipulação de percepções sociais. Essa estratégia foi apoiada implícita e explicitamente por meio do alinhamento ideológico com o Estado.
SILVA, F.P.C.	2009	Descrever como os administradores das Fundações ligadas às Universidades Federais de Ensino Superior – IFES fizeram uso da evidênciação voluntária de informações sociais no relatório de 2007, baseada nas estratégias de Lindblom (1994), para encaminhar	As Fundações de Apoio às IFES Federais investigadas utilizaram as quatro estratégias de Lindblom; possuem estratégias específicas, e costumam usar termos comuns de legitimação; pela análise conjunta dos relatórios, a tática predominante foi a 3ª

	questões negativas publicadas pela imprensa que ameaçam a perda da legitimidade nessas instituições.	estratégia de Lindblom, pois se adotou uma visão simplificadora, supervalorizando micro-aspectos para desviar a atenção dos usuários sobre situações embaraçosas.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores citados.

3 METODOLOGIA

O estudo caracterizou-se como exploratório quanto à sua abordagem, pois busca identificar e analisar as estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) aplicadas pela JBS S.A.. Conforme salienta Ruiz (2002, p.50), “quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de um estudo exploratório”. Cervo e Bervian (2002, p. 38) alegam que os estudos exploratórios limitam-se a estabelecer objetivos e trazer mais esclarecimentos sobre determinado conteúdo, ao invés de desenvolver hipóteses a serem testadas.

O estudo tem uma abordagem qualitativa, pois pretende analisar e interpretar o conteúdo evidenciado nas narrativas contábeis da empresa em estudo. Richardson (1989, p. 29) argumenta que o tratamento qualitativo “difere, em princípio do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Trata-se de uma pesquisa documental que foi elaborada utilizando os Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Relatório da Administração e Formulário de Referência e Prospectos como suporte e base de dados para a análise. Para Silva (2003), esses documentos não passaram por um tratamento analítico, ou seja, são vistos como uma seleção de documentos considerados matéria-prima e que serve de apoio à pesquisa. A escolha da informações documentadas se justifica pelo fato de que estas agrupam dados que observam diferentes conteúdos descritos nos documentos tidos como suporte e deixam o livre-arbítrio para o pesquisador analisá-los. O Quadro 4 apresenta a descrição de cada relatório utilizado no estudo:

Quadro 4 - Relatórios Financeiros

(continua)

Relatórios	Descrição
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⁾

Fatos Relevantes	São relatórios que as companhias de capital aberto são obrigadas a publicar, conforme a Instrução 358 da CVM. São considerados fatos relevantes eventos que: podem impactar no valor das ações; que podem influir na decisão dos acionistas em comprar, vender ou manter ativos; e influenciar na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de ativos. ⁽¹⁾⁽²⁾
Relatório da Administração	É o documento onde é retratado os principais resultados obtidos, as metas e políticas da empresa, o desempenho da gestão administrativa, a destinação de recursos entre outras informações qualitativas. A divulgação do Relatório da Administração é obrigatória, conforme a Lei nº 6.404/1976, porém seu conteúdo é flexível, visto que a sua elaboração está sob a responsabilidade das empresas. ⁽³⁾
Formulários de Referência e Prospectos	São documentos que as companhias de capital aberto são obrigadas a publicar, conforme a Instrução 480 da CVM. As informações do formulário de referência devem ser uma descrição fiel e completa do contexto econômico-financeiro da empresa, visto que são uma importante fonte de prestação de contas da empresa ao seu público e que auxiliam os investidores na hora da tomada de decisão. ⁽¹⁾⁽²⁾

Fonte: Elaboração própria, baseada em ⁽¹⁾THE MEDIA GROUP (2018); ⁽²⁾CVM (2018); ⁽³⁾MUNARIA, LORANDI (2014).

Utilizando-se de dados das narrativas contábeis, que são considerados primários, disponibilizados pelo *site* oficial da JBS S.A., foi possível examinar as explicações e condutas da empresa para alcançar certo grau de credibilidade e confiança no que se refere a sua relação direta com seus investidores/acionistas, clientes, governo e demais participantes.

A análise das informações financeiras se delimitou ao ano de 2017. A escolha desse ano se explica pelo fato de ser o exercício em que os usuários das informações e a sociedade como um todo tomaram conhecimento, por meio dos meios de comunicação, das maiores fraudes em que a JBS S.A. está envolvida. A pesquisa se delimitou também à análise dos escândalos relacionados às Operações da Polícia Federal em que a empresa está sendo investigada.

A seguir, no Quadro 5, apresenta-se o detalhamento do universo e da amostra dos relatórios financeira de 2017 da JBS:

Quadro 5 - Seleção da Amostra

Relatórios	Universo	Amostra	Especificação dos Documentos da Amostra
Comunicados ao Mercado	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.
Fatos Relevantes	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	1	1	-
Formulários de Referência e Prospectos	19	1	Versão 19

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à análise de conteúdo, foram selecionados trechos ou parágrafos que evidenciam elementos que constituem as estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), apresentadas no Quadro 2. Martins e Theóphilo (2009, p. 99) afirmam que esta técnica de análise “presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências”.

Para classificar os trechos de evidenciação das estratégias de Lindblom (1994) às operações da Polícia Federal, foi realizada uma análise semântica, visto que não são todos os relatórios que citam as operações a que se referem de forma explícita. Estabeleceu-se parâmetros, conforme o contexto da narrativa, para uma análise preliminar dos relatórios, como apresenta-se no Quadro 6:

Quadro 6 - Parâmetros Adotados na Análise de Conteúdo

(continua)

Termos/ Categorias	Descrição	Exemplos
Data	Foi utilizada a data citada nos relatórios para concluir sobre o assunto referido. Como por exemplo, o trecho publicado no dia 17 de março de 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, sendo duas delas no Paraná e uma em Goiás.” (COMUNICADO AO MERCADO DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
Polícia Federal	O termo “Polícia Federal” foi utilizado para relacionar às operações que a JBS S.A. está sendo investigada, porém foi necessário o uso de elementos textuais complementares para vincular as informações a cada operação da Polícia Federal específica. O exemplo ao lado, refere-se à Operação Tendão de Aquiles da Polícia Federal.	“(…) a sede da Companhia foi objeto de <u>uma operação coordenada entre a Polícia Federal e a Comissão de Valores Imobiliários (“CVM”)</u> na manhã desta sexta-feira referente à apuração de processos administrativos instaurados pela CVM, como já são de conhecimento do mercado.” (FATOS RELEVANTES DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
Acordo de Colaboração Premiada ou Delação Premiada	Tais termos foram utilizados para identificar a Operação Lava Jato, pois o Acordo de Colaboração Premiada firmado com o Ministério Público Federal está no âmbito da operação referida. A seguir, exibe-se um exemplo da presença do termo em um trecho do relatório utilizado.	“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.” (RELAÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
Acordo de Leniência	O Acordo de Leniência foi firmado com o Ministério Público Federal no âmbito das Operações Cui Bono?, Bullish e Carne Fraca. O trecho ao lado é um exemplo da utilização do termo no relatório utilizado na pesquisa.	“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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
Compliance	A palavra “ <i>Compliance</i> ” foi utilizada para a classificação das operações referentes ao Acordo de Colaboração Premiada e ao Acordo de Leniência, visto que está especificado nos relatórios que as medidas relacionadas a esse termo são alusivas a tais acordos. O trecho a seguir mostra um exemplo do emprego do	“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

	termo na narrativa da empresa.	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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
BNDESPar/ BNDES	De acordo com o contexto da narrativa, esses termos podem estar relacionados à Operação Bullish, como apresenta-se, por exemplo, no trecho ao lado.	“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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
Proteção Cambial/ Proteção Financeira	De acordo com o contexto da narrativa, esses termos podem estar relacionados à Operação Tendão de Aquiles, como apresenta-se, por exemplo, no trecho ao lado.	“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 forma minuciosa e diária a sua exposição a moedas estrangeiras e commodities.” (COMUNICADO AO MERCADO DA JBS, 2017) [Grifo nosso]
Padrão de Qualidade/ Segurança Alimentar/ Boas Práticas na Fabricação/ Adulteração de Produtos	De acordo com o contexto da narrativa, esses termos podem estar relacionados à Operação Carne Fraca, como apresenta-se, por exemplo, no trecho ao lado.	“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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso]

Fonte: Elaboração própria.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 SOBRE A JBS S.A.

A história da JBS S.A. iniciou na cidade de Anápolis em Goiás, no ano de 1953, quando José Batista Sobrinho fundou seu primeiro açougue chamado de Casa de Carne Mineira. O negócio foi impulsionado pela construção de Brasília, uma vez que a empresa passou a suprir a demanda das empreiteiras e se tornar uma das principais fornecedoras de carne da época (ESTADÃO, 2009; FRIBOI, 2018).

Em 1970, seu Zé Mineiro, como era conhecido José Batista Sobrinho, adquiriu seu primeiro abatedouro na cidade de Formosa (GO). Nesse mesmo ano, a empresa mudou o nome para Friboi, uma combinação das palavras “frigorífico” e “boi”. Dez anos depois, houve um significativo crescimento no número de abates devido à aquisição da unidade frigorífica em Planaltina (GO). Com a expansão da capacidade produtiva, a empresa passou a atuar em

outras regiões do Brasil, o que culminou na compra de várias unidades no país, mas somente na década de 90 que vieram as primeiras exportações (ESTADÃO, 2009; FRIBOI, 2018).

Em 2007, a empresa, agora rebatizada de JBS (iniciais de seu fundador), abriu seu capital com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Com o investimento dos novos sócios, a JBS S.A. adquiriu outras importantes empresas do setor. A partir daí iniciava-se um acelerado crescimento para a internacionalização da marca (G1, 2017; JBS, 2018).

Atualmente, no ano de 2018, a companhia está presente em mais de 20 países, sendo que atende cerca de 300 mil clientes em mais de 150 países. Seu portfólio é bastante variado, contando com diversos produtos de marcas como a Friboi, Seara, Swift, Pilgrim's, Doriana entre outras. Além do mais, a JBS S.A. atua em outros setores relacionados ao seu núcleo de negócios (JBS, 2017).

De um pequeno açougue para um conglomerado de empresas dona de dezenas de marcas, a JBS S.A se tornou a maior produtora de proteína animal do mundo, por outro lado, é alvo de diversas operações da Polícia Federal que investigam atos de corrupção (BBC, 2017).

4.1.1 Operação Cui Bono?

Deflagrada no dia 13 de janeiro de 2017, a Operação Cui Bono? investiga um esquema de favorecimento na liberação de créditos da Caixa Econômica Federal aos funcionários, políticos e empresas, incluindo a JBS S.A. Conforme o Ministério Público Federal, o ex-vice-presidente de Pessoa Jurídica da Caixa, Geddel Vieira Lima, cobrava propina em contrapartida da concessão de empréstimos. O grupo JBS, por sua vez, está sendo investigado por receber um financiamento no valor de R\$ 1,8 bilhão no período que Geddel estava na Caixa (G1, 2017; ESTADÃO, 2017).

4.1.2 Operação Carne Fraca

Em 17 de março de 2017, foi deflagrada pela Polícia Federal a Operação Carne Fraca, que atingiu várias empresas brasileiras do ramo de proteína animal. A JBS S.A., que é dona de várias marcas e indústrias desse setor, foi uma das mais afetadas pela operação, devido às acusações de adulteração da carne e derivados vendidos no mercado interno e externo (EL PAÍS, 2017).

Nesse escândalo, as empresas envolvidas são acusadas de várias violações, tais como alterar as datas de vencimentos, utilizar elementos químicos para manipular a aparência de produtos estragados, comercializar tais produtos e oferecer propina a fiscais do governo para liberar as mercadorias impróprias para o consumo (R7, 2017).

A JBS S.A., que detêm grande percentual do comércio de carnes no contexto global, se viu prejudicada econômica e moralmente, uma vez que sua reputação foi atingida dentro e fora do país ao lançar dúvidas sobre a indústria do agronegócio brasileira (G1, 2017; BBC, 2017).

4.1.3 Operação Bullish

A Operação Bullish, deflagrada em 12 de maio de 2017, consiste na investigação de fraudes e irregularidades em empréstimos feitos pelo BNDES, por meio da sua subsidiária BNDESPar, à empresa JBS S.A. (G1, 2017).

Esses empréstimos foram realizados a partir de junho de 2007, com o objetivo de ampliar seu ramo de atuação em frigoríficos, no valor de R\$ 8,1 bilhões. Os empréstimos foram realizados sem que garantias fossem apresentadas e também sem exigências de prêmio contratual, gerando assim, um prejuízo de R\$ 1,2 bilhão aos cofres públicos (PORTAL CORREIO, 2017).

4.1.4 Operação Lava Jato

A operação Lava Jato é a mais vasta investigação sobre corrupção realizada no Brasil. Essa operação expôs vários planejamentos de fraudes financeiras, nos quais abrangem políticos de diversos partidos e grandes entidades públicas e privadas, com destaque à Petrobras e empreiteiras. Com os desdobramentos da Lava Jato, a JBS S.A. também virou alvo das investigações, culminando assim nas delações premiadas de membros da empresa (FOLHA DE S.PAULO, 2017).

O caso JBS é investigado por suas ligações e esquemas de propinas de diversos valores que, sobretudo, beneficiavam pessoas e partidos no financiamento ilegal de campanhas eleitorais, em troca de privilégios políticos. O grupo JBS S.A. se tornou uma fonte de recursos dos políticos, não importando a tendência destes (G1, 2017).

Em 18 de maio de 2017, o ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) Edson Fachin homologou acesso à delação premiada dos sócios-proprietários da JBS, Joesley e Wesley

Batista e outros executivos do grupo (UOL NOTÍCIAS, 2017). Na ocasião, o jornal O Globo (2017) divulgou que Joesley Batista havia gravado um áudio do presidente da República Michel Temer dando consentimento para a compra do silêncio do ex-deputado Eduardo Cunha (PMDB) e do operador do PMDB, Lúcio Funaro. Ainda de acordo com o jornal, o deputado Rodrigo Rocha Loures (PMDB) foi filmado levando uma mala com R\$ 500 mil que teria sido entregue por Joesley. O senador Aécio Neves (PSDB) também foi acusado por ter sido flagrado em gravação pedindo R\$ 2 milhões ao grupo empresarial (EXAME, 2017).

As delações premiadas da JBS S.A. causaram grande repercussão nacional e internacional, influenciando no cenário político e econômico do país.

4.1.5 Operação Tendão de Aquiles

Entre os meses de abril e maio de 2017, a JBS S.A. realizou transações no mercado de dólar futuro, assim como vendas fora do comum das ações da empresa. Tais operações foram realizadas alguns dias antes da delação premiada dos membros da empresa. Essa conduta culminou na Operação Tendão de Aquiles, na qual a Polícia Federal investiga a geração de vantagens indevidas no mercado financeiro devido ao uso de informações privilegiadas, e, conseqüentemente, os prejuízos financeiros causados aos investidores (G1, 2017).

4.2 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM (1994) PRESENTES NOS RELATÓRIOS FINANCEIROS

Serão expostas na sequência as estratégias de legitimidade de Lindblom (1994) juntamente com trechos selecionados nos relatórios financeiros da JBS S.A. que evidenciam o uso de tais estratégias.

4.2.1 Primeira Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)

A seguir, serão evidenciados trechos retirados dos relatórios financeiros da JBS S.A. que elucidam a utilização da primeira estratégia de Lindblom (1994) na evidenciação de informações relacionados a alguns escândalos de corrupção que a empresa está envolvida:

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 DA 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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

A citação acima foi retirada do Relatório da Administração e demonstra algumas atitudes implementadas pela JBS S.A. referentes à Operação Lava Jato. Considerando que a empresa está sendo investigada em tal operação por doações ilegais para o financiamento de campanhas políticas, foram relatadas diretrizes que restringe as doações às entidades filantrópicas, sendo vedadas as doações para qualquer órgão ou agentes públicos.

Verifica-se nesta estratégia, o desejo da empresa em recuperar a sua reputação ao implantar uma nova política de doação. Desta forma, a JBS S.A. optou por seguir regras e princípios institucionalizados, ou seja, aqueles julgados como corretos e adequados, tanto para a entidade como para o meio social.

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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

Tendo em vista os desdobramentos dos fatos relacionados ao Acordo de Colaboração Premiada com o Ministério Público Federal celebrado por executivos e administradores da companhia, a JBS S.A. se comprometeu a adotar medidas que melhorem a prática de governança corporativa e *compliance*. Para tanto, conforme trechos obtidos nos Fatos

Relevantes e Relatório da Administração, a administração informou a implementação do programa de *compliance* “Faça Sempre o Certo” que visa impedir possíveis atos ilícitos.

Diante disso, a empresa admite que sua imagem foi impactada pelo evento negativo consequente das suas ações e, então, passou a buscar soluções para o problema que ameaça sua legitimidade. Para alcançar esse objetivo, a administração tornou públicas as medidas que estão sendo adotadas para que a sociedade em geral tome conhecimento do esforço da empresa.

4.2.2 Segunda Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)

Serão apresentados em seguida, trechos de Comunicados ao Mercado da JBS S.A. que exemplificam o uso da segunda estratégia de Lindblom (1994) na evidenciação de informações sobre as operações policiais nas quais a empresa está sendo investigada:

A JBS e suas subsidiárias atuam em absoluto cumprimento de todas as normas regulatórias em relação à produção e a comercialização de alimentos no país e no exterior e apoia as ações que visam punir o descumprimento de tais normas (COMUNICADO AO MERCADO DA 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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

Nos trechos supracitados referentes à Operação Carne Fraca, percebe-se que a empresa busca se defender ao comunicar que sua produção e comercialização cumprem todas as normas regulatórias e, ressalta ainda, a adoção de boas práticas na fabricação de suas mercadorias.

Desse modo, percebe-se que a empresa não pretende mudar seu comportamento para satisfazer a vontade social, ao invés disso, procura alterar a compreensão do seu público à medida que vai demonstrando que suas práticas não desrespeitam as normas e valores.

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 DA 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 DA 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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

No que diz respeito à Operação Tendão de Aquiles, a JBS S.A. segue com a política de que suas operações no mercado financeiro estão em consonância com as práticas utilizadas na gestão de riscos e proteção financeira.

Nota-se que a empresa está ciente que precisa manifestar-se a respeito do seu comprometimento com a sociedade que está inserida. Contudo, ao invés de destacar medidas para solucionar a ameaça, a empresa utilizou a evidenciação para comprovar que suas ações estão em conformidade com as regras estabelecidas.

4.2.3 Terceira Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)

As citações na sequência, retiradas do Relatório da Administração da JBS S.A., pretende esclarecer melhor o uso da terceira estratégia de legitimidade organizacional de Lindblom (1994).

A JBS é a principal mantedora 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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

Ocupa 9º 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 (RELATORIO DA ADMINISTRAÇÃO DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

Analisando o frecho acima, pode-se observar a evidenciação de uma realização social, vinculada a uma causa altamente legitimada, que promove a educação de crianças e adolescentes sem ônus algum à sociedade. Também, destaca-se o bom desempenho alcançado pelo instituto em consequência da ação organizacional.

Constata-se nesta estratégia, que a empresa decidiu destacar um ponto positivo das suas atividades no lugar de um fato prejudicial à sua legitimidade. Sendo assim, esta estratégia está focada nas boas ações sociais que a empresa realizou, como o patrocínio concedido ao Instituto Germinare, e também no reconhecimento da importância da empresa para a sociedade através do desempenho atingido no *ranking* das escolas.

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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

Nesse caso, a JBS S.A. optou por enfatizar doações feitas por sua controlada Moy Park, bem como a realização de programa que beneficia as comunidades locais. Ressalta-se também, o alcance de suas boas ações e a importância da empresa no meio social e ambiental que está inserida.

Essa conduta pode ser relacionada como uma forma de influenciar a concepção das pessoas ao desviar o foco de um assunto negativo para um positivo.

4.2.4 Quarta Estratégia de Legitimidade Organizacional de Lindblom (1994)

Serão expostos a seguir trechos dos Fatos Relevantes da JBS S.A. que ilustram a utilização da quarta estratégia de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) referentes às operações da Polícia Federal:

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 DA JBS, 2017) [Grifo nosso].

Tendo em vista a assinatura do Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal, relacionado às Operações Carne Fraca e Bullish, a JBS S.A. demonstrou compromisso com o meio social ao anunciar medidas que serão implementadas pela sua

holding J&F para amenizar os escândalos que ameaçam a sua reputação, tais como o investimento em projetos sociais e a implantação de um programa de *compliance*.

Quanto a esta estratégia, pode-se observar que a empresa tem o propósito de inverter a expectativa das pessoas em relação a sua conduta no futuro. Percebe-se que não se trata de manipulação do entendimento do público, mas da promessa de mudança de atitude no que diz respeito ao seu comportamento social e empresarial.

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 DA 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 DA JBS, 2007) [Grifo nosso].

Nessa publicação, a administração da JBS S.A. demonstra a intenção de realizar uma investigação interna e independente com o objetivo de comprovar os fatos relacionados aos Acordos de Colaboração Premiada e de Leniência. Nota-se que a empresa não tomou tal atitude para o presente, mas mostra-se empenhada para que a medida seja concretizada futuramente.

Verifica-se neste caso, que a empresa não está mudando sua postura atual para resolver o seu problema de legitimidade. No lugar disso, ela buscou fazer com que as expectativas das pessoas estejam em concordância com suas atitudes e objetivos.

4.3 ESTRATÉGIAS DE LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE LINDBLOM (1994) PREDOMINANTES NA EVIDENCIAÇÃO SOCIAL

A Tabela 1 apresenta a quantidade de estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) presentes em cada relatório financeiro da JBS S.A. no ano de 2017.

Tabela 1 – Estratégias de Legitimidade Organizacional Predominantes nos Relatórios Financeiros da JBS S.A.

Relatórios Financeiros	1ª estratégia	2ª estratégia	3ª estratégia	4ª 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

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Tabela 1, pode-se perceber que há um predomínio da 1ª estratégia de legitimidade organizacional, totalizando 19 reportes nos relatórios financeiros. Essa maior quantidade de evidenciação da 1ª estratégia se dá, principalmente, pelo fato da administração se preocupar em informar as medidas tomadas à luz dos desdobramentos dos eventos relacionados ao Acordo de Colaboração Premiada com o Ministério Público Federal celebrado por administradores e executivos da empresa. Verifica-se também, que esta estratégia esteve presente em todos os relatórios analisados, sendo que o maior número de observações foi encontrado nos Fatos Relevantes.

Quanto à 4ª estratégia, nota-se que ela é a segunda mais evidenciada pela JBS S.A., sendo que apareceu 6 vezes nos relatórios de 2017. De maneira geral, o uso dessa estratégia está relacionado à previsão de projetos e programas, firmados no Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal, que serão concretizados futuramente.

Em seguida, aparece a 3ª estratégia de legitimidade organizacional, com um total de 4 evidenciações. A companhia optou por demonstrar em seu Relatório da Administração os projetos sociais apoiados por ela, bem como os benefícios gerados por tais iniciativas.

Com apenas 3 observações, a 2ª estratégia foi a menos utilizada pela companhia. O fato da JBS S.A. optar por não fazer o uso demasiado dessa estratégia pode estar relacionado com o avanço das investigações referente às operações da Polícia Federal, visto que a empresa está sendo acusada por condutas que não estão em conformidade com normas e valores institucionalizados.

Observa-se que os Fatos Relevantes foram os relatórios que mais tiveram registros das estratégias de Lindblom (1994). Essa situação pode ser explicada pelo fato da CVM exigir a evidenciação de informações, visto que as medidas tomadas pela JBS S.A., a respeito das operações que está sendo investigadas, podem influenciar o preço das ações e, conseqüentemente, a tomada de decisão dos investidores.

Nota-se também que a única narrativa que apresentou a 3ª estratégia foi o Relatório da Administração. Isso ocorre devido ao caráter flexível e otimista desse relatório em questão, uma vez que as companhias tendem a se auto promoverem ao invés de expor informações que podem prejudicar sua imagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A JBS S.A. é a maior produtora mundial de proteína animal e a segunda maior empresa do ramo de alimentos do mundo (JBS, 2017). Nessas circunstâncias, a empresa está sendo investigada em diversas operações policiais por usar sua influência e seu poder econômico para praticar atos ilícitos (UOL ECONOMIA, 2017). Diante dessa situação, a imagem da empresa perante a sociedade foi fortemente abalada (G1, 2017).

Este trabalho objetivou avaliar como os conteúdos das narrativas contábeis foram utilizados como instrumento de estratégia de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) pela JBS S.A. no ano de 2017. Para alcançar tal objetivo, utilizou-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. Na pesquisa documental foram examinados os Comunicados ao Mercado, Fatos Relevantes, Relatório da Administração e Formulário de Referência e Prospectos publicados no referido ano. Quanto à análise de conteúdo, foram selecionados trechos ou parágrafos que evidenciam elementos que constituem as estratégias de legitimidade de Lindblom (1994), referentes às Operações da Polícia Federal que a empresa está envolvida, e posteriormente, verificou-se a predominância das estratégias.

Analisando os resultados encontrados, pode-se concluir que a JBS S.A. fez o uso das quatro estratégias de legitimidade organizacional propostas por Lindblom (1994). Verifica-se também, a predominância da 1ª estratégia para evidenciar questões sociais, uma vez que a companhia se comprometeu a tomar uma série de medidas, relacionadas ao Acordo de Colaboração Premiada, prezando pela transparência e em atendimento às melhores práticas de governança corporativa.

No presente estudo, verificou-se a pouca utilização da 2ª e 3ª estratégia pela administração da JBS S.A., contrariando assim, estudos semelhantes que provaram a preponderância de ambas as estratégias, tais como a pesquisa de Silva e Sancovski (2006), que analisou a evidenciação social da Petrobras, e a pesquisa de Beuren e Boff (2008), que analisou as estratégias de Lindblom (1994) contidas nos relatórios da administração de empresas familiares.

Por fim, levando em conta as limitações do trabalho, tais como a escolha de uma empresa e a análise de apenas um ano, recomenda-se abranger a amostra de empresas envolvidas em tantos outros escândalos de corrupção no Brasil, bem como aumentar o período de análise a fim de fazer uma comparação evolutiva da evidenciação social. Sugere-se também, comparar esta pesquisa com de outras empresas a fim de encontrar semelhanças e diferenças nos métodos usados para a legitimidade social.

REFERÊNCIAS

ALBERNAZ, B.; BOMFIM, C. PF faz operação que investiga fraude em aporte do BNDES à JBS. **G1**. Rio de Janeiro, 12 mai. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/pf-realiza-operacao-no-rio.ghhtml>>. Acesso em: mai. 2018.

ALESSI, G. Operação Carne Fraca da PF coloca JBS e BRF na mira por esquema de corrupção. **El País**. Brasília, 17 mar. 2017. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/17/politica/1489761743_696597.html>. Acesso em: mai. 2018.

ALVARENGA, D.; GAZZONI, M. Com ajuda do BNDES, donos da JBS criaram a maior empresa de carnes do mundo. **G1**. 18 mai. 2017. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/com-ajuda-do-bndes-donos-da-jbs-criaram-maior-empresa-de-carnes-do-mundo.ghhtml>>. Acesso em: 06 de jun. 2018.

ALVARENGA, D.; MELO, L. Para virar a página, empresas da Lava Jato investem em planos anticorrupção. **G1**, Rio de Janeiro, 9 jul. 2017. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/para-virar-a-pagina-empresas-da-lava-jato-investem-em-planos-anticorrupcao.ghhtml>> Acesso em: 27 set. 2017.

AMORIM, F. Fachin homologa acordo de delação de donos da JBS que cita Temer e Aécio. **UOL Notícias**. Brasília, 18 mai. 2017. Política. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2017/05/18/fachin-homologa-acordo-de-delacao-de-donos-da-jbs-que-cita-temer-e-aecio.htm>>. Acesso em: mai. 2018.

ARCHEL, P. et al. Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 8, p. 1284-1307, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513570910999319>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BBC. Escândalo da carne lança dúvida sobre agronegócio, “pilar” da economia brasileira, diz NYT. **BBC Brasil**. 18 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39309743>>. Acesso em: mai. 2018.

_____. Guia da delação da JBS: entenda as acusações que abalaram o mundo político. **BBC Brasil**. 19 mai. 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-39983080>>. Acesso em: mai. 2018.

BEUREN, I. M.; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) predominantes nos relatórios da administração do período de 1997 a 2006 de empresas familiares. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B304.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

_____. HEIN, N.; BOFF, M. L. Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom *versus* geração familiar gestora de empresas familiares. **RIGC – Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, Espanha, v. 9, n.3, p. 1- 20, jan./ jun. 2011. Disponível em: <<http://www.observatorio->

iberoamericano.org/Revista_Iberoamericana_de_Contab_Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%2017/Ilse_Maria_Beuren_Nelson_Hein_y_Marines_Lucia_Boff.pdf> Acesso em: nov. 2017.

BOFF, M. L. **Estratégia de legitimidade organizacional de Linblom na evidenciação ambiental e social em relatórios da administração de empresas familiares**. 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, SC, 2007. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2007/325462_1_1.pdf> Acesso em: nov. 2017.

BOMFIM, C. PF faz operação na sede da JBS em São Paulo. **G1**. Brasília, 09 jun. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/pf-faz-operacao-na-sede-da-jbs-em-sao-paulo.ghtml>>. Acesso em: mai. 2018.

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

CHIARA, M.; ARAGÃO, M. JBS começou com um açougue em Goiás. **Estadão**. São Paulo, 17 set. 2009. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-comecou-com-um-acougue-em-goias,436380>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução CVM nº 358**, de 03 de janeiro de 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes.html>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

_____. **Instrução CVM nº 480**, de 07 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes.html>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

DIAS, C. P. et al. Evidenciação de informações socioambientais, teoria da legitimidade e isomorfismo: um estudo com mineradoras brasileiras. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS & INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE. 5., 2014, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis: Congresso UFSC, 2014. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140425161338.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

DIAS FILHO, J. M.; MACHADO, L. H. B. **Abordagens da pesquisa em contabilidade**. In: IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A. B (coord.). Teoria Avançada da contabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Políticas de Evidenciação Contábil: Um Estudo do Poder Preditivo e Explicativo da Teoria da Legitimidade. In: EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-A3301.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. *Organizational legitimacy: social values and organization behavior*. **Pacific Sociological Review**, Berkeley, Califórnia, EUA, v. 18, n. 1, p. 122-136, jan. 1975. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/1388226>> Acesso em: ut. 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. Como a crise política afeta os negócios das maiores empresas do Brasil. **Época Negócios**. 09 ago. 2017. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/360/noticia/2017/08/como-crise-politica-afeta-os-negocios-das-maiores-empresas-do-pais.html>>. Acesso em: 27 set. 2017.

FANK, O. L.; BEUREN, I. M. Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, SP, v. 4, n. 10, p. 25-47, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/rco/article/viewFile/34775/37513>> Acesso em: nov. 2017.

FOLHA DE S. PAULO. Operação Lava Jato. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 29 mai. 2017. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/>>. Acesso em: mai. 2018.

FONSECA A. et al. Polícia Federal deflagra operação de combate a venda ilegal de carnes. **G1**, Curitiba, 17 mar. 2017. Paraná. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2017/03/policia-federal-deflagra-operacao-de-combate-venda-ilegal-de-carnes.html>> Acesso em: 27 set. 2017.

FONSECA, V.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez., 2002.

FRAGA, E. Crise política aberta com delação da JBS pode prolongar recessão. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 18 mai. 2017. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/05/1885189-crise-politica-aberta-com-delacao-da-jbs-pode-prolongar-recessao.shtml>> Acesso em: 27 set. 2017.

FRIBOI. A empresa. **Friboi**. História. Disponível em: <<https://www.friboi.com.br/a-empresa>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

G1. Delator diz que JBS deu dinheiro para quase 2 mil candidatos. **G1**. 19 mai. 2017. Jornal Nacional. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/05/delator-diz-que-jbs-deu-dinheiro-para-quase-2-mil-candidatos.html>>. Acesso em: mai. 2018.

GARCIA, R. L. M.; PELEIAS, I. R.; PETERS, M. R. S. A teoria da legitimidade e as práticas de evidenciação da norma ISSO 14001 por empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 14., 2014, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: FIPECAFI, 2014. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos142014/255.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and longitudinal study of UK disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 47-77, 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513579510146996>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

THE MEDIA GROUP. Novo Guia de Relações com Investidores. **Guia de Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://guiari.mediagroup.com.br/>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. Introdução à Teoria da Contabilidade. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

JARDIM, L. Dono da JBS grava Temer dando aval para a compra de silêncio de Cunha. **O Globo**. Rio de Janeiro, 17 mai. 2017. Brasil. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/dono-da-jbs-grava-temer-dando-aval-para-compra-de-silencio-de-cunha-21353935>> Acesso em: 27 set. 2017.

JBS. Apresentação institucional. **JBS**. São Paulo, 30 set. 2017. Relações com Investidores. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4406/Apresentao%20Institucional%20JBS.pdf>> Acesso em: 08 out. 2017.

_____. Sobre a JBS. **JBS**. Disponível em: <<https://jbs.com.br/sobre/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

_____. Relações com Investidores. **JBS**. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: abril de 2018.

LAPORTA, Taís. Exportação de carne brasileira pode ser afetada pela operação da PF, diz setor. **G1**. 17 mar. 2017. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/exportacao-de-carne-brasileira-pode-ser-afetada-pela-operacao-da-pf-diz-setor.ghtml>>. Acesso em: mai. 2018.

LONDRES, M. Carne Fraca: Ministério da Agricultura afasta 33 servidores e lista problemas em mortadela, salsicha e aves. **R7**. Brasília, 17 mar. 2018. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/brasil/carne-frac-ministerio-da-agricultura-afasta-33-servidores-e-lista-problemas-em-mortadela-salsicha-e-aves-17032017>>. Acesso em: mai. 2018.

MACHADO, D. P.; OTT, E. Gerenciando a legitimação social por meio da evidencição ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. In: CONGRESSO ANPCONT. 8., 2014, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: AnpCONT, 2014. Disponível em: <http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/viii/images/39_39c94.pdf?20150429114417> Acesso em: nov. 2017.

MACHADO-DA-SILVA, C. et al. **Institucionalização da mudança na sociedade brasileira**: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (orgs.) Organizações, instituições e poder. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sócias aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, L. H. et al. A saga da JBS. **Valor Econômico**. São Paulo, 07 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/especial/jbs>> Acesso em 27 set. 2017.

MUNARIA, D.; LORANDI, J. A. Estudo das informações que compõem o relatório da administração das empresas catarinenses segundo a ótica do parecer de orientação da CVM. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade, 5., 2014, Florianópolis, Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/5CCF/62_14.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2018.

OLIVEIRA, A. F. S. et al. Como a contabilidade pode contribuir para o empresário na gestão da empresa. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 30, p. 1-22, jul. 2013.

Disponível em:

<<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/comocontabilidadepodecontribuirparaoempresariogestaoadaempresa.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

OLIVEIRA, E. Ações da JBS e BRF despencam e contaminam bolsa, que perde 2,39%.

Folha de S. Paulo, São Paulo, 17 mar. 2017. Mercado. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/03/1867454-acoes-de-jbs-e-brf-despencam-e-contaminam-bolsa-que-perde-239.shtml>> Acesso em: 27 set. 2017.

PORTAL CORREIO. Polícia Federal investiga fraudes e empréstimos do BNDES. **Portal Correio**. 12 mai. 2017. Disponível em: <<http://portalcorreio.com.br/policia-federal-investiga-fraudes-em-emprestimos-do-bndes/>>. Acesso em: mai. 2018.

RAFFAELLI, S. C. D. **Contabilidade como estratégia discursiva de legitimidade frente às mudanças institucionais**: análise de uma empresa da indústria do tabaco. 2014. 138 f.

Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, 2014. Disponível em: <<http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/wp-content/uploads/2015/05/D094.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

_____. et al. Estratégias Retóricas de legitimação nos relatórios da administração: respostas ao movimento antitabagista. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 21, n. 3, p. 286-307, ago. 2016. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n3/1982-7849-rac-21-3-0286.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSSONI, L. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. 2009. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade

Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, 2009. Disponível em: <

[http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24164/Tese%20-](http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24164/Tese%20-%20Luciano%20Rossoni%20-%20Legitimidade%20e%20Governanca%20Bovespa.pdf?sequence=1)

[%20Luciano%20Rossoni%20-](http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24164/Tese%20-%20Luciano%20Rossoni%20-%20Legitimidade%20e%20Governanca%20Bovespa.pdf?sequence=1)

[%20Legitimidade%20e%20Governanca%20Bovespa.pdf?sequence=1](http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/24164/Tese%20-%20Luciano%20Rossoni%20-%20Legitimidade%20e%20Governanca%20Bovespa.pdf?sequence=1)> Acesso em: nov.

2017.

ROUSSEAU, J. J. **Do contrato social e discurso sobre política**. Tradução: M. Pugliesi e N. de P. Lima. São Paulo: Hemus, 1981.

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

SALOMÃO A.; GOULART, J. Empresas investigadas por suspeitas na Caixa receberam R\$ 4,1 bi. **Estadão**. São Paulo, 13 jan. 2017. Política. Disponível em:

<<https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-investigadas-por-suspeitas-na-caixa-receberam-r-4-3-bi,10000100058>>. Acesso em: mai. 2018.

SALOMÃO, K. Além da Lava Jato: As investigações que envolvem a JBS e J&F. **Exame**. 18 mai. 2017. Negócios. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/alem-da-lava-jato-as-investigacoes-que-envolvem-jbs-e-jf/>>. Acesso em: mai. 2018.

SALOMÃO, L.; NETTO, V. Esquema na Caixa envolvia políticos, funcionários e empresas; veja quem são. **G1**. Brasília, 13 jan. 2017. Política. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/esquema-na-caixa-envolvia-politicos-funcionarios-e-empresas-veja-quem-sao.ghtml>>. Acesso em: mai. 2018.

SCHELLER, F.; DURÃO, M. Empresas tentam proteger marcas em meio a escândalos da Operação Carne Fraca. **Estadão**, São Paulo e Rio de Janeiro, 17 mar. 2017. Economia & Negócios. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-tentam-proteger-marcas-em-meio-a-escandalo-da-operacao-carne-fraca,70001704701>> Acesso em: 27 set. 2017.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

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) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2003.

_____.; SANCOVSKI, M. Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13112/8934>>. Acesso em: jun. 2018.

SILVA, F. P. C. et al. Uma análise investigativa da evidenciação social a partir das estratégias de Lindblom: o caso das fundações de apoio das instituições federais de ensino superior. In: EnANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON688.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

TAIAR, E. Crise política brasileira é maior que a econômica, diz Arminio Fraga. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 jun. 2017. Brasil. Disponível em : <<http://www.valor.com.br/brasil/5014506/crise-politica-brasileira-e-maior-que-economica-diz-arminio-fraga>> . Acesso em: 27 set. 2017.

UOL. JBS é investigada em várias operações; entenda suspeitas contra a empresa. **UOL Economia**. São Paulo, 19 mai. 2017. Economia. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/05/19/jbs-e-investigada-em-varias-operacoes-entenda-suspeitas-contr-a-empresa.htm>> Acesso em: 27 set. 2017.

VIEIRA, E. S. S. **Defesa Agropecuária e Inspeção de Produtos de Origem Animal**: uma breve reflexão sobre a Operação Carne Fraca e possíveis contribuições ao aprimoramento dos instrumentos normativos aplicáveis ao setor. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/ CONLEG/Senado, mar. 2017 (Texto para Discussão nº 230). Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td230>>. Acesso em 26 ago. 2017.