



Fachadas Organizacionais e Divulgação Voluntária do *Guidance*: análise entre empresas investigadas pela Polícia Federal

VAGNER ALVES ARANTES.

Universidade Federal de Viçosa, UFV

FRANCIELE MACHADO DE SOUZA.

Universidade Estadual de Ponta Grossa, UEPG

IVONALDO BRANDANI GUSMÃO.

Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar as fachadas organizacionais identificadas nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas nas operações da Polícia Federal. Busca-se responder a seguinte questão: As investigações da Polícia Federal, nas operações Carne Fraca, Lava Jato e Zelotes, tiveram reflexo nas fachadas organizacionais nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas? A pesquisa é formada pelas empresas que divulgaram o *guidance* entre 2010 a 2019 e estavam envolvidas nas operações: Carne Fraca, Lava Jato e Zelotes. A escolha do período de análise é justificada pelo início da divulgação do *guidance* em 2010 junto ao Formulário de Referência, emitido anualmente pelas empresas listadas na [B]³. O estudo considera as empresas objeto de denúncia de investigação no âmbito daquelas operações, sendo analisadas quatro organizações denunciadas nas operações anunciadas pela Polícia Federal e que divulgaram o *guidance* no período da análise. Observou-se de forma conjunta que a extensão dos relatórios de *guidance* está condicionada aos interesses das organizações em divulgar informações prospectivas. Quanto às fachadas organizacionais, verificaram-se ao longo dos relatórios de *guidance*, que as empresas utilizam as três fachadas organizacionais: Racional, Progressista, e de Reputação. A variabilidade de fachadas encontradas nas empresas está associada às investigações promovidas pela Polícia Federal uma vez que impactam a imagem da empresa frente ao mercado e, conseqüentemente, podem influenciar a reputação e a forma como é percebida pelos investidores. Esse cenário parece ser ideal para a construção e adoção de tipos alternativos de fachadas organizacionais que podem incentivar ou mascarar comportamentos, omissões e/ou situações adversas.

Palavras-chave: Hipocrisia Organizada, Reputação Corporativa, Desempenho da Empresa.

1 Introdução

A gestão da empresa se empenha em desenvolver estratégias destinadas a equilibrar ou conciliar as expectativas conflitantes dos *stakeholders* para melhor atender suas expectativas, colocando a administração da empresa em uma situação complexa. Se houver diferentes *stakeholders* que apresentem demandas irreconciliáveis sobre a gestão da organização e cujas aprovações são necessárias para que a organização mantenha sua legitimidade e lucratividade, a administração deve desenvolver estratégias que atendam a algum nível mínimo de acordos para atender cada grupo de *stakeholders*. Assim, gerenciar demandas conflitantes dos *stakeholders* pode tentar as organizações a adotarem estratégias específicas para esses usuários, levantando questões sobre a integridade comportamental da organização.

As organizações são particularmente aptas a aparentar que podem satisfazer uma série de demandas conflitantes dos *stakeholders* (Brunsson, 2007) e podem responder às demandas conflitantes desses usuários por meio do envolvimento na hipocrisia organizada. A hipocrisia, para Brunsson (2007) é uma resposta a um mundo em que valores, ideias ou pessoas estão em



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

conflito e uma maneira pela qual os indivíduos e organizações lidam com esses conflitos. Além disso, a hipocrisia organizada é "uma forma de lidar com conflitos refletindo-os em inconsistências entre conversas, decisões e ações" (Brunsson, 2007, p. 115). Argumenta-se, portanto, que a hipocrisia organizada é praticamente necessária, dadas as demandas conflitantes de vários *stakeholders*, e dessa forma, a legitimidade organizacional pode ser melhorada por meio da hipocrisia em certos ambientes.

Assim, a hipocrisia organizacional está fundamentada na necessidade das empresas por legitimidade social e nos dilemas que a gestão enfrenta ao tentar satisfazer as demandas conflitantes dos *stakeholders* e partes interessadas. As empresas enfrentam grande risco de que estratégias hipócritas tornam-se muito aparentes para grupos de *stakeholders* e que eventualmente podem prejudicar sua integridade e legitimidade comportamental. Deste modo, podem criar subestruturas internas para colocar a empresa em uma espécie de exibição organizacional.

Essas subestruturas são frequentemente colocadas como exibição organizacional e podem ser identificadas como fachadas organizacionais (Abrahamson & Baumard, 2009). Abrahamson e Baumard (2009) definem uma fachada organizacional como uma fachada simbólica erguida por participantes organizacionais e projetada para reassegurar aos seus *stakeholders* organizacionais a legitimidade da organização e sua gestão. Essas fachadas são classificadas em três categorias: a fachada racional que representa a racionalidade na tomada de decisão de uma organização; e sua ação é necessária para atender às normas básicas de comportamento do mercado; fachada progressiva que descreve que a fachada deve não apenas atender às normas de racionalidade, mas devem espelhar e exibir conversas e decisões sobre novas abordagens para resolver problemas levantados pelas partes interessadas; e fachada de reputação que exhibe a contabilidade e retórica desejada pelos *stakeholders*, analistas e a imprensa, expressando valores corporativos, declarações de missão corporativa, códigos de ética, obtenção de um prêmio de excelência no setor, que pode inflar as metas realistas e alcançáveis de uma empresa ou desempenho (Abrahamson & Baumard, 2009).

Assim, uma fachada organizacional foi teorizada para servir a um objetivo: criar legitimidade organizacional aos olhos dos *stakeholders*. Abrahamson e Baumard (2009) afirmam que uma fachada pode ser construída por uma organização com a intenção expressa de ocultar a má-fé, ou ainda, pode transmitir potencialidades para mudança e ser alavanca para a melhoria organizacional. Dessa forma, a fachada organizacional pode representar uma subestrutura organizacional ou meramente representar um conjunto de relatórios, decisões e ações organizacionais utilizadas para gerenciar demandas conflitantes dos *stakeholders* e que podem estar descritas nos relatórios de *guidance*.

O relatório de *guidance* é constituído por dois relatórios, sendo que um contempla as projeções realizadas pelas organizações e o outro realiza o acompanhamento dessas estimativas. Desta forma, há o confronto entre o projetado e o realizado, pois ao determinar as premissas e apresentar as justificativas para as alterações das projeções, o *guidance* passa a ser um relatório que tende a privilegiar informações qualitativas. Verifica-se, ainda, que a narrativa contábil no *guidance* ainda não está no escopo da auditoria externa, permitindo que os gestores dirijam as informações divulgadas e, por vezes, apresentem um tom positivo ou negativo à informação contábil.

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo analisar as fachadas organizacionais recorrentes nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas nas operações da Polícia Federal. Diante das denúncias das empresas investigadas nas operações da Polícia Federal e mediante a lente teórica das fachadas organizacionais, questiona-se: As investigações da Polícia Federal, nas operações Carne Fraca, Lava Jato e Zelotes, tiveram reflexo nas fachadas organizacionais nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas?



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Embora o *guidance* tenha sido objeto de análise em estudos recentes (Arantes, Gusmão, & Costa, 2019; Chapman & Green, 2018; Folster, 2018; Heflin, Kross, & Suk, 2016; Machado, Arantes, Soares, & Panhoca, 2018; Souza, Sanches, Sbardellati, & Neumann, 2018; Twedt, 2016), nenhum procurou entender como a empresa reagiu às crises de legitimidade nos relatórios prospectivos. Assim, a pesquisa contribui para a literatura das fachadas organizacionais e do *guidance*, como narrativa contábil, e que pode de alguma forma influenciar ou direcionar a interpretação dos investidores. Ainda, inova ao associar os efeitos das denúncias e investigação das empresas, sobre a qualidade das informações prospectivas e ao adotar a lente teórica das fachadas organizacionais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Hipocrisia Organizada e Fachadas Organizacionais

Espera-se que as organizações forneçam relatos mais completos e transparentes de seus esforços de sustentabilidade (Cho, Laine, Roberts, & Rodrigue, 2015). As discrepâncias encontradas entre a conversação corporativa e a ação são problemáticas, pois sem uma comunicação confiável a sociedade não é capaz de avaliar as atividades sociais e seus impactos de forma adequada. A ideia de que as organizações desenvolvem fachadas (Abrahamson & Baumard, 2009) e se envolvem em hipocrisia são fundamentais (Brunsson, 2007) para fornecer uma perspectiva alternativa dos diálogos e ações corporativas.

Uma das principais questões reside na maneira que as organizações respondem às demandas conflitantes dos *stakeholders*, pois em essência politizam a organização (Brunsson, 1989). Ao se perceber a organização como entidade política, não se pode caracterizá-la como ator unificado e buscar um único caminho para a legitimidade social. Em vez disso, a organização pode desenvolver múltiplas subestruturas para responder às necessidades específicas dos *stakeholders* (por exemplo, criação de um departamento de relações com investidores ou instituição de uma fundação de caridade). Assim, a estratégia-chave para a gerência é orquestrar conversas, decisões e ações de forma que se tornem soluções legítimas, pacíficas, e ainda assim não revelem discrepâncias prejudiciais nas atividades empresariais.

Estas subestruturas são muitas vezes expostas pela organização e podem ser identificadas como fachadas organizacionais (Abrahamson & Baumard, 2009; Nystrom & Starbuck, 1984). Abrahamson e Baumard (2009, p. 437) definem uma fachada organizacional como “uma fachada simbólica erguida pelos gestores destinados a tranquilizar os seus *stakeholders* da legitimidade da organização”. Em essência, uma fachada organizacional é utilizada para servir ao objetivo de criar legitimidade organizacional aos olhos dos *stakeholders* (Cho et al., 2015).

Dentro deste conceito, a organização que cultivou apenas uma fachada seria considerada relativamente estável (Cho et al., 2015). No entanto, a compreensão da fachada ressoa com concepções mais amplas da Teoria da Legitimidade (Lindblom, 1993). Teorias mais recentes constataram que a fachada de uma organização não possui somente uma faceta, mas várias, que servem diferentes papéis para os interessados.

Para Abrahamson e Baumard (2009) há três fachadas específicas e poderosas que são relevantes neste estudo: fachada racional; fachada progressiva; e fachada da reputação. Cada fachada é considerada uma subestrutura organizacional, seja rotulada formalmente ou meramente representada como uma coleção de discursos, decisões e ações utilizadas para gerenciar demandas de conflitos.

A Fachada Racional é a chave para a legitimidade de mercado. A racionalidade na tomada de decisões e ações de uma organização é necessária para atender às normas de comportamento básicos do mercado. Em algum ponto, a organização torna-se racional para



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

suportar os custos de produção e distribuição do relatório de sustentabilidade de uma empresa (Cho et al., 2015).

Segundo Abrahamson e Baumard (2009), a Fachada Progressiva não deve apenas atender às normas de racionalidade, mas espelhar as normas de progresso. A fachada progressiva é usada para exibir os discursos e as decisões sobre as novas abordagens e resolver os problemas levantados pelas partes interessadas. As decisões progressistas são fáceis e baratas, comparando-as com o desenvolvimento de um conjunto de ações concretas e realistas. No entanto, têm o potencial de esconder o fato de que nada mudou fundamentalmente na maneira pela qual as prioridades são articuladas, as decisões são tomadas, ou ações são determinadas (Cho et al., 2015).

A Fachada de Reputação exhibe a contabilidade e símbolos retóricos desejados pelos *stakeholders*, em especial, os analistas e a imprensa (Abrahamson & Baumard, 2009). Os símbolos retóricos expressam valores corporativos, tais como o discurso encontrado em declarações das empresas sobre sua missão e códigos de ética ou a obtenção de prêmios de excelência na indústria. Esta fachada pode inflar metas alcançáveis ou a execução realista criando uma máscara da organização que pode ser inaceitável para determinados grupos de usuários das informações divulgadas pelas empresas aos interessados (Cho et al., 2015).

No contexto da hipocrisia organizada, o discurso e as decisões são considerados incompatíveis com as ações. Nesse modelo, o discurso, as decisões e ações estão acoplados ao invés de serem dissociados ou apresentarem baixo acoplamento, de uma forma que não sejam geralmente assumidos pelas empresas (Cho et al., 2015).

Lipson (2007) explica que conversas e decisões compensam ações inconsistentes e que as ações podem, por outro lado, compensar falas ou decisões inconsistentes, denominando essas ações de *counter-coupled*. O termo *counter-coupled*, permite o gerenciamento de conflitos para pacificar alguns *stakeholders* com atividades de menor custo, enquanto concentram recursos em ações que atendem as expectativas dos *stakeholders* mais poderosos. Assim, o *counter-coupled* expande as possibilidades das organizações para erguer fachadas racionais, progressistas e de reputação, no contexto da hipocrisia organizada.

Essa hipocrisia permite distância física e/ou cronológica entre o discurso, às decisões e as ações. Pode-se pensar na distância física existente em cada fachada organizacional. A fachada racional, por exemplo, pode ser usada em uma empresa para justificar uma ação que necessariamente deve prejudicar o meio ambiente, enquanto a fachada reputação relata o compromisso de que a organização tem com as práticas sustentáveis em seu relatório de sustentabilidade. Assim, a empresa considera a distância cronológica para auxiliar a hipocrisia de uma fachada progressiva, definindo um horizonte de tempo que mantém o negócio perpetuamente adiado (Brunsson, 1989).

As estratégias de comunicação utilizadas pelas empresas para executar a hipocrisia organizada e erguer as fachadas racionais progressivas e de reputação podem ser limitadas na sua eficácia no longo prazo. Os discursos e as decisões que prometem ações futuras podem chegar a um ponto de acerto de contas, de modo que os grupos de interessados já não encontrem comunicações credíveis com a organização. Os gestores não podem admitir que as suas subestruturas politizadas atuem de forma independente. Fazer isso seria minar a capacidade da organização para celebrar contratos implícitos com os *stakeholders* e, portanto, o seu estatuto de legitimidade (Cho et al., 2015).

As teorias de divulgação voluntária, tanto a Teoria da Sinalização quanto a de Gerenciamento de Impressão, levam a concluir que a hipocrisia organizada e as fachadas organizacionais estão associadas com resultados negativos para a sociedade (Cho et al., 2015). No entanto, a hipocrisia organizada e fachadas organizacionais também podem gerar



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

resultados potencialmente positivos para a sociedade (Abrahamson & Baumard, 2009; Brunsson, 2007).

Apesar de condenar a hipocrisia organizada como problemática ou imoral, e isso muitas vezes é uma reação inicial, existem razões para hesitar em fazer um julgamento prematuro. Dessa forma, a Hipocrisia pode gerar oportunidades de mudanças que são muito menos propensos a surgir sem ela, e pode ajudar a sustentar a legitimidade social das organizações que lidam com conflitos significativos entre os *stakeholders*. Se o alinhamento racional do discurso, decisões e ações for a única opção disponível para as organizações, alguns *stakeholders* podem permanecer totalmente insatisfeitos (Brunsson, 2007).

Ao retirar a opção dos gestores da hipocrisia organizada e a criação de fachadas, pode-se realmente aumentar a probabilidade da ocorrência de resultados sociais negativos. Brunsson (2007) explica que, a moralidade das empresas não será necessariamente melhorada se estas formas de lidar com as demandas conflitantes forem paradas. Se a conversa e as decisões utilizadas pelas organizações forem mais morais do que as suas ações, então uma consequência provável é que as conversas e decisões das organizações sejam consideradas tão imoral quanto suas ações.

Dessa forma, a hipocrisia organizada e as fachadas organizacionais permitem à sociedade a oportunidade de se recusar a reconhecer sua cumplicidade com o atual estado das coisas (Cho et al., 2015). Abrahamson e Baumard (2009, p. 451) explicam que uma fachada organizacional pode transmitir potencialidades para a mudança e serem alavancas para a melhoria organizacional. Esse aspecto, pode até parecer contra intuitivo, mas quanto mais fachadas falsas, mas estas têm o potencial para se tornarem realidade. As fachadas podem libertar a organização para experimentar e inovar para além dos limites racionais de mercado (Cho et al., 2015).

Contudo, só porque a hipocrisia organizada e fachadas organizacionais podem gerar resultados sociais positivos, isso não significa que vai ocorrer. Para Christensen, Morsing e Thyssen (2013), para a hipocrisia organizada e fachadas organizacionais realizarem o seu potencial positivo, o discurso organizacional não deve ser ambíguo, em vez disso, deve ser aspiracional. Esses autores referem-se a tais divulgações como “*aspirational talk*”, o que pode trazer resultados positivos para a organização e para a sociedade em geral.

Christensen et al. (2013) afirmam que as *aspirational talk* (divulgações aspiracionais) podem servir como dispositivos constitutivos, através dos quais as organizações começam a traçar por um futuro diferente. *Aspirational talk* distinguem-se das mentiras em que a conversa é visível ao público, pois inclui ideais que geram expectativas de ação futura, e pretende estimular a mudança organizacional. Assim, esta forma de hipocrisia se destina a mobilizar ações que são congruentes com alguma conversa futura. Brunsson (2007) afirma que articular metas organizacionais em áreas consideradas fracas não é incomum. A exposição pública destes objetivos admite que as ações não satisfaçam certos interesses dos *stakeholders*, aumentando assim, a distância cronológica entre as decisões e ações.

Verifica-se que as fachadas organizacionais são diversificadas, abrangendo diferentes níveis nas organizações. A classificação proposta por Abrahamson e Baumard (2009) sugere caminhos para identificar e segregar as faces adotadas pelas organizações. Assim, as fachadas são mecanismos utilizados para procurar a legitimidade organizacional e reduzir a incerteza inerente ao ambiente. Nesse artigo analisa-se as fachadas organizacionais identificadas nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas nas operações da Polícia Federal.

2.2 Relatórios prospectivos: *guidance*

O *guidance* é um instrumento de divulgação voluntária que concentra as projeções trimestrais ou anuais sobre o desempenho financeiro, operacional ou de resultado das



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

empresas. Segundo Almeida e Figueiredo (2011), os investidores são considerados os principais agentes interessados nas estimativas e projeções emitidas pelas empresas, visto que podem utilizar dessas informações para decidir sobre eventuais transações ou mesmo avaliar o resultado futuro das organizações.

No Brasil, o *guidance* contempla majoritariamente estimativas de investimentos e de variáveis operacionais (Brandão, Assunção, Ponte, & Rebouças, 2013). Apesar de ser uma prática voluntária, o Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado (CODIM) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) estabeleceram orientações para elaboração e divulgação do *guidance*. No Pronunciamento de Orientação nº 04/R1, (CODIM, 2008) define-se o *guidance* como qualquer informação prospectiva de natureza quantitativa ou qualitativa fornecida pela companhia sobre o desempenho futuro. A Instrução nº 480/2009 da CVM (CVM, 2009) realiza apontamentos sobre a forma de adoção e apresentação do *guidance*; e sugere que a divulgação é facultativa e, quando de sua ocorrência, deve ser incluída no Formulário de Referência das empresas.

Nesse escopo, o *guidance* é constituído de dois elementos, o primeiro destinado a apresentar as projeções, em que são definidas as premissas relevantes, parâmetros e metodologias adotadas; e a segunda parte que é destinada ao acompanhamento das estimativas. Neste segundo elemento, são apresentadas as justificativas para os desvios identificados entre os valores projetados e aqueles realizados.

Em relação a adoção da prática do *guidance* no Brasil, Almeida e Figueiredo (2011), Brandão, De Luca, e Vasconcelos (2014); e Cruz et al. (2015) corroboram que ainda é restrito o número de empresas que aderiram à essa prática. Os estudos apontam que, em média, 30% das empresas listadas na B3, divulgaram algum tipo de informação prospectiva. Arantes, Gusmão e Costa (2019) indicam que as empresas não são consistentes e contínuas na divulgação dessas informações já que, por vezes, a divulgação dessas informações é interrompida sem que sejam apresentadas justificativas para a descontinuidade. De forma comparativa, comportamento oposto é evidenciado no contexto americano, em que mais de 88% das empresas publicam algum tipo de informação de *guidance*, e há maior consistência e continuidade na permanência da divulgação dessas informações (Heflin, Kross, & Suk, 2016).

Os estudos que analisam os relatórios de *guidance* no ambiente brasileiro concentram esforços em compreender os efeitos dessa divulgação voluntária no gerenciamento de resultados (Silva, Pinto, & Paulo, 2016; Souza, Sanches, Sbardellati, & Neumann, 2018), desempenho (Folster, 2018; Fortunato, Funchal, & Motta, 2012), e visam encontrar algum padrão ou estrutura para padronizar as informações prospectivas (Brandão et al., 2014, 2013).

Enquanto ainda são restritas as pesquisas que analisam o discurso e as informações textuais contidas neste relatório, destaca-se, nesse ínterim, o estudo de Arantes et al. (2019) que sugere que o conteúdo apresentado nos relatórios de *guidance* podem impactar na comunicação da empresa com o mercado financeiro e influenciar intencionalmente os *stakeholders*, observando que o tom do relatório altera-se após as empresas serem investigadas por operações da polícia federal.

Para além da análise das palavras, o discurso presente nos relatórios prospectivos pode, de forma semelhante, influenciar os *stakeholders*. Nesse escopo, o distanciamento entre o discurso evidenciado nos relatórios de *guidance* e a prática, bem como o uso das fachadas organizacionais podem direcionar a interpretação das estimativas contábeis.

3 Procedimentos Metodológicos

Para analisar as fachadas organizacionais presente nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas nas operações da Polícia Federal (PF), esta pesquisa caracteriza-se como: de caráter descritivo, documental e adotando uma abordagem qualitativa. O universo



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

de estudo considera as empresas objeto de denúncia de investigação no âmbito das operações Lava Jato, Zelotes e Carne Fraca deflagradas em 2014, 2015 e 2017, respectivamente. Essas operações, estavam sob o comando da Polícia Federal e buscaram investigar denúncias de lavagem de dinheiro (Lava Jato); corrupção no Conselho de Administração de Recursos Fiscais (CARF) (Operação Zelotes); e adulteração de carnes para venda no mercado interno e externo (Operação Carne Fraca). Em conjunto, essas operações investigaram mais de 100 empresas de capital aberto, listadas na [B]³ Brasil Bolsa Balcão e em bolsas internacionais, como também, em organizações de capital fechado.

O universo de pesquisa é formado pelas quatro empresas investigadas que divulgaram, pelo menos, um relatório de *guidance* entre 2010 e 2019, que no período totalizaram 80 relatórios emitidos. A escolha do período é justificada pela incorporação das informações de *guidance* no Formulário de Referência em 2010, e encerra-se junto aos últimos relatórios anuais disponíveis para análise em 2019. Foram mantidas na análise apenas as empresas que continham relatórios de *guidance* para todos os períodos da amostra, visto que a pesquisa visa compreender como estes relatórios podem ter sido impactados pelas investigações da PF. Nesse contexto, permanecem no escopo da pesquisa as organizações, descritas na Tabela 1.

Tabela 1:

Amostra da pesquisa

Empresas	Operações	Início das investigações
Petrobras S.A.	Lava Jato	2014
BRF – Brasil Foods S.A.	Carne Fraca	2017
Bradesco S.A.	Zelotes	2016
Marcopolo S.A.		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram analisados os 80 relatórios de *guidance* que são constituídos pelos itens 11.1 e 11.2 do Formulário de Referência. O item 11.1 abrange as estimativas e previsões traçadas pelas entidades, e o item 11.2 corresponde ao acompanhamento dessas projeções. Os relatórios, em especial o 11.2, privilegiam as informações qualitativas na medida em que são apresentadas as justificativas para a realização ou não das metas traçadas. Dessa forma, a escolha das palavras, a linguagem empregada, e a disposição textual podem agregar informações que transpassam os valores quantitativos atrelados às estimativas de indicadores.

Além disso, a análise textual sob o *background* dos eventos de corrupção pode revelar o uso das fachadas organizacionais, propostas por Abrahamson e Baumard (2009), para maquiagem ou mesmo evidenciar fatos associados às investigações promovidas pela Polícia Federal (PF).

As fachadas organizacionais categorizadas são: Racional, Progressiva e de Reputação (Abrahamson & Baumard, 2009), conforme Tabela 2:

Tabela 2:

Constructo das Fachadas Organizacionais

Fachadas	Descrição
Racionais	Cumprimento de normas, regulamentos ou legislações e associam-se, majoritariamente, aos procedimentos adotados para a elaboração das estimativas e projeções
Progressistas	Evidenciação de tecnologias ou adoção de práticas comuns ao setor da organização. Correspondem a manter práticas antigas, mas evidenciar ser inovadora e progressista.
Reputação	Utilização da contabilidade como mecanismo de manipulação para alcançar uma imagem positiva de forma a prospectar cenários positivos ou elevar a expectativa dos investidores.

Fonte: Adaptado de Abrahamson e Baumard (2009).



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

É possível, que nem sempre, as fachadas sejam identificadas de forma isolada já que o texto, aliado ao contexto podem unir as diferentes perspectivas. Assim, adotou-se a Análise de Conteúdo para segregar as informações qualitativas nas categorias formadas pelos três tipos de fachadas organizacionais. Para a Análise de Conteúdo foi aplicada os procedimentos sistemáticos propostos por Bardin (2008), sendo: i) pré-análise dos relatórios de *guidance*; ii) exploração do material por meio da leitura e compreensão das informações prospectivas anunciadas antes e após os eventos de corrupção; iii) tratamento dos dados pela inferência: classificação das informações de *guidance* entre as categorias das fachadas; e iv) interpretação das informações e quantificação do uso das fachadas organizacionais diante aos eventos de corrupção.

As frases que compõem os relatórios *guidance* e de acompanhamento foram analisadas separadamente, para identificar as fachadas organizacionais associadas. O texto foi segmentado em sentenças para permitir compreender a inter-relação entre as fachadas recorrentes nos relatórios. As análises foram realizadas no software NVivo®, versão 14.0 e foram realizadas por três diferentes pesquisadores como forma de garantir a consistência dos dados. Ao total foram codificadas 1.742 fachadas organizacionais, sendo 671 nos relatórios *guidance* e 1.071 nos acompanhamentos. Em momentos de divergência quanto à classificação, os pesquisadores se reuniram para discutir e chegar a um consenso.

4 Análise dos relatórios de *guidance*

4.1 Estatística descritiva dos relatórios

A Tabela 3 sintetiza a estatística descritiva sobre o número de páginas dos relatórios de *guidance*. A Petrobrás apresentou o maior relatório de projeção em 2010 (11 páginas) quando aderiu à divulgação das informações prospectivas no Formulário de Referência. Por conseguinte, o tamanho desse relatório alcançou uma página em 2015, sendo que no ano anterior, 2014, marca o início da Operação Lava-Jato em que a Petrobrás é apontada como o cerne das investigações (Ministério Público Federal, 2019). A alteração também está associada à redução na divulgação de indicadores prospectivos sobre a produção de petróleo, gás natural e derivados no Brasil e no Exterior. Até 2014, a empresa divulgava 8 indicadores e a partir do ano posterior, as projeções centralizam a produção de petróleo e gás natural no Brasil.

Tabela 3:

Estatística descritiva dos relatórios de *guidance*

Empresas	Projeções				Acompanhamentos			
	Min	Max	Md	DP	Min	Max	Md	DP
Petrobrás	1	11	6	3,02	1	3	1	0,53
BRF	1	4	2	0,97	1	7	3	1,86
Bradesco	1	3	2	0,57	2	5	3	0,95
Marcopolo	1	2	1	0,48	1	3	2	0,90

Nota: **Min:** representa valor mínimo; **Max:** o valor máximo; **Md:** média; e **DP:** desvio-padrão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para os relatórios de acompanhamento, a Petrobrás apresenta informações pontuais sobre as alterações nos indicadores traçados no relatório de projeção, sem justificá-las. Esse comportamento é recorrente no horizonte de 2012 a 2016 em que o relatório é composto por uma página. A adoção vai de encontro com a essência do relatório de acompanhamento que visa explicar e justificar as modificações das projeções realizadas pelas empresas (Brandão,



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

De Luca, & Vasconcelos, 2014) e opõem-se as orientações estipuladas pela CVM (2009) e CODIM (2008) para a elaboração do *guidance*.

No âmbito da operação Carne Fraca, a BRF apresentou o máximo de 4 e 7 páginas para os relatórios de projeções e de acompanhamento, respectivamente. A extensão dos relatórios centraliza os esforços da empresa para apresentar os indicadores e as expectativas de crescimento provenientes da fusão entre Perdigão e Sadia. Entre 2015 e 2017, a BRF optou por descontinuar a divulgação das projeções, sendo retomada em 2018. Destaca-se que a empresa passa a ser investigada em 2017.

As empresas Bradesco e Marcopolo são referenciadas nas investigações da Operação Zelotes iniciada em 2016. O Bradesco apresenta, em média, 2 e 3 páginas para os relatórios de projeções e acompanhamentos, respectivamente. As modificações no tamanho de ambos os relatórios são influenciadas pela reestruturação do formato de apresentação e redução dos indicadores que variam entre 13, em 2010 e alcançam 8 indicadores em 2018. No relatório de acompanhamento, a empresa compara e argumenta os desvios nas projeções traçadas anteriormente. Além disso, segmenta as análises conforme os anos em que foram realizadas as estimativas. Essa característica corrobora com Folster, Camargo e Vicente (2015) ao sugerir que o *guidance* deve sistematizar as projeções com as metas alcançadas e informar ao mercado os motivos dos desvios nas estimativas empresariais.

A Marcopolo utiliza o relatório de projeções para apresentar, de forma breve, as estimativas para a produção de ônibus para o período subsequente à divulgação do *guidance*. Esta escolha justifica o menor desvio-padrão (0,48) para a amostra de empresas analisadas. Além disso, a empresa descontinuou a divulgação desse indicador a partir de 2015, sendo que permaneceu informando ao mercado que “adiamento decorre de indefinições econômicas e incertezas relacionadas ao setor de atuação da Companhia” (Relatório de *Guidance* - Marcopolo, 2015). Os relatórios de acompanhamento são descontinuados a partir de 2018, sendo que no período de 2015 a 2017 a empresa apresenta as justificativas para as variações nos indicadores apresentados nos anos anteriores.

Para além do tamanho dos relatórios em termos de páginas, a quantidade de frases que constituem o *guidance* podem incentivar a construção e adoção das fachadas organizacionais. Para tanto, a Tabela 4 sumariza a estatística descritiva da quantidade de frases que compõem as projeções e os acompanhamentos das empresas e forma o objeto de análise para identificar a presença das fachadas propostas por Abrahamson e Baumard (2009).

Tabela 4:

Estatística descritiva das sentenças analisadas nos relatórios de *guidance*

Empresas	Projeções				Acompanhamentos			
	Min	Max	Md	DP	Min	Max	Md	DP
Petrobrás	24	168	109	51,84	32	136	71	24,40
BRF	4	132	43	41,69	12	452	183	176,96
Bradesco	8	84	72	23,02	32	100	56	24,48
Marcopolo	4	32	13	11,00	40	136	74	28,48

Nota: **Min:** representa valor mínimo; **Max:** o valor máximo; **Md:** média; e **DP:** desvio-padrão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se na Tabela 4, a preponderância dos relatórios de projeções da Petrobrás ao apresentar, em média, 109 frases e configura-se como um dos maiores relatórios de projeção dentre as empresas analisadas. O valor máximo de frases é encontrado em 2010, quando ocorre a incorporação do *guidance* no Formulário de Referência, e o valor mínimo é encontrado em 2015, um ano após o início da Operação Lava-Jato. Essa condução da



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

narrativa contábil incentiva à investigação das fachadas organizacionais adotadas nos relatórios prospectivos de *guidance*.

Para o mesmo tipo de relatório, a Marcopolo apresenta menor média de frases (13) já que a empresa divulga apenas o indicador de produção. Além disto, a descontinuação dessa divulgação, a partir de 2016, incentiva a queda na quantidade de sentenças disponíveis para análise.

Dentre os relatórios de acompanhamento, a BRF aparece com a maior média de frases (183) e contrapõe-se ao Bradesco que apresenta em média 56 frases. A BRF também concentra o maior desvio-padrão (176,96) uma vez que a quantidade de frases varia de 452, relacionada ao *guidance* de 2012, e de 12 frases encontrada no horizonte de 2015 a 2017. Essa disposição permite identificar as fachadas organizacionais que podem estar associadas ao período de expansão da empresa impulsionada pela fusão da Perdigão e Sadia, bem como pela suspensão da divulgação dos indicadores no período que antecede o início das investigações da Operação Carne Fraca, em 2017.

O Bradesco apresenta, em média, 56 frases para o acompanhamento e pode ser apontado como um relatório sistematizado ao contemplar as justificativas dos desvios das projeções de forma breve e pontual. Essa adoção está em consonância às orientações do CODIM (2008) e da CVM (2009) para construção do *guidance* e, principalmente, dos relatórios de acompanhamentos. No que tange a Operação Zelotes, iniciada em 2016, o Bradesco parece reduzir a quantidade de frases dispostas nesse relatório no mesmo período, visto que são dispostas 32 frases frente às 100 frases apresentadas em 2012, por exemplo. De forma semelhante, observa-se que essas escolhas podem estar associadas ao uso das fachadas organizacionais tanto nos relatórios de projeções quanto nos acompanhamentos.

De forma conjunta, observam-se que a extensão dos relatórios de projeções e de acompanhamentos, que constituem o *guidance*, estão condicionados os interesses das organizações em divulgar informações prospectivas. A variabilidade encontrada também pode estar associada às investigações promovidas pela Polícia Federal uma vez que impactam a imagem da empresa frente ao mercado e, conseqüentemente, podem influenciar a reputação e a forma como é percebida pelos investidores. Esse cenário parece ser ideal para a construção e adoção de tipos alternativos de fachadas organizacionais que podem incentivar ou mascarar comportamentos, omissões e/ou situações adversas.

4.2 Análise das fachadas organizacionais identificadas nos relatórios de *guidance*

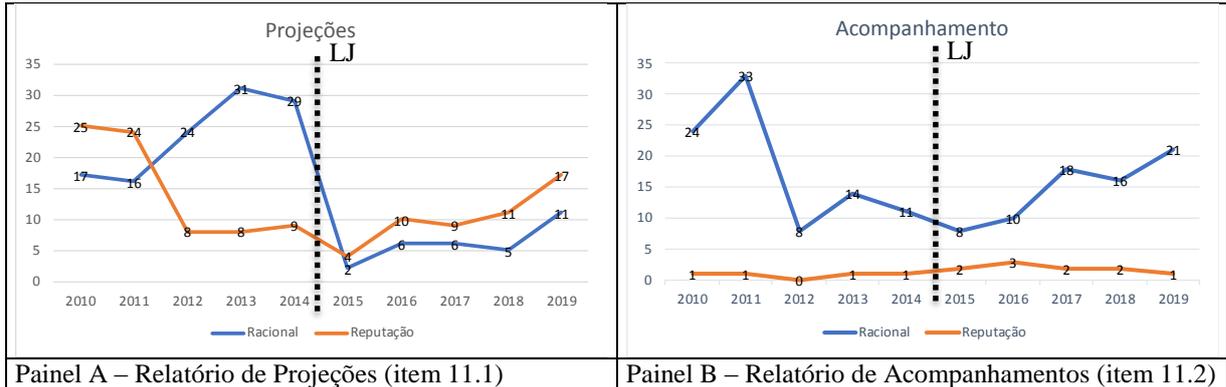
Ao longo dos relatórios de *guidance*, as empresas utilizam as três fachadas organizacionais proposta por Abrahamson e Baumard (2009): racional, reputação e progressistas. A análise é segmentada em três blocos para evidenciar a presença dessas fachadas no período anterior e posterior às investigações promovidas pela Polícia Federal no âmbito das Operações Lava Jato (Petrobrás), Carne Fraca (BRF) e Zelotes (Bradesco e Marcopolo).

4.2.1 Operação Lava Jato

Ao comparar os relatórios de projeções e de acompanhamentos da Petrobrás, observa-se que a empresa recorre às fachadas racional e de reputação, como sugere a Figura 1. O início das investigações da Lava-Jato, em 2014, parece promover alterações nas fachadas identificadas no relatório prospectivo e, parcialmente, no acompanhamento dessas metas.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.



Painel A – Relatório de Projeções (item 11.1)

Painel B – Relatório de Acompanhamentos (item 11.2)

Figura 1 – Fachadas encontradas nos relatórios de *guidance* da Petrobrás

Nota: LJ: corresponde a Operação Lava Jato

A fachada racional é o foco de ambos os relatórios no período anterior à Lava-Jato. O uso dessa fachada está associado à legitimidade da empresa perante o mercado e associa-se com a característica intrínseca do relatório prospectivo que visa informar aos *stakeholders* as metas e estimativas traçadas pela empresa no horizonte de curto prazo. No período anterior a Lava Jato, por exemplo, a empresa dedicava-se a divulgar as metas de produção de petróleo, LGN no Brasil e no Exterior, bem como justificava os fatores que fundamentam a construção das estimativas. No relatório prospectivo de 2010, a Petrobrás informa que “A meta de exportação de etanol leva em consideração o desenvolvimento de projetos em Novas Usinas e participação em Usinas existentes no Brasil”. Comportamento semelhante é recorrente entre outros 7 indicadores estimados e divulgados entre 2010 e 2014. Destaca-se que a empresa utiliza-se de informações textuais e gráficas para informar as metas de produção, o que contribui para diversificar a narrativa contábil.

A queda na recorrência das fachadas racionais pode ser justificada pela redução da divulgação dos indicadores ou mesmo ser reflexo das investigações da Lava Jato uma vez que a operação coloca em foco a legitimidade da empresa perante o mercado. A empresa foi apontada pela Política Federal como principal instrumento de associação de desvio de conduta de agentes políticos e privados que promoveram pagamentos indevidos em licitações de obras públicas superfaturadas (Ministério Público Federal, 2019). No entanto, os relatórios de projeções e de acompanhamentos não evidenciam o efeito direto das investigações na elaboração do *guidance*.

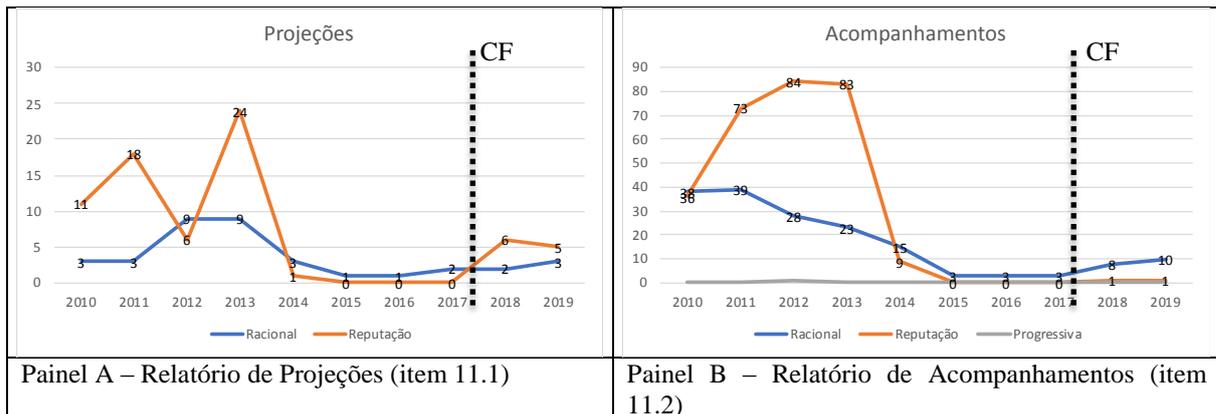
As fachadas de reputação apresentaram tendência de queda antes do início das investigações da Lava Jato e crescimento no período posterior para o relatório de projeções. Para o acompanhamento identifica-se baixa variabilidade no que compete ao uso dessas fachadas. Segundo Blanc, Cho, Sopt e Branco (2019), a fachada de reputação visa melhorar a imagem da organizacional e dá a impressão de que a empresa realiza ações mais do que aquelas esperadas pelos *stakeholders*.

Por esta orientação, parece fazer sentido o crescimento dessas fachadas no período posterior às investigações da Polícia Federal. Nota-se, por exemplo, que no relatório de Projeções de 2016 a Petrobrás argumenta que “a capacidade da companhia em executar os projetos conforme o planejado, de forma rentável, segura e com preservação do meio ambiente pode ser [...] por fatores exógenos”. Essa argumentação pode atribuir a terceiros o desvio na execução das estimativas e eximir a empresa da responsabilidade pela variação negativa nos indicadores. De forma análoga, no relatório competente a 2018, a Petrobrás se resguarda das futuras divergências entre as estimativas e a respectiva realização ao informar ao mercado que “as projeções informadas neste item são dados hipotéticos que não

constituem promessa de desempenho e são válidas até o encerramento do exercício em curso”. Este comportamento é majoritariamente recorrente no horizonte de 2015 a 2019 e adentra-se ao escopo da fachada de reputação.

4.2.2 Operação Carne Fraca

A Operação Carne Fraca iniciada em março de 2017, investigou as irregularidades no tratamento e venda de carnes fora do prazo de validade. A Figura 2 sumariza as fachadas identificadas nos relatórios de projeções (Painel A) e acompanhamento (Painel B) da BRF.



Painel A – Relatório de Projeções (item 11.1)

Painel B – Relatório de Acompanhamentos (item 11.2)

Figura 2 – Fachadas encontradas nos relatórios de *guidance* da BRF

Nota: CF: corresponde a Operação Carne Fraca

Diferentemente da Petrobrás, a BRF utiliza-se majoritariamente da fachada de reputação nos relatórios de *guidance* entre 2010 e 2014, com ênfase em 2013. Este comportamento é impulsionado pela divulgação das expectativas de crescimento da empresa no que compete à fusão entre Perdigão e a Sadia, concluída em 2012 (Relatório de *Guidance* - BRF, 2021).

No relatório de projeções de 2013, a BRF concentra esforços em identificar os ganhos competitivos a serem produzidos pela fusão e recorrem à narrativa contábil como instrumento para validar esses argumentos. Por exemplo, a empresa informa que os resultados esperados para 2013 tem como foco: i) gestão de receitas; ii) custos e despesas; e o iii) processo de internacionalização. Para cada item, a empresa desenvolve argumentos que imbricam valores corporativos com aspectos contábeis promovendo a construção de metas robustas para serem alcançadas. Ao expor as estimativas de custos e despesas esperados a empresa informa que:

Os **ganhos de sinergia** estão ligados ao **aumento da produtividade e da eficiência a baixo custo**, o que é possibilitado por Centros de Distribuição que operam com todas as marcas, entregas feitas nos mesmos caminhões e notas fiscais únicas para faturar produtos da mesma pessoa jurídica (Relatório de *Guidance*, BRF - Projeções, 2013, p.1).

Ao tratar das estimativas para o processo de internacionalização da empresa, no relatório de projeções referente a 2013 é apontado que:

O alicerce da **internacionalização** se baseia em quatro pontos: marca, portfólio, avanço na distribuição e produção local, temas que se complementam e estão direcionados à transformação almejada no mercado externo. O planejamento em longo prazo mudará o perfil internacional da BRF e a **projeta para atuar menos em commodities e mais em processados**. (Relatório de *Guidance*, Projeções, 2013, p.1).



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

A construção textual adotada está associada à fachada de reputação à medida que cultiva uma imagem positiva e promissora do processo de fusão e contribui para transmitir a impressão de que a empresa realiza atividades além do esperado pelos *stakeholders* (Blanc, Cho, Sopt, & Branco, 2019). Entretanto, os argumentos não são reforçados com estimativas quantitativas que possibilitariam a pontuação das metas idealizadas. Essa ausência de dados parece reforçar a recorrência das fachadas de reputação presente nos relatórios prospectivos da BRF (Abrahamson & Baumard, 2009; Nystrom & Starbuck, 1984).

Os relatórios de acompanhamento parecem corroborar com a estratégia adotada na construção das projeções. No relatório apresentado no mesmo período, a empresa justifica os desvios das projeções passadas e apresenta os ganhos alcançados de forma descritiva. Destaca-se que a empresa adota uma forma alternativa para construir os argumentos ao recorrer à primeira pessoa do plural para ressaltar as metas alcançadas. A empresa relata que:

Na história da BRF, 2012 **ficará marcado como o ano em que avançamos** na execução de uma das mais complexas fusões de empresas no mundo, de Perdigão e Sadia, e **iniciamos** um novo ciclo da Companhia. **Cumprimos** o acordo feito com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), com a venda de fábricas, marcas e centros de distribuição, e a suspensão temporária do uso da marca Perdigão em algumas categorias. **Encerramos** o ano com êxito ao completar o processo de fusão, incluindo a incorporação da Sadia. No campo dos negócios, **enfrentamos** uma crise econômica internacional e um aumento de custos sem precedentes, com alta volatilidade e elevação dos preços dos grãos, o que caracterizou um dos anos mais difíceis para o segmento mundial de proteínas. Grifo nosso (*Relatório de Guidance* –BRF, Acompanhamento, 2013, p.1)

Segundo Batista Jr, Sato e Melo (2018), esta estratégia textual, relacionada à redação em primeira pessoa do plural, aproxima o leitor aos fatos descritos na narrativa. Nesse aspecto, os stakeholders podem ser influenciados pela adoção dessa construção e reforça a presença das fachadas de reputação que permitem moldar imagens das empresas (Cho, Laine, Roberts, & Rodrigue, 2015).

Entre 2015 e 2017, a empresa informa ao mercado a descontinuidade da divulgação das informações prospectivas com retorno em 2018. Neste ano, a empresa remodela a forma de apresentar o *guidance* deixando de referir-se à fusão, finalizada em 2012, e retoma a construção textual em terceira pessoa. A partir de 2018, o relatório de acompanhamento utiliza-se das fachadas racionais e visa confrontar as projeções com o alcançado pela empresa, com destaque para informações quantitativas e indicadores de desempenho, como o Dívida Líquida/EBITDA.

A fachada progressista é identificada somente no relatório de acompanhamento de 2012, quando a empresa sugere que para obter ganhos de produtividade continuará investindo em automação e em novas tecnologias. Essa fachada permite apresentar normas de progresso e exibem discursos progressistas que visam resolver problemas pontuais (Cho et al., 2015).

No âmbito da operação Carne Fraca, nota-se que a empresa não pontua possíveis efeitos da investigação nas informações prospectivas. Tal comportamento pode estar associada ao foco preliminar atribuído às estimativas, como também pela descontinuidade da divulgação dessas informações entre 2015 e 2017, período que antecede o início da Operação. Esses fatores impedem o confronto entre o período anterior e posterior às investigações.

4.2.3 Operação Zelotes

A operação Zelotes investigou as suspeitas de sonegação fiscal junto ao Conselho de (CARF) para reverter ou anular as multas aplicadas pelo órgão. A associação entre empresas e representantes do conselho movimentam mais de R\$ 19,6 bilhões que deixaram de serem recolhidos (Nery & Mascarenhas, 2015). Nesse âmbito, destaca-se o Bradesco e a Marcopolo

São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

entre as empresas de capital aberto que divulgaram o *guidance*. As informações sobre as fachadas recorrentes nos relatórios de projeções e acompanhamento do Bradesco são apresentadas na Figura 3.

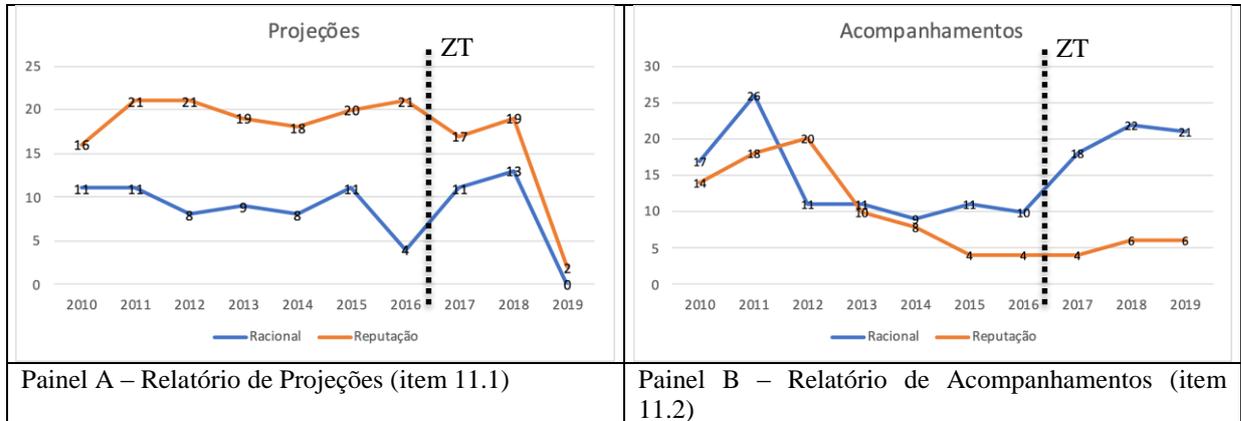


Figura 3 – Fachadas encontradas nos relatórios de *guidance* do Bradesco

Nota: ZT: corresponde a Operação Zelotes.

O Bradesco recorre a estratégias diferentes em termos de fachadas organizacionais para compor os relatórios de projeções e de acompanhamento. Enquanto no primeiro, a empresa destaca as fachadas de reputação, que tendem a criar uma imagem majoritariamente positiva, de crescimento e condizente com as projeções; o segundo relatório pauta-se nas fachadas racionais em que são confrontadas as informações quantitativas entre o estimado e o realizado.

Na construção das projeções, as fachadas de reputação são impulsionadas pela apresentação das premissas que escapam ao controle da gestão empresarial e que impactam os indicadores projetados. O Bradesco elenca fatores como a manutenção da política macroeconômica, o cenário mundial, os juros Selic, a evolução do mercado de crédito e as mudanças regulatórias.

Essa construção impacta as fachadas reputacionais de duas formas. Primeiro, pode exigir a instituição financeira de possíveis desvios nas estimativas e pode ser utilizado como justificativa nos relatórios de acompanhamento. Segundo, permite que stakeholders analisem os indicadores com cautela e atentem-se aos riscos inseridos nas estimativas. Segundo Abrahamson e Baumard (2009), as fachadas de reputação é constituída por símbolos retóricos desejados pelos *stakeholders* e tendem a ressaltar aspectos positivos das organizações. Nesse contexto, parece que o Bradesco adere à fachada de reputação.

Nos relatórios de acompanhamento, a empresa em análise centraliza esforços em identificar os valores estimados e confrontar com o alcançado em cada indicador. A empresa também apresenta as razões que levaram a desvios nas projeções. No relatório de acompanhamento apresentado em 2016, a empresa informa que:

Despesas Operacionais – a variação deveu-se, basicamente, ao aumento das despesas administrativas impactadas por fatores extraordinários reconhecidos como recorrentes, essas despesas estão principalmente relacionadas com a integração do banco adquirido e antecipação de pagamentos feitos em função de benefícios financeiros. (Relatório de *Guidance* – Bradesco, Acompanhamento, 2016, p.1).

No âmbito da operação Zelotes, o Bradesco não evidencia o impacto das investigações em suas estimativas, bem como não são evidenciadas mudanças substanciais nas fachadas



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

utilizadas no período contemplado neste estudo. Na Figura 4 são apresentadas as fachadas utilizadas pela Marcopolo.

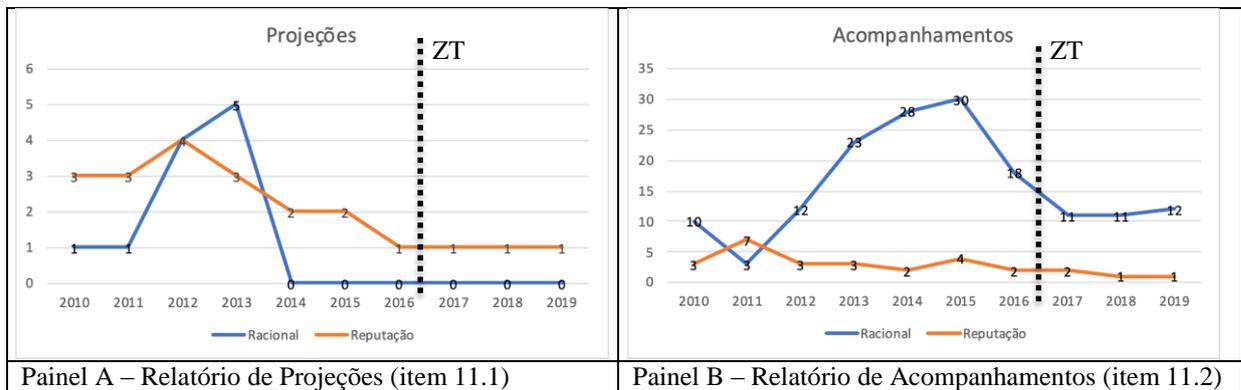


Figura 4 – Fachadas encontradas nos relatórios de *guidance* da Marcopolo

Nota: ZT: corresponde a Operação Zelotes.

A Marcopolo apresenta projeções para produção de ônibus entre 2010 e 2014, sendo informado ao mercado a descontinuidade dessa divulgação a partir de 2015. Durante o período de divulgação, a empresa oscila entre fachadas racionais e de reputação. A descontinuidade da apresentação dos indicadores de produção também impede a comparação das fachadas utilizadas após as investigações da operação Zelotes.

Os relatórios de acompanhamento recorrem às fachadas racionais e estão associadas a comparação entre os indicadores estimados e realizados. Destaca-se que o acompanhamento é retomado nos três últimos exercícios sociais e realiza a análise detalhada dos desvios nas estimações. Por exemplo, no relatório de acompanhamento de 2015 a empresa expõe que “o realizado foi de um investimento de R\$ 136,3 milhões, 4,8% acima do previsto. Em relação aos investimentos programados, o aumento está atrelado ao investimento que está sendo realizado na nova planta do Volare no estado do Espírito Santo.” (*Relatório de Guidance – Marcopolo, Acompanhamento, 2015, p.1*).

Ressalta-se que os relatórios de acompanhamento evidenciados entre 2017 e 2019, período posterior ao início das investigações da operação Zelotes, apresentam as mesmas informações de forma repetitiva, isto é, o texto é o mesmo ao longo do período e refere-se ao acompanhamento das estimativas traçadas em 2013. Ao longo desse período o texto apresentado é composto por:

Conforme divulgado em 16 de dezembro de 2013, as expectativas de desempenho para 2014 eram de: (i) investir o montante de R\$ 160,0 milhões; (ii) atingir uma receita líquida consolidada de R\$ 3,8 bilhões; e, (iii) produzir 20.850 ônibus nas unidades do Brasil e exterior. [...] Na Austrália a produção alcançou 435 unidades, enquanto que o estimado era 450 unidades. Na África do Sul a produção alcançou 322 unidades, enquanto que o estimado era 350 unidades.

A formação do relatório é contrária ao esperado pelas orientações da CVM (2009), CODIM (2008) e possivelmente pelos *stakeholders* uma vez que o acompanhamento visa apresentar justificativas para as estimações traçadas. No âmbito da operação Zelotes, a construção adota para o acompanhamento e a ausência de indicadores de projeções também impede a análise comparativa entre os períodos, mas relevam estratégias alternativas adotadas pela empresa.

5 Discussão e Conclusões



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Este artigo tinha por objetivo analisar as fachadas organizacionais recorrentes nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas nas operações da Polícia Federal, buscando responder se as investigações da Polícia Federal, nas operações Carne Fraca, Lava Jato e Zelotes, tiveram reflexo nas fachadas organizacionais nos relatórios de *guidance* das empresas investigadas.

No âmbito da Operação Lava-Jato, para os relatórios de *guidance*, verificou-se que a Petrobrás apresentava o maior relatório de projeção entre 2010 e 2014, quando aderiu à divulgação das informações prospectivas no Formulário de Referência, e a partir do início da Operação Lava-Jato (2014), em que a Petrobrás é apontada como o cerne das investigações pela Polícia Federal, houve uma alteração no tamanho do *guidance*, associada à redução na divulgação de indicadores prospectivos sobre a produção no Brasil e no Exterior e a partir do ano posterior as investigações, as projeções centralizam a produção no Brasil.

No âmbito da Operação Carne Fraca, a BRF apresentava entre 4 e 7 páginas para os relatórios de projeções e de acompanhamento, respectivamente. A extensão dos relatórios centralizava os esforços da empresa para apresentar os indicadores e as expectativas de crescimento da empresa provenientes da fusão entre Perdigão e Sadia. A empresa passa a ser investigada em 2017. Entre 2015 e 2017 a BRF optou por descontinuar a divulgação das projeções, sendo retomada a partir de 2018.

No âmbito da Operação Zelotes, cujas empresas Bradesco e Marcopolo são referenciadas nessas investigações iniciada em 2016, verificou-se que o Bradesco apresentava entre 2 e 3 páginas para os relatórios de *guidance*, respectivamente. A empresa informa que as modificações no tamanho de ambos os relatórios são influenciadas pela reestruturação do formato de apresentação e redução de 13 indicadores em 2010 para 8 indicadores em 2018. No relatório de acompanhamento, a empresa compara e argumenta os desvios nas projeções traçadas anteriormente.

A Marcopolo utiliza o relatório de projeções para apresentar, de forma breve, as estimativas para a produção de ônibus para o período subsequente à divulgação do *guidance*. Esta escolha justifica o menor desvio-padrão para a amostra de empresas analisadas. Além disto, a empresa descontinuou a divulgação desse indicador a partir de 2015, sendo que permaneceu informando ao mercado que o adiamento decorria de indefinições econômicas e incertezas relacionadas ao setor de atuação da Companhia. Os relatórios de acompanhamento foram descontinuados a partir de 2018, sendo que no período de 2015 a 2017 a empresa apresentava as justificativas para as variações nos indicadores apresentados nos anos anteriores.

Para além do tamanho dos relatórios de *guidance* em termos de páginas, a quantidade de frases que constituem esse relatório podem incentivar a construção e adoção das fachadas organizacionais pelas empresas investigadas.

A preponderância dos relatórios de projeções da Petrobrás configura-se como um dos maiores relatórios de projeção dentre as empresas analisadas. O valor máximo de frases é encontrado em 2010, quando ocorre a incorporação do *guidance* no Formulário de Referência; e o valor mínimo é encontrado em 2015, um ano após o início da Operação Lava-Jato. Essa condução da narrativa contábil incentiva à investigação das fachadas organizacionais adotadas nos relatórios prospectivos de *guidance*.

A Marcopolo apresentava a menor média de frases já que a empresa divulgava apenas o indicador de produção. Além disto, a descontinuação dessa divulgação, a partir de 2016, incentiva a queda na quantidade de sentenças disponíveis para análise.

A BRF aparece com a maior média de frases e contrapõe-se ao Bradesco. Essa disposição permite identificar as fachadas organizacionais que podem estar associadas ao período de expansão da empresa impulsionada pela fusão da Perdigão e Sadia, bem como pela



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

suspensão da divulgação dos indicadores no período que antecede o início das investigações da Operação Carne Fraca, em 2017.

O Bradesco apresenta frases para o acompanhamento e pode ser apontado como um relatório sistematizado ao contemplar as justificativas dos desvios das projeções de forma breve e pontual. No que tange a Operação Zelotes, iniciada em 2016, o Bradesco parece reduzir a quantidade de frases dispostas nesse relatório no mesmo período. De forma semelhante, observa-se que essas escolhas podem estar associadas ao uso das fachadas organizacionais tanto nos relatórios de projeções quanto nos acompanhamentos.

Quanto às fachadas organizacionais, verificaram-se ao longo dos relatórios de *guidance*, que as empresas utilizam as três fachadas organizacionais: Racional, Progressista, e de Reputação.

A Petrobrás, ao comparar os relatórios de projeções e de acompanhamentos, observa-se que a empresa recorre às fachada racional e de reputação, e com o início das investigações da Lava-Jato (2014) parece promover alterações nas fachadas identificadas no relatório prospectivo e, parcialmente, no acompanhamento dessas metas. Destaca-se que a empresa utilizou-se de informações textuais e gráficas para informar as metas de produção, o que contribuiu para diversificar a narrativa contábil. A queda na recorrência das fachadas racionais pode ser justificada pela redução da divulgação dos indicadores ou mesmo ser reflexo das investigações da Lava Jato uma vez que a operação coloca em foco a legitimidade da empresa perante o mercado. As fachadas de reputação apresentaram tendência de queda antes do início das investigações da Lava Jato e crescimento no período posterior para o relatório de projeções.

A BRF, diferentemente da Petrobrás, utiliza-se majoritariamente da fachada de reputação nos relatórios de *guidance* entre 2010 e 2014, com ênfase em 2013. Este comportamento é impulsionado pela divulgação das expectativas de crescimento da empresa no que compete à fusão entre Perdigão e a Sadia, concluída em 2012. A construção textual adotada pela BRF está associada à fachada de reputação à medida que cultiva uma imagem positiva e promissora do processo de fusão e contribui para transmitir a impressão de que a empresa realiza atividades além do esperado pelos *stakeholders*.

O Bradesco recorre a diferentes fachadas organizacionais para compor os relatórios de projeções e de acompanhamento, destacando as fachadas de reputação, que tendem a criar uma imagem majoritariamente positiva, de crescimento e condizente com as projeções e pauta-se nas fachadas racionais em que são confrontadas as informações quantitativas entre o estimado e o realizado. Na construção das projeções, as fachadas de reputação são impulsionadas pela apresentação das premissas que escapam ao controle da gestão empresarial e que impactam os indicadores projetados.

A Marcopolo apresenta projeções para produção. Durante o período de divulgação, a empresa oscila entre fachadas racionais e de reputação. A descontinuidade da apresentação dos indicadores de produção também impede a comparação das fachadas utilizadas após as investigações da Operação Zelotes. Os relatórios de acompanhamento recorrem às fachadas racionais e estão associadas a comparação entre os indicadores estimados e realizados.

Observam-se de forma conjunta que a extensão dos relatórios de *guidance* está condicionada aos interesses das organizações em divulgar informações prospectivas. A variabilidade encontrada está associada às investigações promovidas pela Polícia Federal uma vez que impactam a imagem da empresa frente ao mercado e, conseqüentemente, podem influenciar a reputação e a forma como é percebida pelos investidores. Esse cenário parece ser ideal para a construção e adoção de tipos alternativos de fachadas organizacionais que podem incentivar ou mascarar comportamentos, omissões e/ou situações adversas.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Este estudo forneceu inferências sobre como uma empresa pode utilizar a divulgação corporativa para gerenciar as percepções dos *stakeholders*. A partir de um evento como o analisado neste estudo, constatou-se que a análise das fachadas organizacionais é útil ao empreender tal análise, contribuindo para esta linha de pesquisa.

O estudo revelou algumas questões para investigação posterior. Pesquisas adicionais podem ser conduzidas analisando o impacto de eventos relacionados à corrupção em outras empresas e em diferentes contextos, e ainda, a necessidade de pesquisas sobre os fatores que influenciam a divulgação sobre corrupção.

Embora este estudo tenha considerado a importância da divulgação organizacional no Formulário de Referência para seus usuários, existe uma falta de pesquisas sobre as diferenças nas necessidades de informação dos usuários de divulgações corporativas tanto no Formulário de Referência quanto nos Relatórios da Administração. Pesquisas adicionais podem verificar o que os diferentes grupos de *stakeholders* esperam encontrar ao ler o Formulário de Referência e o Relatório de Administração. Ainda, podem ser pesquisados como as divulgações relacionadas à corrupção diferem das divulgações ambientais. Em particular, a corrupção é um tópico mais socialmente contundente e as tendências entre essas divulgações corporativas podem diferir de maneira significativa.

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E., & Baumard, P. (2009). What Lies Behind Organizational Façades and How Organizational Façades Lie: An Untold Story of Organizational Decision Making. *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, (December 2015). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0023>
- Almeida, M. A., & Figueiredo Júnior, H. S. (2011). *O uso do guidance como instrumento de transparência para as empresas concessionárias de distribuição de gás natural no Brasil* (Congresso USP de Controladoria e Contabilidade No. 11). São Paulo.
- Arantes, V. A., Gusmão, I. B., & Costa, M. C. (2019). Análise do relatório de *guidance* em empresas investigadas pela Polícia Federal: exame sob a perspectiva do gerenciamento de impressões. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13, e148176. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.148176>
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. (Lisboa, Ed.) (4 ed). Lisboa.
- Batista Jr, J. R. L., Sato, D. T. B., & Melo, I. F. (2018). *Análise de discurso crítica para linguistas e não linguistas*. (Parábola, Ed.) (1 ed.). São Paulo: Parábola.
- Blanc, R., Cho, C. H., Sopt, J., & Branco, M. C. (2019). Disclosure Responses to a Corruption Scandal: The Case of Siemens AG. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 545–561. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3602-7>
- Brandão, De Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. de. (2014). Características do *guidance* nas maiores companhias de capital aberto do Brasil. *Revista Universo Contábil*, 10(4), 106–127. <https://doi.org/10.4270/ruc.2014432>
- Brandão, I. F., Assunção, R. R., Ponte, V. M. R., & Rebouças, S. M. D. P. (2013). Fatores determinantes do *disclosure* de *guidance* das companhias listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(21), 87–114. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n21p87>
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decision-making*. (O. U. Press, Ed.). Oxford University Press.
- Brunsson, N. (1989). (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. (J. W. & Sons., Ed.) (John Wiley). Chichester.
- Chapman, K., & Green, J. R. (2018). Analysts’ influence on managers’ *guidance*. *Accounting Review*, 93(1), 45–69. <https://doi.org/10.2308/accr-51778>



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- CODIM. Pronunciamento de Orientação n.04, de 17 de abril (2008). Brasil.
- Cruz, N. V. ., Filho, J. M. ., Filho, J. B. C., Gomes, S. M. ., Batista, A. B., & Andrade, C. M. (2015). Disclosure de *Guidance* e Desempenho das Firms Listadas na BM&FBovespa. *Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, 2(2), 47–64.
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários, 2009 § (2009). Retrieved from <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst391.html>
- Folster, A. (2018). Impacto da evidenciação de *guidance*: um estudo de evento no mercado brasileiro. *Revista de Contabilidade Da UFBA*, 12(2), 183–200.
- Folster, A., Camargo, R. V. W., & Vicente, E. F. R. (2015). Evidenciação de projeções de resultados futuros: um estudo da relação entre a projeção do ebitda e o desempenho financeiro. *Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 108–124.
- Fortunato, G., Funchal, B., & Motta, A. P. da. (2012). Impacto dos investimentos no desempenho das empresas brasileiras. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(4), 75–98. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712012000400004>
- Lindblom, C. K. (1993). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. New York.
- Lipson, M. (2007). Peacekeeping: Organized hypocrisy? *European Journal of International Relations*, 13(1), 5–34. <https://doi.org/10.1177/1354066107074283>
- Heflin, F., Kross, J. W., & Suk, I. (2016). Asymmetric effects of regulation FD on management earnings forecasts. *Accounting Review*, 91(1), 119–152. <https://doi.org/10.2308/accr-51155>
- Machado, F., Arantes, V. A., Soares, R. O., & Panhoca, L. (2018). *Divulgação voluntária do guidance: informação incremental ou gerenciamento de impressões?* (No. XII ANPCONT 2018). João Pessoa.
- Ministério Público Federal, P. (2019). Operação Lava Jato. Retrieved from <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>
- Nery, N., & Mascarenhas, G. (2015). PF inclui Petrobras e partido PP em investigação sobre fraude fiscal. Retrieved from <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/03/1610770-pf-inclui-petrobras-e-partido-pp-em-investigacao-sobre-fraude-fiscal.shtml>
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). Organizational Facades. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 182–185. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1984.4978761>
- Silva, G. C. P. da, Pinto, S. K. de M., & Paulo, E. (2016). Gerenciamento de Resultados: uma comparação entre as Companhias Abertas Brasileiras que divulgam e não divulgam o *Guidance*. *Revista de Administração e Contabilidade*, 15(30), 135–156.
- Souza, J. L., Sanches, S. L. R., Sbardellati, E. C. de A., & Neumann, M. (2018). Influência Da Divulgação Do *Guidance* Nas Escolhas Contábeis E Gerenciamento De Resultados: Um Estudo De Dados Em Painel Com Companhias Do Ibovespa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(3), 430–447. <https://doi.org/10.14392/asaa.2018110304>
- Twedt, B. (2016). Spreading the Word: Price discovery and newswire dissemination of management earnings *guidance*. *Accounting Review*, 91(1), 317–346. <https://doi.org/10.2308/accr-51129>