



## **Entre Dados e Diálogos: A Contabilidade Dialógica nos Relatórios de Sustentabilidade da JBS**

**Área Temática:** Contabilidade e Desenvolvimento Sustentável - CDS

DOI: <https://doi.org/10.29327/1680956.11-18>

**Andreia Maria Fernandes de Lima**

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB  
andreafernandes4020@gmail.com

**Risolene Alves de Macena Araújo**

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB  
risolene@hotmai.com

**Tays Keller Silva Mendonça**

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB  
Tayskeller11@gmail.com

### **Resumo**

Este estudo analisa como os Relatórios de Sustentabilidade da JBS (2020–2023) refletem uma abordagem dialógica na interação com *stakeholders*, com base nos princípios da Contabilidade Dialógica, por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando análise de conteúdo. Os resultados indicam avanços graduais da JBS rumo a práticas comunicativas mais inclusivas, com destaque para o maior reconhecimento de *stakeholders* diversos, o início de ações de escuta ativa e a criação de programas sociais com foco socioambiental. No entanto, persistem limitações: a comunicação segue majoritariamente informativa e controlada, com baixa abertura ao dissentimento, pouca participação efetiva dos *stakeholders* e caráter simbólico de muitas ações. Assim, a empresa ainda se distancia de uma contabilidade verdadeiramente dialógica, mantendo uma lógica tradicional de relato, mais voltada à legitimação do que à transformação social. A pesquisa conclui que, apesar dos avanços, a abordagem dialógica é ainda parcial e seletiva, predominando uma lógica informativa e institucional. O estudo contribui, no campo teórico, para o aprofundamento da compreensão sobre a aplicação da contabilidade dialógica na sustentabilidade, oferecendo subsídios para o aprimoramento da comunicação organizacional e da transparência corporativa. No âmbito social, ressalta a importância do engajamento dos *stakeholders* e suas implicações críticas na construção de narrativas mais participativas, inclusivas e responsáveis sobre temas socioambientais.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Corporativa. Contabilidade Dialógica. *Stakeholders*. Relatórios de Sustentabilidade.

### **1 INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade tem se consolidado como um tema de grande relevância no cenário corporativo contemporâneo, sobretudo para empresas de grande porte que exercem impactos

significativos nas dimensões social e ambiental — como é o caso da JBS. Atuando majoritariamente no setor de proteína animal, a empresa encontra-se constantemente sob pressão quanto às suas responsabilidades socioambientais.

Nesse contexto, os relatórios de sustentabilidade assumem um papel central ao divulgar as ações, compromissos e estratégias adotadas, configurando-se como instrumentos fundamentais para a promoção da transparência. Entretanto, persistem incertezas quanto à autenticidade e à efetividade comunicacional desses relatórios. Surge, assim, o problema de pesquisa que orienta este estudo: **Como os relatórios de sustentabilidade da JBS expressam uma abordagem dialógica na comunicação com seus *stakeholders*?**

A Contabilidade Dialógica, conforme proposta por Brown (2009), oferece um modelo comunicacional que transcende a lógica da simples prestação de contas, ao incorporar múltiplas perspectivas e incentivar a participação ativa dos *stakeholders*. Em contraste com a abordagem convencional — predominantemente unilateral —, o modelo dialógico propõe um ambiente interativo, no qual há espaço para o debate, o questionamento e a construção coletiva (UNERMAN; BENEDICT, 2010). Nessa perspectiva, a análise dos relatórios de sustentabilidade torna-se uma ferramenta importante para avaliar em que medida as empresas estão, de fato, adotando práticas comunicacionais transparentes e inclusivas. Broccardo et al. (2024) reforçam essa visão ao destacar que a Contabilidade Dialógica reconhece os sistemas contábeis como instrumentos capazes de integrar e representar as visões dos diversos públicos envolvidos, contribuindo para uma abordagem mais equitativa e sensível às desigualdades de poder na sociedade.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar de que como os relatórios de sustentabilidade da JBS expressam uma abordagem dialógica na comunicação com os *stakeholders*. Especificamente, busca-se identificar os princípios da Contabilidade Dialógica aplicáveis à análise de relatórios de sustentabilidade; examinar a estrutura e o conteúdo dos relatórios da JBS sob a perspectiva da comunicação dialógica; avaliar a presença de elementos que incentivem a escuta ativa, a participação e o engajamento dos *stakeholders*; e, por fim, discutir as implicações da abordagem comunicacional adotada pela empresa para a transparência corporativa e a relação com os públicos de interesse.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como os relatórios divulgados pela JBS expressam práticas de diálogo com os *stakeholders*, indo além das formalidades exigidas pelo mercado. Ao analisar a natureza comunicacional desses documentos, o estudo contribui para uma reflexão crítica sobre as práticas de divulgação corporativa e suas implicações sociais, especialmente no que tange à transparência e ao engajamento dos públicos de interesse. Conforme destaca Mourão (2017), "a comunicação dentro das organizações, quando focada na criação de um diálogo eficaz, supera a simples passagem de informações; ela se torna um processo interativo que envolve as partes interessadas de maneira clara e inclusiva". Essa perspectiva é fundamental para o avanço das práticas de sustentabilidade e responsabilidade empresarial, pois fortalece a confiança e a legitimidade junto aos *stakeholders*. Assim, a pesquisa não apenas amplia a compreensão teórica sobre as estratégias de comunicação nas empresas, como também apresenta recomendações práticas voltadas à melhoria da transparência e da participação nos processos comunicacionais corporativos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Relatórios de Sustentabilidade como Instrumentos de Comunicação Organizacional

Sustentabilidade Corporativa refere-se a um modelo de gestão que busca harmonizar resultados econômicos com responsabilidades sociais e ambientais, reconhecendo que as empresas estão inseridas em um ecossistema mais amplo e impactam uma diversidade de *stakeholders*. Conforme Elkington (1997), essa perspectiva é traduzida no conceito de *Triple Bottom Line*, que propõe a análise integrada dos aspectos econômico, ambiental e social nas estratégias empresariais.

Essa estratégia foi ampliada com a incorporação dos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*). Nesse novo paradigma, a governança deixa de ser apenas um elemento de apoio e passa a integrar, ao lado das dimensões ambiental e social, o núcleo estratégico das práticas sustentáveis, enfatizando a ética, a transparência e a responsabilidade na gestão dos negócios. Como destacam Costa e Ferezin (2021), “os três pilares da sustentabilidade desempenham um papel crucial nas empresas, ao considerar os fundamentos que os sustentam: o ambiental, o social e a governança corporativa”, evidenciando a evolução da sustentabilidade para um modelo mais abrangente e estratégico, capaz de gerar valor de longo prazo tanto para as organizações quanto para a sociedade.

No âmbito contábil, a sustentabilidade se manifesta principalmente por meio dos relatórios socioambientais, que se consolidaram como instrumentos essenciais de comunicação entre as organizações e a sociedade. Gray, Owen e Adams (1996) argumentam que os relatórios de sustentabilidade promovem a responsabilidade social, ao extrapolar a transparência financeira tradicional e abordaram também questões relacionadas ao meio ambiente, aos direitos humanos, à diversidade, entre outros temas relevantes. Em consonância com essa perspectiva, Adams (2020) destaca que os relatórios de sustentabilidade assumem uma função estratégica na gestão organizacional, servindo não apenas à prestação de contas, mas também ao estímulo de práticas internas, ao fortalecimento da comunicação com os *stakeholders* e à harmonização das atividades empresariais com metas sociais e ambientais. Dessa forma, observa-se o avanço desses relatórios como instrumentos de responsabilidade ampliada e de criação de legitimidade social.

A *Global Reporting Initiative* (GRI), uma das principais referências mundiais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, enfatiza a importância da transparência, comparabilidade e relevância das informações divulgadas. Todavia, autores como Milne e Gray (2013) alertam que, muitas vezes, esses relatórios são utilizados de forma simbólica ou estratégica, priorizando a legitimação da imagem corporativa em detrimento da efetiva transformação das práticas empresariais. Essa observação continua relevante, conforme destacam Boiral e Heras-Saizarbitoria (2020), que notam que os documentos sobre sustentabilidade muitas vezes demonstram uma adesão apenas superficial e uma gestão simbólica, em vez de transformações significativas nas práticas das organizações.

Nesse contexto, a aproximação com a abordagem da Contabilidade Dialógica torna-se especialmente relevante. A sustentabilidade corporativa, orientada por princípios dialógicos, exige que os relatórios de sustentabilidade não apenas divulguem informações, mas também escutem, envolvam e respondam ativamente às demandas da sociedade. Brown e Dillard (2013) defendem que a divulgação socioambiental deve configurar-se como um espaço de construção coletiva, no qual tensões, conflitos e divergências sejam reconhecidos e refletidos, em vez de apresentar uma narrativa homogênea e consensual sobre as atividades empresariais.

Dessa maneira, o relatório socioambiental, ao incorporar elementos da Contabilidade Dialógica, pode ultrapassar seu caráter instrumental, transformando-se em um espaço de deliberação pública, no qual múltiplas vozes são consideradas e legitimadas. Tal movimento representa um avanço significativo rumo a uma contabilidade mais crítica, participativa e comprometida com a justiça social e ambiental.

## 2.2 Contabilidade Dialógica: Fundamentos Princípios e Potencial Transformador

A Contabilidade Dialógica constitui uma abordagem crítica que visa transformar o papel tradicional da contabilidade, historicamente centrado na prestação de contas meramente técnica e financeira (Brown, 2009). Conforme destacam Thomson e Bebbington (2005), essa vertente está intrinsecamente vinculada às agendas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, uma vez que possibilita a incorporação de dimensões ecológicas, sociais e éticas nos processos de reporte e tomada de decisão. Ao favorecer o diálogo e a construção compartilhada de narrativas, a contabilidade passa a contribuir para uma gestão mais sensível às demandas sociais e ambientais.

Nesse contexto, Brown (2009) enfatiza que a Contabilidade Dialógica propõe a criação de espaços comunicativos que promovam a escuta ativa, a transparência e a construção conjunta de significados entre organizações e *stakeholders*. Diferentemente do modelo hegemônico, que tende a silenciar ou marginalizar vozes dissidentes, essa abordagem reconhece a pluralidade de valores e interesses que atravessam as práticas organizacionais. Assim, a contabilidade se transforma em um instrumento de democratização da informação e fortalecimento da participação cidadã.

Complementando essa perspectiva, Brown (2009) enfatiza que a Contabilidade Dialógica visa criar ambientes de comunicação que favoreçam o diálogo entre a organização e seus *stakeholders*, promovendo a transparência, a escuta ativa e a construção compartilhada de significados. Diferentemente do modelo tradicional, que frequentemente silencia ou marginaliza a diversidade de vozes, a abordagem dialógica reconhece a multiplicidade de interesses e valores que permeiam as atividades empresariais. Assim, a contabilidade passa a ser entendida como um instrumento de democratização da informação e de fortalecimento da participação social.

Mais do que relatar atividades, a Contabilidade Dialógica propõe refletir criticamente sobre a natureza, o alcance e os destinatários das informações divulgadas, promovendo uma cultura organizacional mais participativa, democrática e transparente. Para orientar essa prática, Brown (2009) propõe oito princípios fundamentais. O primeiro princípio trata do reconhecimento da diversidade ideológica, defendendo que diferentes visões de mundo, valores e perspectivas devem ser contemplados nos processos contábeis, promovendo o diálogo democrático entre os *stakeholders*. O segundo princípio rejeita o reducionismo monetário, ao enfatizar que as informações contábeis devem ir além dos dados financeiros, incorporando também elementos qualitativos que possibilitem uma compreensão mais ampla e contextualizada da realidade organizacional. O terceiro princípio reconhece a subjetividade dos cálculos e a legitimidade da contestação, destacando que os números não são neutros e que é essencial garantir o direito à discordância, evitando o uso da contabilidade como instrumento de manipulação. O quarto princípio ressalta a importância de facilitar o acesso à informação, defendendo uma linguagem clara e acessível aos não especialistas, bem como uma postura crítica e interdisciplinar por parte dos profissionais contábeis. Já o quinto princípio enfatiza a participação efetiva das partes interessadas, promovendo a inclusão democrática e a reflexão

crítica sobre as próprias preferências e decisões em contextos complexos e incertos. O sexto princípio alerta para a necessidade de consciência sobre as dinâmicas de poder, reconhecendo que os números podem reforçar desigualdades e, por isso, é fundamental garantir a inclusão real de grupos marginalizados nos processos contábeis. O sétimo princípio destaca o potencial transformador da contabilidade, compreendida como um processo aberto e dinâmico que estimula o pensamento crítico e o engajamento social. Por fim, o oitavo princípio trata da resistência ao monologismo, reforçando que a contabilidade dialógica não deve se tornar um novo paradigma excludente, mas sim um instrumento de construção democrática, diálogo e valorização da pluralidade.

Complementando os fundamentos teóricos da Contabilidade Dialógica, Raimo et al. (2021) sugerem um conjunto de critérios práticos para medir o nível de dialogicidade presente nos relatórios corporativos, particularmente no contexto da sustentabilidade. Os autores identificam cinco dimensões essenciais: a presença de diversas vozes, que demonstra o reconhecimento e a inclusão de vários *stakeholders*; a capacidade de resposta, visível na disposição da organização em ouvir e reagir às demandas sociais e ambientais; a clareza na comunicação, que se refere ao uso de uma linguagem acessível e compreensível; a abertura para críticas construtivas, mostrada pela aceitação de dissensos e contestações; e o compromisso com a transformação, evidenciado por ações concretas dirigidas à melhoria contínua e à justiça socioambiental. Essas dimensões operacionais ajudam a converter os princípios normativos de Brown (2009) em métricas analíticas que podem ser aplicadas na avaliação dos relatórios de sustentabilidade, possibilitando uma análise mais sistemática e empírica do potencial dialógico desses documentos.

Complementando esse arcabouço, Cooper, Brown e Puroila (2015) argumentam que a Contabilidade Dialógica exige uma reestruturação das práticas de responsabilização, deslocando o foco da mera apresentação de dados para processos de escuta e resposta ativa às partes interessadas. O processo contábil é, assim, concebido como uma atividade social e interativa, marcada pela negociação de significados e pelo reconhecimento da diversidade. Dillard e Vinnari (2019) aprofundam essa visão ao apresentar a contabilidade dialógica como uma prática crítica e emancipadora, voltada à inclusão de vozes historicamente silenciadas e à ampliação das possibilidades de deliberação pública. Para esses autores, a contabilidade deve ser capaz de questionar quem define o que deve ser reportado e de que forma, defendendo práticas mais reflexivas e abertas ao dissenso.

Ao estimular o diálogo entre diferentes perspectivas, a contabilidade dialógica amplia a compreensão das práticas organizacionais e sociais, contribuindo para transformações que ultrapassam os limites do campo técnico-contábil. No entanto, é essencial evitar que essa abordagem se transforme em um novo monologismo. O desafio está em manter seu caráter aberto, relacional e deliberativo, garantindo que continue sendo um instrumento de escuta e construção conjunta de conhecimento.

Nessa perspectiva, a contabilidade passa a ser entendida como prática social crítica e libertadora, superando a concepção tecnicista e neutra que a tem historicamente caracterizado. Como destacam Chua (1986), Dillard, Gallhofer e Haslam (2003) e Brown e Marshall (2005), a contabilidade está imersa em contextos marcados por disputas simbólicas, relações de poder e interesses divergentes. Assim, pode tanto reforçar estruturas excludentes quanto contribuir para uma sociedade mais justa, por meio do debate público, da escuta ativa e do empoderamento de grupos marginalizados. Dillard e Vinnari (2019, p. 19) enfatizam que “a contabilidade dialógica proporciona uma base para contestar a predominância de discursos hegemônicos,



permitindo a valorização de diversas vozes e fomentando processos de debate público que podem resultar em mudanças sociais libertadoras.”

A comunicação contábil orientada à sustentabilidade, portanto, deve extrapolar a simples apresentação de indicadores e dados técnicos. Exige a criação de espaços autênticos de conversação com os diversos públicos da organização, nos quais diferentes expectativas, experiências e valores possam ser debatidos. Como ressalta Brown (2009), o diálogo é um pilar da contabilidade dialógica, pois rompe com a lógica unilateral da prestação de contas, abrindo caminho para a pluralidade de visões. Assim, a prática contábil adquire dimensões éticas, relacionais e deliberativas, essenciais para uma sustentabilidade genuinamente integrada. A conversação fortalece a legitimidade organizacional, aprofunda a transparência significativa e amplia a participação democrática, constituindo-se como elemento central na elaboração de relatórios sustentáveis que informam, engajam e transformam.

### 2.3 Comunicação Dialógica nos Relatórios Corporativos

A comunicação interativa nos documentos corporativos representa um avanço em relação ao modelo convencional de prestação de contas, tradicionalmente restrito à divulgação unilateral de informações financeiras e operacionais. Fundamentada nos princípios da filosofia da linguagem de Bakhtin (1992) e desenvolvida no campo contábil por autores como Antunes et al. (2015) e Oliveira et al. (2019), a contabilidade interativa propõe uma abordagem comunicacional mais aberta, participativa e sensível às múltiplas vozes da sociedade.

Na prática, entretanto, observa-se que, apesar da evolução dos relatórios de sustentabilidade em termos de formato e conteúdo, muitos ainda operam de maneira instrumental, como ressalta Gray (2006), sendo utilizados prioritariamente como ferramentas de legitimação e gestão da imagem corporativa. Nesse contexto, a comunicação permanece predominantemente unidirecional, centrada na reafirmação de compromissos e resultados, sem, contudo, promover espaços efetivos de escuta, debate e responsabilização compartilhada.

Autores como Antunes e Padilha (2021) apontam que a contabilidade interativa exige uma transformação significativa na postura organizacional, incluindo o reconhecimento de conflitos, a valorização da diversidade e a transparência nas relações institucionais. No entanto, muitas empresas resistem a esse modelo, preferindo manter suas narrativas dentro de limites controlados, com linguagem institucionalizada, padronizada e marcada por um viés predominantemente positivo, conforme observa Costa (2020).

Essa ausência de diálogo genuíno torna-se evidente na escassez de canais interativos, na superficialidade dos processos de escuta e na limitada diversidade de perspectivas presentes nos relatórios. Mesmo quando relatam iniciativas de engajamento com *stakeholders*, muitas organizações limitam-se a mencionar encontros formais ou consultas pontuais, sem esclarecer como essas interações influenciam decisões estratégicas ou práticas operacionais (Oliveira et al., 2019).

Diante desse cenário, a análise dos relatórios de sustentabilidade da JBS sob a ótica da contabilidade interativa buscará investigar até que ponto a empresa adota mecanismos de escuta ativa, reconhece críticas e conflitos em seus documentos oficiais e acolhe a pluralidade de vozes presentes em sua cadeia de valor. Tal investigação permitirá avaliar se os relatórios funcionam como instrumentos efetivos de diálogo e transparência, conforme proposto por Antunes et al. (2015), ou se continuam atuando como dispositivos retóricos voltados à manutenção de uma imagem institucional positiva.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma investigação qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, que objetiva compreender de que forma os Relatórios de Sustentabilidade da JBS se alinham aos princípios da Contabilidade Dialógica no período de 2020 a 2023.

A seleção da JBS como objeto de análise fundamenta-se em sua posição de destaque no setor alimentício global, com expressiva atuação internacional e reconhecido impacto socioambiental. Tais características tornam seus Relatórios de Sustentabilidade especialmente relevantes para uma avaliação sob a ótica da Contabilidade Dialógica, uma vez que envolvem múltiplos públicos de interesse e demandas crescentes por transparência e responsabilidade corporativa. A empresa tem figurado no centro de debates sobre práticas sustentáveis, o que amplia seu valor analítico no campo acadêmico. O recorte temporal de 2020 a 2023 foi definido por englobar um período de significativas transformações no contexto empresarial e social, incluindo os efeitos da pandemia de COVID-19 e a intensificação das exigências por compromissos ambientais, sociais e de governança. Esse intervalo permite uma análise crítica e atualizada sobre a forma como a organização estrutura seu diálogo com os *stakeholders* por meio da divulgação não financeira.

A abordagem qualitativa mostra-se apropriada por permitir a interpretação dos significados e sentidos atribuídos pelas organizações em suas comunicações, ultrapassando a simples mensuração objetiva dos dados. Conforme destacam Godoi, Mattos e Bandeira-de-Mello (2017, p. 269), “a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão de fenômenos complexos, interpretando significados e sentidos atribuídos pelos indivíduos e evidentes nas práticas comunicativas, sendo especialmente valiosa em estudos que envolvem comunicação, cultura e os valores das organizações”.

A pesquisa é exploratória, por abordar um tema ainda pouco desenvolvido na literatura nacional: a aplicação dos princípios da Contabilidade Dialógica em relatórios de sustentabilidade corporativa. Conforme Gil (2008), esse tipo de investigação busca ampliar a compreensão do problema, tornando-o mais claro ou auxiliando na formulação de hipóteses. No estudo, isso se expressa na identificação de sinais de diálogo com *stakeholders* nos relatórios da JBS. Trata-se também de uma pesquisa descritiva, ao analisar e caracterizar a presença desses princípios nos documentos, detalhando elementos comunicativos e estratégias discursivas. Segundo Vergara (2016), a pesquisa descritiva visa representar com precisão os fenômenos observados, o que, neste caso, contribui para uma leitura aprofundada das práticas de comunicação organizacional da empresa.

Adotou-se a análise documental com foco nos relatórios de sustentabilidade publicados pela JBS, por se tratar de uma abordagem que possibilita investigar os modos de comunicação corporativa e identificar a presença — ou ausência — de elementos dialógicos. Essa técnica revela-se especialmente útil para a compreensão de conteúdos simbólicos e discursivos registrados em fontes oficiais, contribuindo para a interpretação de como as organizações constroem e transmitem significados. Conforme destacam Bauer e Gaskell (2019), a análise documental permite investigar os significados sociais expressos nos registros institucionais, sendo particularmente relevante em pesquisas de natureza qualitativa. Nessa mesma perspectiva, Flick (2021) ressalta que essa técnica oferece acesso a práticas e representações sociais cristalizadas nos documentos, constituindo uma base empírica sólida para interpretações aprofundadas.

O processo de análise baseou-se em uma leitura inicial exploratória, seguida de uma interpretação dos Relatórios de Sustentabilidade da JBS (2020–2023). O objetivo da pesquisa

foi identificar elementos de comunicação que estivessem em sintonia com os princípios da Contabilidade Dialógica, especialmente aqueles apresentados por Brown (2009) e revisitados por Raimo et al. (2021). Esses princípios abrangem o reconhecimento de diferentes vozes e perspectivas nos relatos corporativos; a promoção da escuta ativa e do aprendizado mútuo com os *stakeholders*; e a abertura ao dissenso e à crítica como parte do aprimoramento organizacional. Incluem também a transparência em relação a dilemas, falhas e incertezas; a responsividade frente às demandas sociais, ambientais e econômicas; e o empoderamento dos públicos de interesse por meio da participação ativa. Por fim, destacam-se o compromisso com a transformação social e a cocriação de valor e soluções em parceria com os diversos interlocutores da empresa. A análise buscou verificar em que medida os relatórios vão além da simples prestação de contas, promovendo um diálogo efetivo e participativo com seus diversos públicos.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), que permite organizar e interpretar mensagens a partir de critérios previamente definidos. O procedimento foi estruturado em três etapas: pré-análise, exploração do conteúdo e análise dos resultados, com ênfase na qualidade. Na pré-análise, realizou-se uma leitura panorâmica para mapear seções relevantes. Em seguida, trechos foram categorizados conforme os princípios de Raimo et al. (2021), buscando evidências que confirmassem ou contrariassem a abordagem dialógica.

A análise dos Relatórios de Sustentabilidade da JBS abrangeu tanto os conteúdos explícitos quanto os significados implícitos, considerando o contexto de sua elaboração e os objetivos comunicacionais da empresa. As informações extraídas foram organizadas em categorias analíticas construídas e refinadas ao longo do processo de análise. A Tabela 1 apresenta os princípios teóricos adotados, com base na Contabilidade Dialógica, para examinar os relatórios referentes aos anos de 2020 a 2023. Cada princípio está acompanhado de sua definição conceitual e dos critérios utilizados para identificar sua presença (ou ausência) nos documentos analisados. Essa estrutura permitiu uma avaliação crítica dos relatórios, possibilitando a identificação de padrões de comunicação, lacunas e avanços no diálogo com os *stakeholders*. Com base nesse referencial, os dados foram sistematizados em matrizes analíticas por ano e categoria, viabilizando comparações entre os períodos e a detecção de tendências, melhorias e eventuais retrocessos na comunicação institucional da JBS ao longo do período analisado.

Na fase de análise dos resultados e interpretação, os dados foram examinados de maneira crítica e contextualizada, com o objetivo de entender como a JBS se posiciona em relação à Contabilidade Dialógica em seus documentos. A análise seguiu uma abordagem interpretativa, que levou em conta não apenas o conteúdo direto das mensagens, mas também as conotações comunicativas e simbólicas dos discursos apresentados.

Assim, a metodologia adotada buscou não apenas identificar manifestações explícitas de diálogo, mas também examinar silêncios, omissões e limitações que comprometem a construção de uma contabilidade genuinamente dialógica. Essa abordagem parte do pressuposto de que a comunicação corporativa não é neutra, mas permeada por intenções, prioridades e disputas simbólicas. Desse modo, o método aplicado permite uma avaliação contextual da narrativa institucional da JBS, contribuindo para compreender como — e em que medida — os relatórios de sustentabilidade funcionam como instrumentos de transformação social e de engajamento efetivo com os *stakeholders*.



**Tabela 1– Princípios da contabilidade dialógica aplicados à análise dos relatórios de sustentabilidade da JBS (2020–2023).**

Princípio	Descrição	Crítérios de Análise nos Relatórios da JBS
1. Reconhecimento de Múltiplas Vozes e Perspectivas	Considera diferentes grupos de interesse e visões de mundo.	Verificar se a JBS reconhece diferentes <i>stakeholders</i> (comunidades, colaboradores, investidores, ONGs) e inclui suas perspectivas nos relatórios.
2. Promoção da Escuta e do Aprendizado Mútuo	Estimula o diálogo e o entendimento entre empresa e partes interessadas.	Avaliar se há mecanismos de escuta ativa (consultas públicas, pesquisas, fóruns) e demonstrações de aprendizado com base no <i>feedback</i> recebido.
3. Abertura ao Dissenso e à Crítica	Permite e acolhe críticas e posições divergentes.	Analisar se a JBS menciona críticas recebidas e como as considera no aprimoramento de suas práticas.
4. Transparência sobre Dilemas e Limitações	Expõe dificuldades e incertezas enfrentadas pela organização.	Observar se os relatórios reconhecem falhas, dilemas éticos, ou desafios operacionais com clareza.
5. Responsividade	Mostra como a organização responde às demandas dos <i>stakeholders</i> .	Identificar ações concretas realizadas em resposta a demandas sociais, ambientais e econômicas.
6. Empoderamento dos <i>Stakeholders</i>	Fortalece a capacidade de influência e participação dos públicos de interesse.	Examinar se os <i>stakeholders</i> participam de forma ativa em processos decisórios ou iniciativas conjuntas.
7. Comprometimento com a Transformação Social	Vai além do lucro e visa gerar mudanças sociais positivas.	Avaliar se há iniciativas com foco em transformação social, como projetos comunitários, inclusão social, ou metas de impacto sustentável.
8. Cocriação de Valor e Soluções	Desenvolve soluções em conjunto com os <i>stakeholders</i> .	Verificar se a JBS desenvolve projetos ou soluções em parceria com os públicos envolvidos.

**Fonte:** Adaptado de Raimo et al. (2021), com base nos fundamentos de Brown (2009).

#### 4 APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS

A seguir, são apresentados os principais resultados organizados segundo princípios analíticos, com base em partes retiradas dos documentos da JBS.

#### 4.1 Reconhecimento de Múltiplas Vozes e Perspectivas

Nos quatro relatórios analisados, observa-se um progresso gradual na identificação e no reconhecimento de distintos grupos de interesse. Em 2020, a comunicação adotava um tom predominantemente institucional, com menções genéricas a “*stakeholders*” e “parceiros”, sem especificar quais categorias de públicos estavam sendo consideradas.

A partir de 2021, nota-se o início de uma abordagem mais direcionada, com destaque para a inclusão de comunidades locais e fornecedores nos processos de escuta e relacionamento. Como indica o relatório:

“Temos o compromisso de contribuir de forma contínua para o desenvolvimento das comunidades do entorno das nossas operações. Cada unidade de negócio tem autonomia para definir a sua forma de atuação nesse segmento – por meio de patrocínios, ações de voluntariado ou investimentos diretos” (JBS, 2021, p. 103).

Essa citação evidencia um esforço da organização em incorporar perspectivas externas ao seu discurso institucional. Embora tenha havido progresso, a disposição para o diálogo ainda enfrenta restrições, principalmente no que diz respeito à organização das informações coletadas e à clareza sobre as respostas oferecidas às solicitações dos diferentes públicos envolvidos.

Em 2023, o relatório apresenta um avanço mais significativo ao mencionar diretamente grupos historicamente sub-representados, como indígenas, quilombolas e comunidades ribeirinhas. Além de destacar encontros com esses grupos para a construção de compromissos mútuos em torno da conservação ambiental, o documento evidencia a promoção de iniciativas concretas por meio do Fundo JBS pela Amazônia. “Entre os projetos financiados, estão o “*Mãos Indígenas*”, o “*Corredor Sustentável do Cacau*” e o “*Projeto Pesca Justa e Sustentável*”, que buscam valorizar saberes tradicionais, promover inclusão produtiva e fortalecer a conservação territorial (JBS, 2023, p. 53)”. Essa iniciativa representa um movimento relevante em direção ao princípio do pluralismo na contabilidade dialógica crítica, ao reconhecer vozes tradicionalmente excluídas dos processos de decisão.

No entanto, a simples menção a esses grupos não garante sua inclusão efetiva nos espaços deliberativos da organização. Ainda persistem assimetrias no processo comunicacional, em que o controle discursivo permanece concentrado na empresa, o que limita o potencial transformador do diálogo. Isso desafia os princípios de inclusão e deliberação democrática propostos por Brown (2009), ao sugerir que o engajamento ainda ocorre de forma superficial, sem romper com as lógicas tradicionais de poder corporativo.

#### 4.2 Promoção da Escuta e do Aprendizado Mútuo

A escuta ativa e o aprendizado mútuo surgem de maneira mais sutil nos relatórios iniciais. No ano de 2020, os documentos destacam medidas unilaterais da empresa, sem dar muita atenção às interações de diálogo com os públicos de interesse. Esse predomínio da comunicação unidirecional revela uma abordagem ainda distante dos princípios da contabilidade dialógica crítica, que enfatizam o engajamento inclusivo e a construção conjunta de conhecimento.

Por outro lado, no relatório de 2023, um esforço mais articulado para promover relações de parceria e diálogo contínuo com os *stakeholders*, em especial os fornecedores. Conforme registrado no documento:

“Trabalhamos para estabelecer relacionamentos com nossos fornecedores que sejam baseados em parceria e incentivamos a implementação de iniciativas que melhorem sua governança e práticas. Guiados pelo nosso Código de Conduta de Parceiros de Negócios, mantemos um diálogo aberto com nossos fornecedores sobre questões que envolvem respeito ao meio ambiente, Direitos Humanos e leis trabalhistas nacionais e locais” (JBS, 2023, p. 44).

Este relato sugere uma tendência em direção à valorização da escuta atenta como uma parte crucial, mesmo que restrita por sistemas formais e pela falta de meios de discussão eficaz com outros grupos sociais afetados. Há, nesse exemplo, um indicativo de aprendizado organizacional impulsionado pelo contato com os *stakeholders*, em sintonia com a proposta dialógica de valorização da diversidade de vozes. Contudo, a profundidade desse aprendizado geralmente não é explorada nos documentos, o que restringe a percepção sobre a gravidade e a extensão das mudanças ocasionadas pela interação com os públicos externos. Assim, embora haja avanços, ainda se observa certa superficialidade no relato dos efeitos do diálogo, o que limita o potencial transformador da escuta como prática crítica.

#### 4.3 Abertura à Contestação e Crítica

A análise dos documentos demonstra uma atitude majoritariamente defensiva em resposta às críticas, principalmente no relatório de 2020, onde as alegações relacionadas aos impactos ambientais e às questões trabalhistas foram tratadas de forma bastante superficial. Essa postura indica uma comunicação institucional mais voltada à proteção da imagem do que à escuta transformadora, destoando dos pressupostos da contabilidade dialógica crítica, que valoriza a abertura à discordância como oportunidade de reflexão e mudança.

Contudo, a partir de 2022, observa-se o início de uma linguagem mais proativa por parte da organização:

“No entanto, no caso de fornecedores indiretos, há uma falta de informações sobre transações de compra em função das leis de privacidade no Brasil. Para superar esse desafio e complementar o sistema de monitoramento para fornecedores diretos, a JBS também desenvolveu e implantou a Plataforma Pecuária Transparente, um sistema digital que visa aumentar a visibilidade na cadeia bovina” (JBS, 2022, p. 49).

Essa iniciativa, embora limitada a temas específicos, representa um avanço no sentido da responsabilidade dialogada. Ao reconhecer publicamente críticas externas e anunciar medidas corretivas, a empresa demonstra maior disposição para interagir com vozes dissidentes, ainda que dentro de uma pauta controlada. No entanto, continuam sendo raras as referências a críticas mais incisivas ou à promoção de uma autocrítica mais sistematizada.

#### 4.4 Transparência sobre dilemas e limitações

A clareza sobre questões complicadas, incertezas e restrições é considerada um dos fundamentos da Contabilidade Dialógica, de acordo com Brown (2009). Essa perspectiva argumenta que um relato verdadeiramente dialógico deve romper com a ilusão de neutralidade e da técnica impecável, assumindo de maneira clara as tensões éticas, os conflitos de interesse e as contradições que fazem parte da atuação de uma organização. A apresentação franca desses assuntos não é vista como uma fraqueza, mas como um convite para um diálogo autêntico com os envolvidos.

Na prática, os Relatórios de Sustentabilidade da JBS mostram progresso nesse sentido durante o período em questão, embora ainda apresentem limitações importantes. Em 2021, a companhia admite a existência de importantes desafios operacionais:

“A implementação de políticas de sustentabilidade em cadeias de produção complexas como a da carne bovina é um grande desafio, que só pode ser plenamente vencido a partir do trabalho conjunto e comprometido de todos os interessados.” (JBS, 2021, p. 13). Esse tipo de admissão indica um avanço, ao revelar uma vulnerabilidade específica no sistema de monitoramento.

Em 2023, observa-se uma expansão das questões incertas tratadas:

Devido às leis de privacidade no Brasil, há uma falta de informações disponíveis sobre transações upstream com fornecedores indiretos de gado. Para superar esse desafio e complementar nosso sistema de monitoramento para fornecedores diretos, a JBS também construiu e implantou a Plataforma Pecuária Transparente, uma ferramenta digital para aumentar a visibilidade na cadeia de suprimentos de gado. (JBS, 2023, p. 51).

Esse trecho revela uma percepção mais ampla dos desafios enfrentados e indica um esforço para contextualizar. Contudo, mesmo nesses casos, a transparência continua a ser limitada e controlada: as informações compartilhadas concentram-se em sua maioria em questões de natureza operacional ou técnica (como rastreabilidade e monitoramento); há pouca discussão sobre conflitos éticos, pressões políticas ou dilemas morais relacionados às decisões estratégicas da empresa; não existem indícios de reflexões autocríticas mais profundas, nem espaço para questionar a lógica de crescimento e atuação da organização.

Essa seletividade diminui o potencial transformador do relato e impede que a transparência atue como uma ferramenta para problematização e envolvimento crítico, conforme argumentam tanto Brown (2009) quanto Raimo et al. (2021). Dessa forma, em vez de ser um processo dialógico que promove uma construção coletiva de significado, a transparência é empregada de maneira instrumental, reforçando a autoridade e o controle discursivo da organização sobre a narrativa de sustentabilidade.

#### 4.5 Responsividade

Este conceito, sugerido por Raimo et al. (2021), diz respeito à habilidade da organização em atender às demandas e aportes dos *stakeholders*. Ele também se relaciona diretamente com a ideia de responsabilidade responsiva apresentada em Brown (2009). A partir de 2022, a JBS começa a demonstrar comportamentos de resposta proativa:

O engajamento e a colaboração com nossos *stakeholders* sempre terão um papel central em nossas estratégias organizacionais e de sustentabilidade. Reconhecemos que esse diálogo deve ser constante para acompanhar a evolução das necessidades de nossos *stakeholders*. (JBS, 2022, p. 38)

Ainda assim, a ausência de mecanismos formais e contínuos de devolutiva às partes consultadas restringe a efetividade dessa ação. A falta de processos regulares de retroalimentação compromete o ciclo dialógico, reduzindo a responsividade a uma reação pontual, em vez de uma prática sistemática de engajamento.

#### 4.6 Empoderamento dos *Stakeholders*

Brown (2009) destaca que a conversa apenas ocorre em ambientes onde o poder está compartilhado. A análise revela que, apesar de a JBS organizar reuniões com partes interessadas, não existem provas de que esses grupos participem de maneira eficaz no processo decisório. As evidências sugerem que as ações descritas são de natureza consultiva, e não deliberativa: “Nossa equipe de sustentabilidade mantém um diálogo contínuo com os stakeholders da JBS para entender melhor como podemos contribuir, ouvir ativamente e antecipar necessidades e gerar influência positiva além da nossa empresa.” (JBS, 2023, p. 28).

Essa atitude demonstra uma comunicação essencialmente de um só lado, na qual a empresa apresenta suas ações sem proporcionar uma real oportunidade para que os *stakeholders* tenham impacto nas decisões estratégicas. Trata-se de uma prática que simula diálogo, mas que, na essência, preserva o controle da narrativa e das decisões nas mãos da organização. Dessa maneira, pode-se perceber uma imitação de conversa, que cumpre requisitos formais de ouvir, mas não estabelece um espaço para intercâmbio recíproco e autoridade dividida, conforme sugerido pela Contabilidade Dialógica.

#### 4.7 Comprometimento com a Transformação Social

Brown (2009) apoia uma abordagem contábil focada na equidade social. Essa perspectiva é ampliada por Raimo et al. (2021) com o conceito de transformação. A JBS passa a amplificar sua narrativa sobre o impacto social a partir de 2022:

Nossas iniciativas abrangem diversas áreas de atuação, desde educação e cuidados infantis até serviços para refugiados e imigrantes, habitação, assistência médica, segurança alimentar, entre outras. Temos uma longa história de parceria com diversas organizações sem fins lucrativos em comunidades locais, e cada uma de nossas unidades incentiva os membros de sua equipe a aproveitar todas as oportunidades para zelar pela sua comunidade. (JBS, 2022, p. 69).

Embora os programas descritos sinalizem esforços em prol do desenvolvimento social e contem com parcerias locais, eles ainda carecem de articulação efetiva com políticas públicas estruturantes ou com movimentos sociais organizados, o que limita seu potencial de alcance e sua efetividade como instrumento de mudança estrutural. A ausência de integração com iniciativas coletivas mais amplas enfraquece o caráter transformador das ações e evidencia uma abordagem ainda centrada na lógica empresarial.

#### 4.8 Cocriação de valor e soluções

Esse conceito representa a concretização da comunicação em processos de cooperação, um elemento que se destaca na obra de Brown (2009) como uma prática que estimula transformações significativas. A JBS demonstra, em 2023, iniciativas que possuem a capacidade de cocriar:

Além disso, os resultados foram revisados com os líderes globais da JBS em Recursos Humanos, Ética e Conformidade, Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade, Bem-estar Animal e outros departamentos para aumentar a conscientização e co-desenvolver estratégias de melhoria. (JBS, 2023, p. 28).

Entretanto, as narrativas continuam sendo isoladas e não retratam uma prática recorrente de colaboração interativa com os *stakeholders*. A ausência de continuidade e integração mais



ampla desses esforços compromete o potencial da cocriação como estratégia transformadora e participativa.

#### 4.9 Síntese da Avaliação dos Princípios da Contabilidade Dialógica

Conforme apresentado na Tabela 2, a avaliação dos Relatórios de Sustentabilidade da JBS no período de 2020 a 2023 demonstra um progresso gradual rumo a uma contabilidade mais interativa, com melhorias na captação de *feedback* dos *stakeholders*, na valorização de diferentes perspectivas e no engajamento em iniciativas sociais.

**Tabela 2 – Avaliação por princípio nos relatórios de sustentabilidade da JBS (2020–2023)**

Princípio	2020	2021	2022	2023
Inclusão de múltiplas vozes	Regular	Boa	Ótimo	Ótimo
Escuta ativa e aprendizado mútuo	Regular	Boa	Boa	Ótimo
Abertura ao dissenso e crítica	Insuficiente	Regular	Boa	Boa
Transparência sobre dilemas e limitações	Boa	Boa	Ótimo	Ótimo
Responsividade	Regular	Regular	Boa	Boa
Empoderamento dos <i>stakeholders</i>	Insuficiente	Regular	Regular	Boa
Comprometimento com a transformação social	Regular	Boa	Ótimo	Ótimo
Cocriação de valor e soluções	Insuficiente	Regular	Boa	Boa

\*Nota: Os termos utilizados na avaliação possuem os seguintes significados: insuficiente indica ausência de dados suficientes; regular aponta evidências, mas abaixo do esperado; boa representa evidências satisfatórias; e ótima significa que todas as expectativas foram alcançadas.

**Fonte:** Elaboração própria, com base nos Relatórios de Sustentabilidade da JBS (2020–2023), e nos princípios da Contabilidade Dialógica de Brown (2009) e Raimo et al. (2021).

A avaliação dos Relatórios de Sustentabilidade da JBS no período de 2020 a 2023 demonstra avanços consistentes, com destaque para a incorporação de práticas mais interativas, especialmente a partir de 2022. Observa-se maior disposição para receber críticas, bem como um esforço mais evidente para integrar lições aprendidas nas interações com audiências externas.

No entanto, persistem limitações significativas, sobretudo no que se refere à transparência sobre dilemas éticos e à abertura a críticas mais incisivas. A inclusão efetiva dos *stakeholders* nos processos de tomada de decisão ainda é restrita e fragmentada, o que inviabiliza a adoção de uma abordagem verdadeiramente dialógica. Dessa forma, embora os relatos indiquem progressos relevantes, a comunicação da empresa permanece ancorada em uma lógica informativa tradicional, afastando-se da construção de um espaço comunicativo transformador e participativo, como propõe a contabilidade dialógica crítica.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A comparação com pesquisas anteriores, como a de Oliveira et al. (2019), demonstra que muitas empresas ainda adotam uma abordagem predominantemente instrumental e unilateral em suas divulgações. Essa constatação é confirmada pelo presente estudo, particularmente nos relatórios da JBS referentes a 2020 e 2021, nos quais se observa a ausência de escuta ativa e a prevalência de um discurso informativo voltado à construção da imagem institucional. Tal comportamento se assemelha ao identificado por Milne e Gray (2013), que criticam o uso simbólico dos relatórios como estratégia de legitimação, sem promover transformações reais nas organizações.

A partir de 2022, os relatórios da JBS passaram a demonstrar maior sensibilidade à diversidade de opiniões e às críticas externas, ainda que de maneira parcial e seletiva. Essa limitação também é destacada por Boiral e Heras-Saizarbitoria (2020), em suas investigações sobre sustentabilidade simbólica. Assim como nas pesquisas mencionadas, os documentos analisados continuam a evitar o enfrentamento direto de dilemas éticos mais complexos, adotando uma transparência técnica que não atinge o nível reflexivo proposto por Brown (2009) e Dillard e Vinnari (2019).

Entretanto, mesmo com uma aparente maior aceitação de diferentes opiniões e críticas externas desde 2022, os documentos ainda mostram uma disposição restrita para aceitar o dissenso. Essa limitação se evidencia na falta de discussões profundas sobre polêmicas e desavenças internas, assim como na escolha a dedo das vozes críticas, que muitas vezes são subestimadas ou não efetivamente consideradas nas decisões. Essa atitude indica uma resistência interna em reconhecer completamente a importância construtiva do conflito e da crítica, que são essenciais para o desenvolvimento de um diálogo verdadeiramente democrático. Dessa forma, a acolhida ao dissenso, um princípio fundamental da Contabilidade Dialógica que sugere a valorização das diferenças como impulso para aprendizado e mudança, permanece ineficaz, limitando a eficácia dos relatórios como espaços de debate e transformação social.

No que se refere à escuta ativa, identificam-se semelhanças com os resultados de Antunes e Padilha (2021), que apontam que muitas organizações realizam encontros e consultas formais com *stakeholders*, mas raramente apresentam evidências concretas de como essas interações influenciam decisões estratégicas. Essa limitação também se manifesta nos relatórios da JBS, os quais mencionam ações de consulta, mas carecem de mecanismos claros de *feedback* ou participação deliberativa, sugerindo um padrão de “simulação de diálogo”, conforme descrito por Costa (2020).

Por outro lado, verifica-se um avanço significativo na área do engajamento com a transformação social, com a introdução de iniciativas como o programa “Juntos pela Amazônia”. Embora essas ações ainda demandem maior articulação com políticas públicas e movimentos sociais, elas transcendem o nível mínimo de responsabilidade social delineado por Gray, Owen e Adams (1996), sinalizando uma possível mudança de paradigma — ainda que em estágio inicial. Esse movimento também pode ser entendido como um indicativo de comprometimento com a transformação social, mesmo que restrito à atuação em projetos pontuais.

Em relação ao princípio da responsividade, nota-se um progresso a partir de 2022, com a inclusão de respostas mais imediatas às necessidades sociais e ambientais, particularmente no que diz respeito à redução dos impactos da cadeia produtiva. Esse avanço indica uma tentativa da empresa de se alinhar parcialmente às diretrizes da Contabilidade Dialógica, conforme proposto por Brown (2009) e aprofundado por Raimo et al. (2021), que defendem uma responsividade pautada na escuta ativa e na transformação efetiva das práticas organizacionais. No entanto, a falta de sistematização nas respostas e as limitações para avaliar sua efetividade revelam que essa responsividade ainda se configura como predominantemente reativa. Em vez de refletir um compromisso estruturado com a escuta e a co-construção de soluções, as ações descritas parecem estar mais orientadas pela gestão de riscos reputacionais, o que contrasta com os princípios de engajamento transformador e de corresponsabilidade destacados na literatura.

A análise evidencia fragilidades no empoderamento dos *stakeholders*. Apesar das menções à participação de diferentes públicos, não há indícios de que essas interações resultem em influência real nas decisões corporativas. Essa limitação reflete o que Oliveira et al. (2019)

descreve como participação simbólica, em que a escuta é restrita e pouco efetiva. Conforme Brown (2009), a ausência de mecanismos de deliberação reforça o controle discursivo da alta administração, esvaziando o potencial democrático dos relatórios. Raimo et al. (2021) também apontam que o empoderamento exige canais legítimos de influência, não apenas consulta formal. Assim, prevalece uma comunicação centrada na legitimação institucional, como criticam Antunes e Padilha (2021), em vez de promover engajamento real e corresponsabilidade.

Por fim, no que diz respeito à cocriação de valor e soluções, observa-se que as iniciativas apresentadas nos relatórios da JBS continuam sendo, em sua maioria, desenvolvidas de forma interna pela própria empresa, com pouca ou nenhuma evidência de envolvimento efetivo dos stakeholders na construção conjunta dessas ações. Embora haja menções a parcerias institucionais e a algum nível de colaboração, não se identificam processos sistemáticos e estruturados que promovam a participação ativa dos públicos de interesse na formulação e implementação de soluções inovadoras. Essa limitação compromete a aderência ao princípio da Contabilidade Dialógica, que, conforme Brown (2009) e Raimo et al. (2021), enfatiza a importância da cooperação mútua e do engajamento plural para a criação de valor compartilhado. Sem a efetiva participação e diálogo com os diversos stakeholders, a comunicação institucional tende a se restringir a uma lógica unilateral, que dificulta o alcance de transformações sociais significativas e o fortalecimento de uma governança mais inclusiva e democrática.

Portanto, os resultados deste estudo reforçam as observações de Raimo et al. (2021) sobre os desafios da efetiva incorporação dos princípios da contabilidade dialógica às práticas corporativas. Apesar dos avanços em áreas como responsividade, valorização da diversidade e financiamento de projetos sociais, persistem lacunas significativas quanto à inclusão efetiva dos *stakeholders* nos processos decisórios, à disposição para reconhecer e lidar com dilemas organizacionais complexos, e à promoção de práticas de engajamento horizontal e colaborativo.

Conclui-se, portanto, que, embora a JBS apresente avanços em sua comunicação com os públicos de interesse, essa ainda se encontra ancorada em estruturas tradicionais da contabilidade hegemônica. O potencial transformador da Contabilidade Dialógica permanece subexplorado, sendo fundamental o aprofundamento das práticas de escuta, deliberação, corresponsabilidade, cocriação de soluções e empoderamento, de modo que os relatórios de sustentabilidade deixem de ser meros instrumentos de *marketing* institucional e se tornem espaços autênticos de construção coletiva de significado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como os relatórios de sustentabilidade da JBS, publicados entre 2020 e 2023, evidenciam uma abordagem dialógica na comunicação com os *stakeholders*, com base nos princípios da Contabilidade Dialógica propostos por Brown (2009) e operacionalizados por Raimo et al. (2021). A análise revelou indícios de progresso, sobretudo a partir de 2022, com maior abertura à transparência e implementação de iniciativas mais sensíveis às demandas sociais e ambientais.

Entretanto, aspectos fundamentais da abordagem dialógica, como escuta ativa, empoderamento dos *stakeholders* e cocriação de soluções, ainda se mostram incipientes e pouco estruturados. A comunicação permanece, em grande parte, ancorada em práticas informativas e unidirecionais, o que restringe o potencial transformador da Contabilidade Dialógica e reforça uma lógica voltada mais à legitimação simbólica do que ao diálogo efetivo.

Os principais resultados da pesquisa indicam um desenvolvimento gradual da JBS em direção à adoção de práticas comunicativas mais envolventes e atentas à diversidade de opiniões. Entre os progressos identificados, destacam-se: (i) o aumento do reconhecimento de diversos *stakeholders*, incluindo grupos historicamente excluídos; (ii) o início de ações focadas na escuta ativa e na aprendizagem organizacional através do diálogo com fornecedores e comunidades; e (iii) a implementação de programas sociais voltados para a transformação socioambiental.

Por outro lado, há limitações importantes que afetam a eficácia da abordagem dialógica. A empresa ainda mantém um modelo de comunicação que é majoritariamente informativo e controlado, com pouca receptividade ao dissentimento, limitada participação deliberativa das partes interessadas e pouca discussão sobre dilemas éticos e estratégicos. Em muitos casos, as ações mencionadas nos relatórios têm um caráter simbólico, voltadas à legitimação institucional, sem promover uma escuta crítica e transformadora, como postulam os princípios da Contabilidade Dialógica.

Esses resultados mostram que, apesar de haver indícios de progresso, a comunicação da JBS continua enraizada em práticas tradicionais, distantes de um modelo verdadeiramente democrático e participativo. Nesse cenário, a contabilidade ainda funciona mais como meio de relato do que como ferramenta para transformação social e construção coletiva de significados.

Uma limitação desta pesquisa é a dependência exclusiva dos Relatórios de Sustentabilidade como fonte de dados. Apesar de serem registros institucionais relevantes, a análise isolada desses documentos não possibilita captar percepções externas das partes interessadas, nem entender os processos internos que guiam a elaboração dos relatórios. A falta de entrevistas, observações ou outras fontes complementares limita a análise do nível de diálogo efetivo entre a empresa e seus públicos.

Para futuras pesquisas, recomenda-se ampliar as fontes empíricas, incluindo entrevistas com representantes da empresa e das partes interessadas, bem como a análise de canais corporativos de interação, como fóruns, consultas públicas ou mídias digitais. Também seria importante aplicar essa metodologia em outras empresas e setores, permitindo comparações que aprofundem o entendimento sobre os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da contabilidade dialógica.

No campo teórico, este estudo apresenta uma contribuição ao evidenciar a utilização prática dos fundamentos da Contabilidade Dialógica na avaliação de relatórios de empresas, especialmente no que tange aos critérios sugeridos por Raimo et al. (2021). Ao investigar a dialogicidade como um elemento essencial da comunicação contábil, a pesquisa enfatiza a importância de reconsiderar os métodos de prestação de contas em direção a modelos que sejam mais participativos, variados e emancipadores.

Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios para que organizações como a JBS possam aprimorar suas práticas de transparência e engajamento com os *stakeholders*. Ao destacar tanto os avanços quanto às limitações da abordagem adotada, a pesquisa fornece orientações para o desenvolvimento de relatórios mais abertos ao diálogo, capazes de fortalecer a legitimidade organizacional e contribuir para a construção de uma sustentabilidade mais justa e inclusiva.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, Carol A. **The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap**. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 17, n. 5, p. 731–757, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513570410567791>. Acesso em: 05 de abril de 2025.
- ADAMS, Carol A. **Sustainable Development Goal Disclosure (SDGD) Recommendations: feedback on the consultation responses**. [S.l.]: ACCA; IIRC; WBA, 2020. Disponível em: <https://www.icas.com/professional-resources/sustainability/sustainable-development-goals/feedback-on-sdg-disclosure-recommendations/>. Acesso em: 05 de maio de 2025.
- ANTUNES, Maria T. P. et al. **Comunicação dialógica nos relatórios corporativos: um caminho para o empoderamento social**. *Revista Universo Contábil*, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 105–122, 2015.
- ANTUNES, Maria T. P.; PADILHA, Maria M. C. **A contabilidade como instrumento de diálogo: uma proposta para análise dos relatórios de sustentabilidade**. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 54–74, 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Maria Margarida de Carvalho Ferreira. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2019.
- BOIRAL, Olivier; HERAS-SAIZARBITORIA, Iñaki. **Sustainability reporting assurance: creating stakeholder accountability through hyperreality?** *Journal of Cleaner Production*, [S.l.], v. 243, p. 118596, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118596>. Acesso em: 16 abril 2025.
- BROCCARDO, Laura; MAURO, Sara G. **The path towards sustainability: the role of internal stakeholders and management accounting in a dialogic perspective**. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 2496–2513, 2024.
- BROWN, Judy. **Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously**. *Critical Perspectives on Accounting*, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 313–342, 2009.
- BROWN, Judy; DILLARD, Jesse. **Agonizing over engagement: SEA and the “death of environmentalism” debates**. *Critical Perspectives on Accounting*, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 1–18, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.003>. Acesso em: 15 abril 2025.
- CHUA, Wai F. **Radical developments in accounting thought**. *The Accounting Review*, [S.l.], v. 61, n. 4, p. 601–632, 1986.
- COOPER, Christine; BROWN, Judy; PUROILA, Jukka. **Dialogic accounting and accountability: challenges for sustainability and social equity**. In: ROSLEN, Jane (org.). *Handbook of critical accounting theory*. Cheltenham: Edward Elgar, 2015.



COSTA, Adriana C. da; FERREZIN, Gustavo H. **Sustentabilidade e ESG: reflexões sobre práticas empresariais e valor de longo prazo.** Revista de Gestão e Sustentabilidade, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 112–129, 2021.

COSTA, Fernanda S. **Comunicação organizacional e sustentabilidade: uma análise crítica da abordagem empresarial.** Revista Comunicação & Inovação, [S.l.], v. 22, n. 45, p. 51–64, 2020.

DILLARD, Jesse; GALLHOFER, Sonja; HASLAM, Jim. **Accounting, accountants and accountability: poststructuralist positions.** Accounting, Auditing & Accountability Journal, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 606–630, 2003.

DILLARD, Jesse; BROWN, Darrell; MARSHALL, R. Scott. **An environmentally enlightened accounting.** Accounting Forum, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 77–101, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.12.001>. Acesso em: 15 abril 2025.

DILLARD, Jesse; VINNARI, Elisa. **Critical dialogical accountability: from accounting-based accountability to accountability-based accounting.** Critical Perspectives on Accounting, [S.l.], v. 62, p. 16–38, 2019.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Célia K.; MATTOS, Paulo L. C. L.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rosângela. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: panorama e desafios.** In: GODOI, Célia Kricheldorf; BANDEIRA-DE-MELLO, Rosângela; SILVA, Ana Beatriz da (orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 261–294.

GRAY, Rob. **Of messiness, systems and sustainability: towards a more social and environmental finance and accounting.** The British Accounting Review, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 357–386, 2002.

GRAY, Rob; OWEN, David; ADAMS, Carol. **Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting.** London: Prentice Hall, 1996.

GRAY, Rob. **Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation?** Accounting, Auditing & Accountability Journal, [S.l.], v. 19, n. 6, p. 793–819, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513570610709872>. Acesso em: 10 abril 2025.

JBS. **Relatório de Sustentabilidade 2020.** São Paulo: JBS, 2021. Disponível em: <https://www.jbs.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-2020/>. Acesso em: 07 abr. 2025.

JBS. **Relatório de Sustentabilidade 2021.** São Paulo: JBS, 2022. Disponível em: <https://www.jbs.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-2021/>. Acesso em: 07 abril 2025.

JBS. **Relatório de Sustentabilidade 2022.** São Paulo: JBS, 2023. Disponível em: <https://www.jbs.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-2022/>. Acesso em: 07 abril 2025.

- JBS. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. São Paulo: JBS, 2024. Disponível em: <https://www.jbs.com.br/relatorio-de-sustentabilidade-2023/>. Acesso em: 07 abril 2025.
- MILNE, Markus J.; GRAY, Rob. **Whither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting**. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], v. 118, p. 13–29, 2013.
- MOURÃO, Renato A. **Comunicação Organizacional Estratégica: diálogo e confiança**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.
- O'DWYER, Brendan; OWEN, David; UNERMAN, Jeff. **Seeking legitimacy for new assurance forms: the case of assurance on sustainability reporting**. *Accounting, Organizations and Society*, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 31–52, 2011.
- OLIVEIRA, João A. P. et al. **Comunicação e sustentabilidade nos relatórios empresariais: uma abordagem dialógica**. *Revista Contabilidade & Finanças*, [S.l.], v. 30, n. 80, p. 214–229, 2019.
- RAIMO, Natascia; DE VILLASANTE, Chiara S.; CUCARI, Nicola; DEL BALDO, Marialuisa. **Toward a dialogic sustainability report: a theoretical framework**. *Journal of Management and Governance*, [S.l.], v. 25, p. 999–1030, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09540-7>. Acesso em: 30 Março 2025.
- SANTOS, Fernanda Marsaro dos. **ANÁLISE DE CONTEÚDO: A VISÃO DE LAURENCE BARDIN**. *Revista Eletrônica de Educação*, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012. DOI: 10.14244/19827199291. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>. Acesso em: 30 abril 2025.
- THOMSON, Ian; BEBBINGTON, Jan. **Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation**. *Critical Perspectives on Accounting*, [S.l.], v. 16, n. 5, p. 507–533, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2003.08.006>. Acesso em: 05 abril 2025.
- UNERMAN, Jeff; BENEDICT, Nicole. **Dialogic accounting: a stakeholder approach to managing and reporting sustainability**. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [S.l.], v. 23, n. 7, p. 877–906, 2010.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.