



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

MARYANNA BESERRA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIAS RETÓRICAS DE LEGITIMAÇÃO: AS RESPOSTAS DA
EMPRESA JBS S.A. AOS ESCÂNDALOS DA CARNE BRASILEIRA E DE
CORRUPÇÃO**

Campo Grande - MS
2018

MARYANNA BESERRA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIAS RETÓRICAS DE LEGITIMAÇÃO: AS RESPOSTAS DA
EMPRESA JBS S.A. AOS ESCÂNDALOS DA CARNE BRASILEIRA E DE
CORRUPÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul para obtenção parcial de título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas - Administração

Orientadora: Prof. Dr. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Campo Grande - MS
2018

MARYANNA BESERRA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIAS RETÓRICAS DE LEGITIMAÇÃO: AS RESPOSTAS DA
EMPRESA JBS S.A. AOS ESCÂNDALOS DA CARNE BRASILEIRA E DE
CORRUPÇÃO**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Grau de Mestre em Administração na linha de pesquisa de Competitividade do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *Stricito Sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, apresentada em sua forma final, em 14 de dezembro de 2018.

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof^a Dr^a Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^o Dr^o Élcio Gustavo Benini
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^o Dr^o Marcos Paulo da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Agradecimentos

Agradeço a vida, que em sua dinâmica me proporcionou momentos e experiências que me transformaram em quem eu sou hoje.

Agradeço a minha mãe, Joana D'arc, que sempre me apoio em todas as minhas decisões, concordando ou não com elas, me incentivando, me motivando e estando sempre ao meu lado.

Agradeço a minha orientadora, Prof^ª Dr^ª Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, por me inspirar, incentivar, por ser justa, por ouvir e acima de tudo, por ser sempre muito humana e compreensiva.

Agradeço especialmente aos professores Élcio Gustavo Beni e Marcos Paulo da Silva, por me acompanharem nesta jornada, me auxiliando na construção não só da dissertação, mas no meu desenvolvimento pessoal.

Agradeço a todos os meus amigos que me acompanham na jornada da vida.

Agradeço a NUPECON, ao PPGAD e a CAPES, pela oportunidade de um sonho concretizado.

Resumo

A legitimidade institucional é fundamental para que as organizações existam no mercado. Em decorrência da aprovação pública, os consumidores se dispõem a investir recursos em uma instituição, pois assim, percebem retornos que correspondem aos seus interesses individuais e coletivos. O objetivo desta pesquisa é identificar como as organizações podem usar de estratégias retóricas de legitimação para recuperar a legitimidade, uma vez perdida. Para isso foram identificadas e analisadas quais estratégias retóricas de legitimação foram utilizadas pela empresa JBS S.A. para recuperar a legitimidade comprometida pelos escândalos da Operação Carne Fraca e de corrupção, nos quais foi envolvida. Foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa por meio da análise dos relatórios de administração, das notícias e dos comunicados aos investidores emitidos pela JBS, tendo como base a teoria de legitimidade e as estratégias de legitimidade defendidas por Suchman (1995), apoiadas pelo enquadramento noticioso definido por Entman (1993). Os resultados obtidos evidenciam o uso de estratégias retóricas de legitimação em todos os canais de comunicação pesquisados, sendo essas, de ganho, de manutenção e de recuperação de legitimidade.

Palavras-chave: Legitimidade, estratégias de legitimação, enquadramento noticioso, crise institucional.

Abstract

Institutional legitimacy is fundamental for organizations to continue to exist in the marketplace. As a result of public approval, consumers are willing to invest resources in the institution, as they perceive returns that correspond to their individual and collective interests. The goal of this research is to identify how organizations can use rhetorical strategies of legitimation to regain legitimacy, once lost. In order to do so, we identified and analyzed which rhetoric strategies of legitimation were used by the company JBS S.A. to recover the legitimacy compromised by the scandals of *Operação Carne Fraca* and corruption, to which it was involved. An exploratory survey with a qualitative approach was carried out by analyzing the administrative reports, news reports and investor communiqués issued by JBS, based on the theory of legitimacy and the strategies of legitimacy defended by Suchman (1995), supported by the frames theory defined by Entman (1999). The results obtained evidenced the use of rhetoric strategies of legitimation in all the communication channels surveyed, being these, gain, maintenance and recovery of legitimacy.

Key words: Legitimacy, legitimacy strategies, news framework, institutional crisis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – Gráfico da exportação de carne bovina dos anos 2016 e 2017
- Figura 2 – Gráfico da evolução da receita líquida da JBS S.A.
- Figura 3 – Lista de marcas da JBS S.A.
- Figura 4 – Gráfico do retorno do BNDES com os investimentos à JBS S.A.
- Figura 5 – Linha do tempo da JBS S.A. com os aportes feitos pelo BNDES
- Figura 6 – Mapa conceitual metodológico
- Figura 7 – Desenho da pesquisa
- Figura 8 – Estratégias retóricas de legitimação utilizadas nos comunicados aos investidores
- Figura 9 – Enquadramentos noticiosos utilizados nos comunicados aos investidores
- Figura 10 – Nuvem de palavras utilizadas nos comunicados aos investidores
- Figura 11 – Estratégias retóricas de legitimação utilizadas nas notícias
- Figura 12 – Enquadramento noticiosos utilizados nas notícias
- Figura 13 – Nuvem de palavras utilizadas nas notícias
- Figura 14 – Estratégias retóricas de legitimação utilizadas nos relatórios de administração
- Figura 15 – Enquadramentos noticiosos utilizados nos relatórios de administração
- Figura 16 – Nuvem de palavras utilizadas nos relatórios de administração
- Figura 17 – Estratégias retóricas de legitimação utilizadas pela JBS
- Figura 18 – Estratégias retóricas de ganho de legitimidade utilizadas pela JBS
- Figura 19 – Estratégias retóricas de administração de legitimidade utilizadas pela JBS
- Figura 20 – Estratégias retóricas de recuperação de legitimação utilizadas pela JBS
- Figura 21 – Enquadramentos noticiosos utilizados pela JBS
- Figura 22 – Nuvem de palavras utilizadas pela JBS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de legitimidade

Quadro 2 – Resumo de definições de legitimidade pragmática

Quadro 3 – Resumo de definições de legitimidade moral

Quadro 4 – Resumo de definições de legitimidade cognitiva

Quadro 5 – Tipologias de legitimidade para Suchman (1995)

Quadro 6 – Resumo das estratégias de legitimidade para Suchman (1995)

Quadro 7 – Empresas envolvidas na Operação Carne Fraca

Quadro 8 – Procedimento de coleta de dados

Quadro 9 – Enquadramentos e definições

LISTA DE SIGLAS

ABIEC	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
ABPA	Associação Brasileira de Proteína Animal
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDES-Par	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações S.A.
Caixa	Caixa Econômica Federal
Contac	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria de Alimentação
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FI-FGTS	Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
Funcef	Fundação dos Economiários Federais
GTTI	Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Mapa	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
Petros	Fundação Petrobrás de Seguridade Social
PIB	Produto Interno Bruto
PF	Polícia Federal do Brasil
SIF	Serviço de Inspeção Federal
Sipoa	Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Delimitação da pesquisa	16
1.5 Estrutura da dissertação	16
2 O SIMBOLISMO DO DISCURSO: O QUE ESTÁ POR TRÁS	18
2.1 A VERDADE, O PROCESSO DE CONHECIMENTO E O PODER HEGEMÔNICO COMO CONDUTORES DA LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL	18
2.2 Discurso	21
2.3 O enquadramento do discurso	26
2.4 Ideologia	30
2.5 O processo de legitimação	33
2.5.1 Legitimidade Institucional	34
2.5.1.1 Legitimidade pragmática	37
2.5.1.2 Legitimidade Moral	38
2.5.1.3 Legitimidade cognitiva	39
2.5.2 Estratégias de legitimação	41
3 A JBS S.A. E OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO	48
3.1 TRAJETÓRIA DA JBS S.A.	48
3.2 Operação Carne Fraca	53
3.2.1 O Impacto Da Operação Carne Fraca	57
3.3 Operação <i>Bullish</i>	62
3.4 Imagem de Joesley Batista	67
4 METODOLOGIA	70
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	70
4.2 Mapa conceitual metodológico	72
4.3 Desenho da pesquisa	74
4.4 Procedimento de coleta de dados	75
4.5 Procedimento de análise de dados	76
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
5.1 Análise dos comunicados aos investidores	81

5.3 Análise dos relatórios de administração.....	86
5.4 Análise das estratégias retóricas de legitimação.....	89
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	97
Referências Bibliográficas	100
APÊNDICE.....	114
1 COMUNICADO DA EMPRESA AOS INVESTIDORES	114
2 Notícias	188
3 Relatório de Administração.....	285

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa pode ser definida como uma estrutura organizacional constituída com a finalidade específica de integrar o mercado. Trata-se, portanto, de uma pessoa jurídica formada por empresários e/ou sócios com o objetivo de oferecer um produto ou serviço com o intuito de obter lucro (FERNANDES; ZANELLI, 2006). Visando a alcançar esse fim, os funcionários da empresa elaboram um conjunto de ações para consolidar sua imagem, seu desempenho e sua sustentabilidade frente aos *stakeholders*, que podem ser acionistas, clientes, fornecedores, investidores, empregados, ou o governo, como órgãos reguladores (MAFEI, 2011). Para uma organização consolidar sua imagem perante os *stakeholders*, uma das principais estratégias é a construção de um relacionamento, estreitando laços e alimentando uma fidelização devido, dentre outros fatores, à comunicação direta e constante (MAFEI, 2011).

Entretanto, a preocupação com a comunicação entre empresa-*stakeholders*-sociedade é recente; até meados dos anos 1960, não havia uma necessidade inerente em evidenciar o sistema de crenças e valores públicos e privados (KATZ, D., & KAHN, R. L, 1974). Um dos principais fatores para essa mudança de paradigma foi a crescente globalização, que colocou em risco a perpetuação do lucro das empresas em decorrência da alta competitividade. A globalização trouxe também importantes mudanças na comunicação por meio da internet em larga escala. Com ela as pessoas começaram a ter canais de comunicação capazes de disseminar suas mensagens a todos os que estão conectados, muito além do limite da própria rede de contatos.

Esse novo cenário possibilita uma comunicação mais interativa e direta com os grupos que a empresa pretende se relacionar. Se antes as formas de comunicação eram apenas as entrevistas, campanhas publicitárias e reportagens, hoje existem cargos específicos de *social media*, que têm como função monitorar e coordenar a audiência das estratégias de *marketing online* (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Porém, nessa nova configuração utilizada para a comunicação, é preciso haver um rigor muito maior com o tratamento da informação, pois a disseminação de uma Notícia, verdadeira ou não, pode representar uma ameaça à imagem institucional.

Para Mafei (2011), existe um tripé que sustenta a comunicação da empresa, envolvendo as dimensões econômica, social e ambiental, que corresponde, respectivamente: às suas práticas e resultados financeiros; à valorização dos direitos humanos, adotando políticas internas que visem ao fim da discriminação, à igualdade de direitos humanos, à ética e à responsabilidade

com a sociedade e com seus consumidores; e, por fim, à preservação do meio ambiente juntamente com a responsabilidade socioambiental. Segundo a mesma autora, a empresa que é reconhecida por promover ações voltadas à responsabilidade socioambiental consegue ter uma maior fatia do mercado, agregando, em seu número de clientes, consumidores que exigem qualidade e responsabilidade, não só na confecção do produto, mas em toda a cadeia de valor.

Dias Filho (2008) afirma que, na área contábil, essa relação entre expectativas da sociedade e a busca de explicações sobre os mecanismos de evidenciação foi a responsável pelo emprego do conceito de legitimidade organizacional. O apoio ao fim do trabalho infantil e escravo, ao fim da discriminação, à preservação dos recursos naturais, são evidenciados no relatório social como forma de legitimação perante à sociedade, o que torna a empresa mais preparada para enfrentar os riscos do mercado e constitui uma imagem essencial para sua reputação, negócio e desempenho financeiro.

A necessidade de as empresas terem políticas internas que visem ao bem-estar social e à responsabilidade socioambiental foi impulsionada pela própria sociedade. As demandas emanadas pelo conjunto social mudam de acordo com o tempo, a cultura, a globalização e o nível de acesso à informação (VILELA JÚNIOR; DEMAJOROVIC, 2006). Para evidenciar que estão acompanhando as constantes transformações sociais, as organizações utilizam da retórica como instrumento a fim de adquirir, reforçar ou preservar a legitimidade institucional. A origem da retórica dá-se na Antiguidade, cuja crença prega a palavra como forma de modificar a realidade; atualmente, a retórica está associada à capacidade de influenciar outrem em seu pensamento e ação a persuadi-lo (SOARES, 1995).

Hart (1990) defende que a retórica é a responsável por tornar a história ou o fato mais “bonito”, engrandecendo pessoas e coisas por meio de associações e dissociações, contando uma versão editada, cujos fatos são selecionados em função do objetivo do discurso. Logo, utilizando da linguagem, carregada de ideais, crenças, lutas sociais e objetivos específicos, a retórica funciona como estratégia de argumentação ou sedução, apresentada a um grupo de pessoas para promover a identificação com o locutor, retomando vivências coletivas para construir visões retóricas da realidade.

Segundo Soares (1995), as organizações utilizam a retórica como forma de ações simbólicas legitimantes, redefinindo sua imagem em busca da aceitabilidade social. Soares (1995) define três maneiras de as empresas utilizarem a retórica para legitimação: a primeira, dá-se por meio da alteração da atividade principal da empresa, evidenciando o que existe por

trás do produto ou serviço; a segunda, é a redefinição dos objetivos institucionais, valores e visão; e a terceira, coloca os objetivos no futuro, quebrando as barreiras do espaço e do tempo.

A análise e identificação da retórica não se limita ao discurso oral; é possível identificar seu uso em redes sociais, notícias, campanhas publicitárias e entrevistas. Além disso, a linguagem escolhida pelo interlocutor não é neutra; ao contrário, é carregada de ideologias, sentidos metafóricos e um contexto social e histórico que devem ser levados em consideração pelos expectadores (FARIA, 2015).

Van Dijk (2012) acredita que o uso da linguagem por meio do discurso é fonte de interferência na ordem social e constitui formas de dominação e poder em seus diversos tipos: poder coercitivo, exercido pelo Estado sob os cidadãos por meio de punição frente à violação das normas estipuladas; o poder monetário que equivale ao poder aquisitivo que pessoas e organizações detêm; poder persuasivo, que consiste na capacidade de influenciar alguém pelo seu carisma ou outras características pessoais; e o poder do conhecimento, que consiste no poder de deter um conhecimento específico que o separa dos demais, para isso, podendo até criar vocabulários próprios.

Van Dijk (2012) afirma ainda que esses poderes e seus recursos, dinheiro, conhecimento e punição são utilizados pelos grupos dominantes como forma de controle do discurso. A utilização do poder por grupos da sociedade com o objetivo de persuasão e controle são incorporadas a ações cotidianas e não por meio de atos impostos ou abusivos e fazem parte da história da humanidade. Grandes grupos empresariais e o Estado são os responsáveis pelo controle, cada vez maior, do acesso, divulgação e de meios de criação do discurso: reuniões, palestras internacionais, horários nobres em programas televisivos e radialísticos, leis, normas e demais formas de comunicação. Esse domínio é capaz de criar e disseminar conhecimento, padrões éticos, morais, culturais, normas e ideologias (DIJK, 2012). Levando em consideração esses fatos, é oportuno analisar o papel do discurso e dos seus agentes no contexto social e organizacional como meio de legitimação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E CAMPO EMPÍRICO

A JBS S.A. é uma das maiores empresas alimentícias do mundo, reconhecida internacionalmente como a maior empresa de processamento de proteína animal, com

faturamento global, em 2015, de R\$ 163 bilhões (J&F, 2017). A empresa brasileira foi fundada no ano de 1953, na cidade de Anápolis, estado de Goiás, quando José Batista Sobrinho, iniciou uma pequena planta de abate chamada “Casa de Carnes Mineira”, com capacidade para 5 (cinco) cabeças de gado por dia (JBS, 2017).

Com a mudança da capital federal para Brasília, José Batista viu uma oportunidade de expandir seus negócios. Com a nova capital, aproximadamente 20 mil trabalhadores migraram dos demais estados brasileiros para participar da sua construção (EBC, 2014). Em decorrência do grande volume do movimento migratório houve, conseqüentemente, um aumento na demanda por alimentos e abastecimento da cidade e das cidades vizinhas. A JBS tornou-se, então, um dos primeiros fornecedores de carne bovina para os operários que trabalhavam nos canteiros de obra que deram origem à capital federal (JBS, 2017).

Aproveitando a prosperidade do investimento e a possibilidade de crescimento, José Batista adquiriu, em 1968, outro açougue em Planaltina (DF), localizado a 40 quilômetros do centro de Brasília; em 1970, comprou mais um açougue em Luziânia (GO), nesse ano a capacidade de abate diária era de 500 cabeças de gado. Entre 1970 e 2001 a JBS S.A. passou por uma expansão contínua, alcançando a capacidade de abate de 5,8 mil cabeças (JBS, 2017). Este foi o início da trajetória da companhia JBS S.A., que passou de uma pequena empresa familiar localizada no interior de Goiás, a uma das maiores indústrias alimentícias do mundo, a primeira no Brasil a ter o capital aberto na bolsa de valores de Nova Iorque. Passou também de exemplo de prosperidade a empresa investigada pela Polícia Federal do Brasil (PF).

Em 17 março de 2017, a Operação Carne Fraca foi deflagrada pela PF com o objetivo de desarticular uma organização criminosa que envolvia fiscais agropecuários federais e empresários do agronegócio que praticavam crimes de corrupção. As investigações tiveram início em 2015, ocorreram em seis estados e no Distrito Federal, envolvendo mais de 1.100 agentes federais, que cumpriram 309 mandados judiciais, sendo 194 de busca e apreensão. (POLÍCIA FEDERAL, 2017).

A BRF Brasil, terceira maior empresa mundial em produção e processamento de carne de frango e a maior empresa brasileira de alimentos processados, também foi envolvida ao escândalo (ISTO É, 2018). A JBS S.A., a BRF Brasil e mais empresas alimentícias brasileiras responderam as irregularidades identificadas pela PF, que são a liberação de produtos alimentícios adulterados que receberam o certificado sanitário mediante pagamento de propina aos agentes públicos do poder fiscalizatório (VEJA, 2017).

Além de corrupção ativa, as empresas foram indiciadas pela adulteração da carne por meio da utilização de ácido sórbico em carnes congeladas e em carnes *in natura*; prolongamento da expiração da validade dos produtos; injeção de água na carne de frango; substituição de carne de peru por soja; linguiças e salsichas recheadas fora do padrão estipulado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e mais irregularidades nos produtos e nos procedimentos. (PORTAL POLÍCIA FEDERAL, 2017).

Do total de unidades das empresas BRF e JBS S.A. localizadas no Brasil, seis (6) exportaram produtos alimentícios em 2017. Em resposta às informações de irregularidades identificadas nos produtos de origem animal brasileiros veiculadas em canais de comunicação mundiais, 14 países e a União Europeia decidiram suspender, temporariamente, a importação de carne brasileira, dentre eles, a China, um dos maiores importadores (EL PAÍS, 2017). Outros países, como os Estados Unidos, aumentaram a fiscalização sanitária sobre os produtos brasileiros e o escândalo da Operação Carne Fraca justificou medidas protecionistas já defendidas pelo presidente Donald Trump, que visam a eliminar vantagens técnicas da pecuária brasileira para fortalecer a produção interna. (GLOBO RURAL, 2017).

O impacto foi imediato; a exportação diária que era, em média, de U\$ 63 milhões caiu para U\$ 74 mil, em apenas quatro dias após a divulgação da operação. As ações da JBS na bolsa de valores B3 caíram 10,59% um dia após a divulgação da Operação Carne Fraca. O total da perda de ações da empresa, até maio de 2017, dois meses após os escândalos, foi de 15,35%. No pregão de maio de 2017, o valor de mercado da empresa era de U\$ 27,6 bilhões, antes do escândalo, a estimativa do valor total da empresa era de U\$ 32,6 bilhões (PORTAL G1, 2017).

Dois meses após o escândalo da carne fraca, a JBS S.A. novamente foi alvo de investigação pela Polícia Federal, que deflagrou, em 12 de maio de 2017, a operação *Bullish*, para apurar fraudes e irregularidades em aportes concedidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Os aportes, no valor total de R\$ 8,1 bilhões, foram realizados entre os anos de 2007 e 2011, com o objetivo de comprar empresas frigoríficas (PORTAL POLÍCIA FEDERAL, 2017). A suspeita é que o BNDES tenha favorecido a empresa JBS S.A., as ações ilícitas aconteceram após a contratação de uma empresa de consultoria ligada a um parlamentar à época. De acordo com informações veiculadas no portal da Polícia Federal (2017), as operações de desembolso financeiro “tiveram tramitação recorde”, além de não serem exigidas garantias e dispensando indevidamente o prêmio contratual previsto; tais ações geraram um prejuízo aos cofres públicos de, aproximadamente, R\$ 1,2 bilhão.

A Operação *Bullish* resultou em 37 (trinta e sete) mandados de condução coercitiva e 20 (vinte) mandados de busca e apreensão, além do bloqueio de bens de pessoas físicas e jurídicas que participaram de forma direta ou indireta da composição do grupo investigado (PORTAL POLÍCIA FEDERAL, 2017). O então presidente da JBS S.A., Joesley Batista, filho do fundador, José Batista Sobrinho, também teve seu nome envolvido em outras operações da Polícia Federal, dentre elas as operações: *Greenfield*, *Cui Bono?* e Lava Jato. O envolvimento da JBS S.A. no escândalo da carne fraca e de seu ex-presidente, Joesley Batista, em diversos escândalos de corrupção comprometem a imagem da empresa, fazendo com que, além da perda de valor, também perdesse a confiança do mercado interno e externo.

Diante do exposto, formulou-se a seguinte questão: **Quais estratégias retóricas de legitimação foram utilizadas pela JBS S.A. em resposta ao dano causado a sua imagem pelas Operações Carne Fraca, *Bullish* e pelo envolvimento do ex-presidente da empresa, Joesley Batista, em escândalos de corrupção?**

1.2 Objetivos

Richardson (2012) afirma que os objetivos constituem a finalidade da pesquisa, indicando o que o pesquisador pretende alcançar com a realização do trabalho. Os objetivos devem ser coerentes com o problema proposto, com a justificativa, com a hipótese e com os procedimentos metodológicos. O objetivo geral deve expressar o macroambiente em que o problema de pesquisa está inserido e os desdobramentos mais detalhados das etapas de pesquisa devem estar presentes nos objetivos específicos que possibilitaram a refutação ou confirmação da hipótese levantada.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente dissertação foi declarar as estratégias retóricas de legitimação utilizadas pela empresa JBS S.A. em resposta ao dano à sua imagem causado pelas Operações Carne Fraca e *Bullish* e ao envolvimento do ex-presidente da empresa, Joesley Batista, em escândalos de corrupções deflagradas pela Polícia Federal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Narrar a trajetória da empresa JBS S.A.; descrever a Operação Carne Fraca; *Bullish*; e ações do ex-presidente Joesley Batista, que impactaram negativamente a imagem da empresa;
- b) Identificar quais estratégias retóricas foram utilizadas para retomada da legitimidade institucional pela JBS a partir da análise dos comunicados aos investidores; notícias divulgadas pela JBS e; relatórios de administração da empresa;
- c) Identificar quais enquadramentos noticiosos foram utilizados pela JBS a partir da análise dos comunicados aos investidores; notícias divulgadas pela JBS e; relatórios de administração da empresa.

1.3 Justificativa

O rebanho brasileiro equivale a 209 milhões de cabeças de gado. Há 40 anos, o Brasil não possuía nem metade do rebanho atual e havia a necessidade de importar carne para o consumo interno e, em virtude de barreiras sanitárias impostas pelo mercado exterior, as exportações não eram tão representativas (ABPA, 2017). Nessas quatro décadas, houveram diversas modernizações tecnológicas que permitiram a melhora da qualidade da carne, a diminuição na mortalidade, crescimento das taxas de natalidade e redução no tempo de abate, o que permitiu que o Brasil passasse a possuir o 2º maior rebanho bovino do mundo e a ser o maior produtor de carne de frango (ABPA, 2017).

Segundo dados da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), em 2016 a indústria de carne brasileira movimentou US\$ 12,6 bilhões, desse total, US\$ 5,51 bilhões são de carne bovina (ABPA, 2016). O Brasil produz 80% da carne bovina consumida internamente e esse montante representa 6% do Produto Interno Bruto (PIB) e 30% do PIB do agronegócio. Em 2015, de acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o Brasil passou a exportar carne para mais de 150 países, sendo os maiores importadores os Estados Unidos (17,1%), China (10,7%) e Japão (9,4%) (EMBRAPA, 2015).

A escolha da empresa JBS S.A como objeto de pesquisa possui como um dos principais motivos para essa decisão é o impacto de suas ações no mercado brasileiro, além de ser um caso significativo de uma empresa brasileira que se torna referência mundial. Após décadas de crescimento e também de aquisições, a JBS S.A. comercializa em 5 (cinco) continentes, vende para mais de 150 (cento e cinquenta) países e possui mais 230 (duzentos e trinta) mil colaboradores, os dados são referentes ao ano 2017 (J&F, 2017).

Os valores expressivos mostram a importância da indústria da carne brasileira para o mercado nacional e internacional. A imagem da empresa JBS S.A. afeta diretamente o mercado de trabalho, de ações e a reputação do Brasil externamente. Nesse sentido, a pesquisa contribui para identificar de que forma se dá a comunicação entre instituição e sociedade a partir da comparação da análise dos relatórios de administração e das notícias e informativos divulgados pela JBS S.A. Como esse fluxo de informações acontece é essencial para identificar se existem, por parte da organização, possíveis estratégias retóricas que visem manipulações ou omissões que visam a privilegiar a imagem da empresa em momentos em que o desempenho institucional não é favorável.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no primeiro trimestre de 2017, o PIB Agropecuário Brasileiro cresceu 13,4% em comparação ao mesmo período do ano anterior (IBGE, 2017). Essa informação está publicada no portal de Notícias do Governo Federal (brasil.gov.br) relacionada à ideia de boa gestão: “[...]melhor desempenho em termos trimestrais desde 1996.”; “os números reforçam o aumento da produção e da geração de empregos no campo em função da expectativa de supersafra e da retomada das compras de maquinário após a liberação de recursos para programas federais de financiamentos” e, “Apenas entre janeiro a março, o setor [agronegócio] gerou R\$ 93,402 bilhões em riqueza para o País, ante os R\$ 52,871 bilhões registrados no trimestre imediatamente anterior” (BRASIL GOV, 2018).

De acordo com as informações divulgadas pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), a indústria de proteína animal é uma das mais significativas no montante de exportações e, em 2016, ficou em 3º lugar na pauta de exportações brasileiras. O frigorífico da empresa JBS S.A. situado em Itajaí, Santa Catarina, foi o quinto maior exportador do Brasil, segundo o Relatório Anual de 2016. Fica evidente a importância da indústria brasileira da carne e agropecuária para o desenvolvimento do País e para o Governo. O estudo de como as empresas podem utilizar de estratégias retóricas de legitimação, podendo reverter danos sofridos e como esses resultados afetam todo o sistema complexo que é a sociedade, pode

evidenciar que a legitimação não existe por si só, mas por um conjunto de fatores. Declarar quais são as estratégias retóricas utilizadas pela JBS S.A. e identificar a influência que a empresa tem como forma de legitimação são fontes de informação essenciais tanto para os usuários internos, colaboradores e acionistas, quanto para a sociedade em geral, que também é parte responsável pela legitimação da empresa.

1.4 Delimitação da pesquisa

Vergara (2005) afirma que a delimitação da pesquisa consiste no recorte temporal e espacial que é feito possibilitando um estudo minucioso da proposta apresentada. Delimitar o campo de conhecimento permite uma melhor compreensão do tema e um estudo aprofundado e conciso. No que tange à delimitação temporal desta pesquisa, como o objetivo da pesquisa é declarar quais foram as estratégias de legitimação utilizadas pela empresa JBS em resposta ao dano causado à sua imagem pelas Operações Carne Fraca, *Bullish* e ações do ex-presidente Joesley Batista, sua delimitação temporal será entre o ano de 2014 e 2018.

Estes eventos, Operação Carne Fraca, *Bullish* e ações do ex-presidente Joesley Batista, ocorreram no ano 2017, portanto, foi realizada uma análise dos comunicados aos investidores divulgados pela JBS por meio do site www.jbss.infoinvest.com.br e das notícias divulgadas pela mídia interna da JBS, disponíveis em www.jbs.com.br/imprensa, entre o período de 1º de janeiro de 2017 até agosto de 2018. Os relatórios de administração da empresa foram analisados entre os anos 2014 a 2017, com o intuito de identificar as estratégias retóricas de legitimação e os enquadramentos noticiosos usados.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em seis capítulos, o primeiro é composto pela introdução, que contém o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a delimitação da pesquisa e a estrutura da dissertação. O segundo capítulo compreende a

fundamentação teórico-empírica, usada de base para a contextualização do ambiente ao qual o problema está inserido, permitindo uma análise mais ampla.

Nesse capítulo está presente uma retomada do conceito de verdade, do processo do conhecimento, da ideologia e do enquadramento do discurso, que são pressupostos da retórica, utilizada para a obtenção da legitimação, e, também, as estratégias de legitimação utilizadas para gerenciar a legitimidade, elementos que fazem parte do processo de legitimação. No terceiro capítulo foi apresentada a trajetória da JBS S.A., da Operação Carne Fraca, *Bullish* e do envolvimento de Joesley Batista em escândalos de corrupção.

O quarto capítulo é composto pela metodologia, que abrange a caracterização da pesquisa, o mapa conceitual-metodológico, o desenho da pesquisa, o procedimento de coleta e de análise dos dados; o quinto capítulo traz a discussão da análise dos resultados coletados e no sexto, a conclusão e recomendações finais. No apêndice constam as fichas de análise dos dados coletados, contendo o texto original e a identificação das estratégias de legitimação e dos enquadramentos observados.

2 O SIMBOLISMO DO DISCURSO: O QUE ESTÁ POR TRÁS?

Seguindo os pressupostos fenomenológicos, voltar às essências torna-se imprescindível para a caracterização do conceito de verdade, do processo de conhecimento e para a contextualização da estrutura em que o problema de pesquisa está inserido, uma vez que não é possível analisar o discurso de forma deslocada de seu contexto, que é composto pelo momento histórico e cultural. Portanto, a revisão teórica teve como enfoque pesquisas e estudos relacionados à construção do processo de legitimação, recuperando as definições dos conceitos de verdade, de conhecimento, de poder e de legitimidade.

2.1 A VERDADE, O PROCESSO DE CONHECIMENTO E O PODER HEGEMÔNICO COMO CONDUTORES DA LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL

De acordo com Marilena Chauí (2000), existem pelo menos quatro concepções de verdade, herança da filosofia, que ajudam a delimitar o formato da visão comum de conhecimento, de senso ético e moral. Essas concepções são as seguintes:

- Ver-perceber;
- Falar-dizer;
- Crer-confiar;
- Pragmática.

A concepção ver-perceber tem como base os estudos gregos e corresponde à *aletheia*, que significa o que não está oculto. Para os gregos, o falso é o que se encontra escondido, oculto, e a verdade, por sua vez, está manifestada, é visível, pode ser vista nas próprias coisas (CHAUÍ, 2000).

A segunda concepção, falar-dizer, tem sua origem no latim *veritas*, que se refere ao relato, sua precisão, rigor e exatidão. O verdadeiro estaria ligado à linguagem enquanto narrativa fidedigna de fatos e acontecimentos e não baseado nos fatos em si. A verdade relacionada diretamente ao relato, à enunciação, tratando os fatos como secundários e de caráter

real ou imaginário, é o que mais se aproxima da realidade midiática atual, os relatos que são verdadeiros ou falsos (CHAUÍ, 2000).

A concepção do crer-confiar, tem uma natureza teológica, derivando-se do hebraico, *emunah*, e significa confiança, que se tem em Deus e nas pessoas. A verdade nessa concepção tem um cunho de fidelidade, a palavra ou um pacto realizado entre pessoas que se pode confiar. A última concepção, pragmática, tem características científicas e não especulativas como as demais. Diz sobre a verdade que se pode verificar e medir por meio de aplicações práticas (CHAUÍ, 2000).

A verdade como conceito não deve ser analisada de forma deslocada de contexto, mas utilizada como principal fator no processo de conhecimento. Ambos são permeados por características históricas, sociais e individuais. Adam Schaff (1978) afirma que a história é constantemente reinterpretada, pois acompanha o movimento do homem e da sociedade. Sabendo que o conhecimento é um processo infinito, cumulativo e capaz de expandir visões já concebidas, podemos somar verdades parciais históricas em um processo de realidade cuja objetividade é relativa.

Para Habermas (2004), se a verdade desloca-se para o campo de conhecimento do ouvinte, quais são as condições necessárias para que se possa assumir que a proposição é verdadeira? Nessa virada epistêmica, a compreensão do que pode tornar-se verdade depende do que pode ser publicamente aceitável. Nesse contexto, o que pode ser aceito como verdade não está mais relacionado ao fato em si, está ligado à construção moral, normas e juízos de valores impregnados na sociedade. Essas delimitações têm um caráter fundamental quando se pensa em grandes mídias como formadoras de opinião e meios de informação de grande parte da população brasileira.

A comunicação, tanto a jornalística, como as demais formas com que as pessoas se comunicam, é alvo constante de mudanças estruturais, fortemente influenciada pelas tecnologias em escala mundial (CHARAUDEAU, 2008). Conceitos recentes, como a pós-verdade¹, são alguns dos desafios que permeiam o processo do conhecimento, na busca de se chegar aos fatos desviando de verdades controversas que convivem simultaneamente na sociedade.

¹ O termo começou a ser utilizado nos anos 90, a conotação, no entanto, é negativa: pós- sugere que ao invés de ser um estado de avanço progressivo, o conceito de verdade está desatualizado e pode ser selecionado ou descartado (FARREL ET AL, 2017). Cárcova (2018), defende que a pós-verdade é a rejeição de verdades universais e históricas, e passa a ser concebida pela força dos fatos, defendendo a verdade do factual.

As verdades não devem ser peremptórias; ao contrário, deveriam criar uma práxis argumentativa, levando em consideração o maior número possível de “verdades”, temas, estudos, leis e contribuições que façam com que a verdade anterior transcenda o que se tinha até então. Habermas (2013) defende que o conceito de conhecimento não pode ser compreendido de forma indissociável do conceito de verdade. A verdade precede uma série de sentenças já consideradas verídicas; a aceitação da “verdade” pelo público geral decorre da falta de proposições contrárias a ela, levando a uma aceitação lógica.

Para Platão (1973), a natureza do conhecimento pode ser dividida em duas: na ciência (*episthème*), que é o conhecimento que se tem sobre fatos, que pode ser justificado, e a opinião (*dóxa*), que se diz sobre o que não pode ser justificado, ou seja, uma crença particular. Já para Aristóteles (1998), o conhecimento deve ter uma estrutura argumentativa lógica que pode levar a qualquer indivíduo a interpretação, pois se dá de forma lógica, argumentativa e coerente.

Seibt (2012) defende que a informação que precede o conhecimento não se basta sozinha; é preciso ganhar credibilidade em outra instância, o que leva a uma cadeia de fundamentos que se validam entre si. Existe a necessidade de se questionar a fundamentação absoluta. A questão não é necessariamente a origem do conhecimento, mas o método de justificação, sendo preciso legitimar primeiramente as evidências. A relação entre verdade e a argumentação é defendida por Habermas como:

A relação intrínseca entre a verdade e a justificação é revelada pela função pragmática do conhecimento que oscila entre as práticas cotidianas e os discursos. Os discursos são como máquinas de lavar: filtram aquilo que é racionalmente aceitável para todos. Separam crenças questionáveis e desqualificadas daquelas que por um certo tempo recebem licença para voltar ao *status* de conhecimento não problemático. A partir de um conceito discursivo da verdade é fácil interpretar a justiça das normas de juízos morais como análogo à verdade, sem por isso incorrer a implicações realistas. À luz de uma noção epistêmica de verdade encaixar-se nos fatos não é o mesmo que corresponder aos fatos. (HABERMAS, 2004, p.63).

Adam Schaff (1978) define que o processo do conhecimento é composto, inicialmente, por uma tríade: o sujeito que conhece, o objetivo do conhecimento e o próprio conhecimento como objeto do processo de cognição, estabelecendo três modelos principais para análise do processo de conhecimento. A teoria do reflexo, primeiro modelo trazido por Schaff (1978), tem como principal característica a passividade do sujeito que conhece. Nesse modelo, o objeto do conhecimento atua sobre o sujeito, que é estritamente passivo, contemplativo e receptivo, sua função é registrar os estímulos exteriores, o resultado desse processo de ação do objeto sobre o sujeito é o conhecimento. O sujeito que conhece, no segundo modelo, tem um caráter

contrário ao primeiro. Nele, o sujeito apodera-se do objeto do conhecimento, percebendo-o como sua criação.

No terceiro modelo, o sujeito que conhece e o objeto atuam mutuamente sobre si. O sujeito tem um papel ativo, porém, é considerado o contexto em que está inserido, estando submetido a determinações sociais e históricas que introduzem ao conhecimento sua visão de realidade derivada da prática social a que está condicionado. O sujeito é sempre ativo no processo do conhecimento incluindo algo de si ao conhecimento, sendo, ao mesmo tempo, produto e produtor, determinando um processo subjetivo-objetivo. Nesse sentido, o fato de o homem ser um sujeito produto das relações sociais interfere diretamente no conhecimento (SCHAFF, 1978).

Para Habermas (2004), o processo de conhecimento é o resultado de três procedimentos distintos, que ocorrem concomitantemente: a resolução de problemas complexos, o uso da lógica para a justificação das alegações, cujos argumentos divergentes são levados em consideração e o aprendizado acumulado ao longo dos anos a partir das experiências vividas por cada pessoa. Habermas (2004) defende que o relacionamento desses fatores produz o conhecimento, e esses, não precisam ser divididos entre “ativos” e “passivos”. O passivo caracteriza-se pelo descobrir e o ativo pelo descobrir e raciocinar, já que estão vinculados.

A maneira de perceber e julgar está ligada à linguagem e aos conceitos emanados pela sociedade por intermédio da educação e da cultura. Esses conceitos são condicionados ao sistema de valores que possuem um caráter de classe. Nesse contexto, a linguagem extrapola o sentido de comunicação, tornando-se um elemento fundamental para o processo de conhecimento humano.

2.2 Discurso

Para Fiorin (2001), o discurso é constituído por elementos linguísticos, usados de forma relacionadas entre si, pelos falantes, com o objetivo de exprimir seus pensamentos, de se posicionar para o mundo. A fala é exteriorização do discurso e é individual, pois o ato de enunciação do discurso é sempre pessoal. Foucault (1979) defende que o discurso é um conjunto de elementos informativos que têm por objetivo a transmissão de uma mensagem.

Para Aristóteles (1998), todo discurso é dotado de sentido, mas nem todos os discursos permeiam a verdade e mentira, uma vez que a enunciação corresponde à descrição, correta ou não, do mundo real, representando uma forma de conhecimento. Na mesma vertente de Aristóteles, Eire (2009) defende que a linguagem está vinculada à retórica por meio de sua capacidade de representar a realidade.

Em sua análise, Foucault (1999) chega à conclusão de que os discursos são utilizados com propósitos específicos, podendo ser controlados com a intenção de manipular e confundir o público. Apesar de a sociedade ser dominada por estruturas discursivas, não é possível falar qualquer coisa, muito menos qualquer um tem o terrível “direito” de poder enunciar, demonstrando que o discurso é um local de visibilidade e poder, e que para ocupá-lo é preciso possuir aceitação e vencer barreiras impostas pelas restrições ideológicas e sociais (FOUCAULT, 1996).

A preocupação com a configuração e análise do discurso também foi alvo dos estudos de Aristóteles, que escreveu um tratado denominado *Techne Rhetorike*, Retórica, cujo assunto central era a arte da comunicação e seus fins persuasivos. A retórica, de acordo com Lopes (2011), é formada por uma situação interativa entre sujeitos que ocupam diferentes posições discursivas, cujo propósito é a persuasão e o convencimento do outro. Para Lopes (2011), nesse momento é construída uma imagem do falante, baseada em fragmentos discursivos e persuasivos que passam pelo julgamento do ouvinte.

Para Aristóteles (1998), mais importante que a capacidade de persuasão é identificar quais são os instrumentos utilizados para convencer a plateia por meio do discurso. Assim, criará duas categorias distintas de elementos do discurso, as provas dependentes e independentes. As provas independentes são os fatos, que existem por si só, já as provas dependentes são divididas em três: *ethos*, *pathos* e *logos* (ARISTÓTELES, 1998).

O *ethos* Aristotélico é composto por elementos extradiscursivos e subjetivos, caracterizando-se por conferir credibilidade a quem fala. Para desenvolver empatia, o locutor usa de roupas, gestos e feições sugerindo que são características intrínsecas à sua personalidade que é constituída por compaixão, honestidade e humanitarismo. É importante ressaltar que o orador deve mostrar essas características ao público e não necessariamente possuí-las. (ARISTÓTELES, 1998)

Aristóteles (1998) afirma ainda que não é a verdade a responsável por tornar o discurso convincente, mas sim o *pathos*, que é o poder do orador de comover e despertar a paixão na

plateia. A última prova dependente é o *logos*, definida pelo uso da lógica no conteúdo do discurso, ou seja, a clareza, a lógica, o desenvolvimento dos argumentos e a repetição são mecanismos capazes de diminuir a probabilidade de o argumento ser refutado, fazendo-o parecer verdadeiro (FIORINDO, 2012).

A relação entre o orador, *ethos*, e o público, *pathos*, é o campo onde as relações de poder são exercidas e cuja retórica cabe a produção de mensagens e elaboração de estratégias argumentativas responsáveis pela dominação. O poder do discurso vai além das estratégias e ideologias usadas pelo orador, tendo em vista que a retórica é a arte de persuadir e convencer, essa, ocupa um espaço social, discursivo e político (LOPES, 2011).

Maingueneau (2008) retoma o *ethos* de Aristóteles sob uma nova ótica, afirmando que o público também é ativo no processo de construção do *ethos*, e que não é criado apenas no momento do discurso, mas construído antes mesmo de ser enunciado, principalmente quando se trata de figuras públicas e midiáticas. Nessa nova perspectiva, o *ethos* divide-se em duas categorias, o discursivo e o pré-discursivo. Quando não há imagens e representações prévias relacionadas ao locutor, o *ethos* é criado no momento do discurso, porém, quando já se possui uma concepção sobre o orador, tem-se o *ethos* pré-discursivo, cujo novo discurso servirá para confirmar ou refutar a concepção previamente criada.

Observa-se que a publicidade e figuras públicas utilizam do conceito de *ethos* organizando seus discursos visando causar uma imagem de seriedade e de bom senso, e do *pathos*, ao tentar convencer as pessoas pela paixão e pela comoção. Para Maingueneau (2008), a análise do discurso a partir do *ethos* ultrapassa os limites da identificação e do domínio de estratégias de convencimento propostos por Aristóteles; o *ethos* permite refletir sobre a adesão de indivíduos a discurso específicos.

Para Dijk (2010), as pessoas não são passivas ao discurso, podendo controlar suas próprias mentes e influenciar outras pessoas dentro de um grupo. Porém, o discurso aliado ao poder constitui maneiras de persuadir e manipular percepções individuais da sociedade. A linguagem também é utilizada como forma de poder, dominação e persuasão.

No discurso existe o campo da manipulação consciente e o da determinação inconsciente. Para Fiorin (2001), as escolhas linguísticas constituem o campo da manipulação consciente cujo orador usa estratégias para criar sentido de verdade e realidade para persuasão do ouvinte. Para escolher quais procedimentos sintáticos usar, o falante usa o *ethos* em função do ouvinte, o que ele deseja transmitir, qual imagem se tem. Já no campo da determinação inconsciente os elementos utilizados advêm da forma de ver o mundo, da ideologia e da

formação social. Um exemplo de como a linguagem por si só constitui fonte de poder e dominação é a criação de vocabulários próprios para uma carreira ou seguimento, ou seja, os discursos: jurídico, político, midiático, entre outros, têm poder de diferenciação entre os demais (DIJK, 2010).

Dijk (2010) defende que o próprio canal do discurso já compõe uma forma de poder e, possivelmente, de persuasão, quanto mais exclusivo é o acesso à mídia maior o poder que exercerá sobre o discurso que está veiculado. As instituições mais poderosas utilizam canais televisivos e radialísticos, em horário nobre ou em programas exclusivos, visando obter maior audiência e influência. A exclusividade e a massividade são responsáveis por determinar uma pauta nacional, construindo uma visão e opinião no âmbito individual, capaz de unir partes isoladas em uma comunidade formada pelos mesmos ideais e crenças (SANCHOTENE, 2009). Enquanto isso, a maioria das pessoas possui como canal de “influência” apenas pessoas envolvidas em seu cotidiano por meio de textos e discursos orais.

A relação entre linguagem, sociedade e poder é responsável pela classificação de ações legítimas ou ilegítimas. Para Habermas (1997) o conjunto de direitos é criado a partir da ação enunciativa, onde o direito se configura como um mediador entre a existência do fato, a validade e a legitimação social de sua existência. A organização social inicia-se em um diálogo entre os cidadãos e o Estado contando com a esfera pública que busque se legitimar perante a sociedade e o mundo sistêmico. Visando a obter aprovação da sociedade, as instituições públicas, privadas e grupos sociais constituem um discurso buscando consolidarem-se a partir de sua imagem (FALCONE, 2011).

O poder na sociedade foi material de estudos da filosofia política. Bobbio (1987) afirma que as teorias do poder foram apresentadas de três maneiras distintas, sendo a substancialista, a subjetiva e a relacional. No primeiro modelo, Bobbio (1987) defende que o poder é algo que se possui por características naturais, como inteligência e talento, ou pode se possuir por meios artificiais, como o dinheiro. Para Hobbes (1955), o detentor do poder irá usá-lo como meio para obter um ganho futuro. No modelo subjetivo, o poder não é entendido como um meio, mas sim a capacidade que se tem de proporcionar efeitos a terceiros. Bobbio (1987) explica que nesse modelo se encaixa, principalmente, o direito dos juristas, cujo ordenamento jurídico permite-lhe o poder. No modelo mais aceito, o relacional, entende-se que poder é uma relação entre dois sujeitos, na qual um dos sujeitos exerce poder sobre o outro, influenciado a ação e o pensamento que, de forma contrária, não aconteceria.

O poder pode assumir três formas relacionadas com os modelos apresentados acima: a forma física, que se consoma na ação da polícia e do exército; o psicológico, que se concretiza em ameaças de punição, prisão ou promessas de ganhos futuros, principalmente ganhos materiais; e o mental, que é exercido diariamente nas escolas que, por meio da persuasão, moldaram indivíduos em sua forma elementar, pela educação (BOBBIO, 1987).

Se analisarmos o Estado como uma formação histórica, cuja criação deu-se pela própria sociedade permeada de interesses individuais e coletivos, não faltam argumentos mostrando que o Estado se traduz em uma concentração de poder sobre um determinado território, que utiliza da monopolização para “criar” uma ordem interna e externa que visa a limitar e direcionar as ações das pessoas integrantes ou não desse Estado. O Estado possui o aparato necessário para emanar uma lei, para coagir seus cidadãos a obedecê-las e para puni-los caso desrespeitem as normas impostas.

Fica evidente as diferentes formas de poder articuladas pelo Estado, que assumem formas distintas, regionais e concretas. As diversas instituições criadas pela sociedade tomam corpo em técnicas de dominação que afetam diretamente a realidade dos indivíduos, situadas no corpo social e atingindo diretamente a vida cotidiana podendo ser denominado de micropoder.

Foucault (1979) alega que o poder é exercido em diferentes níveis da sociedade, podendo ou não existir integrado ao Estado e não necessariamente fixado em um ponto específico da estrutura social vigente, funcionando como uma rede que não possui delimitações, atinge todos os indivíduos da sociedade de maneiras distintas. Esse fenômeno é denominado por Foucault como microfísica do poder.

A partir dessas constatações, Foucault (1979) defende que o poder não é um objeto que se possua. Portanto, faz um deslocamento de sua análise, afirmando que existem relações de poder, práticas exercidas que não possuem um lado, não se pode ocupar, ao contrário, estão inseridas em toda a estrutura social e é exercida, não de forma unilateral, pois a resistência ao poder também é uma forma de poder, sendo possível ganho ou perdas.

Foucault (1979) vai além em sua análise das relações de poder e afirma que o poder, juntamente com o saber, é capaz de produzir individualidade. Essa forma de poder converge para um tipo de dominação, principalmente porque o saber tem uma característica política inerente à sua gênese e ultrapassa os domínios do Estado. Se considerarmos o saber sob uma perspectiva material, ele será componente desse dispositivo político. É de extrema importância a análise do saber e do poder, pois eles se implicam mutuamente: o conhecimento fortalece o

exercício do poder, a concretização da relação de poder é um espaço de produção do saber, e não existe a materialização de novas práticas de poder sem um campo de conhecimento instituído.

2.3 O enquadramento do discurso

Para o filósofo e sociólogo alemão Jürgen Habermas (2016), a sociedade evoluiu a partir do papel comunicativo exercido por seus membros, cuja ação enunciativa trata-se de uma forma de interação social na qual a ação de seus atores é orientada pela troca de atos comunicativos, usando, para tal, a linguagem ou práticas extraverbais, com o objetivo de se comunicar. A partir da operação narrativa, o homem se estabelece como sujeito no mundo, tornando a comunicação ferramenta inerente à existência humana.

A comunicação, em resultado à explosão tecnológica, sofreu mudanças drásticas em seus paradigmas. A convergência entre a comunicação, mídia, meios de telecomunicação e informática viabilizou a utilização de um mesmo produto em diferentes plataformas e sua disseminação praticamente imediata. Diante desse cenário, diversos atores econômicos são atraídos pela oportunidade de visibilidade midiática (SERRANO, 2013).

Os novos paradigmas da comunicação compreendem a concepção da mídia como central nas relações sociais, deixando de lado a ideia da mídia como meio de comunicação com função de mera disseminadora de informações. Para Sodré (2002), a linguagem não é apenas designativa, e sim produtora de realidade. Nesse contexto, a mídia passou a ser responsável pela produção de sentidos sociais, afetando áreas diversas, como a cultura, a educação e o processo de socialização.

A mídia é, como a velha retórica, uma técnica política de linguagem, apenas potencializada ao modo de uma antropológica política – quer dizer, de uma técnica formadora ou inventora na consciência humana – para requalificar a vida social, desde os costumes e atitudes até crenças religiosas, em função da tecnologia e do mercado (SODRÉ 2002, p.26).

Habermas (2016) afirma que a evolução social leva a uma racionalização crescente, cujo entendimento gera uma superexposição e desgaste. Nesse processo, meios como o dinheiro e o

mercado passam a protagonizar estruturas simbólicas que são autossuficientes. O campo da mídia, nesse contexto, é capaz de reforçar essas estruturas e, por outro lado, de desvelar cenários e agregar valor pelo acesso ao público. A autoridade que a mídia detém como campo de enunciação advém de situações galgadas no espaço social que atua (LOPES, 2011).

De acordo com Moraes et al. (2012), existe grande complexidade entre as relações da mídia e seus campos de poder, que podem ser definidos, por sua vez, como uma rede de relações entre posições. Dentro dessa rede, os agentes interagem de acordo com seus tipos de poder, cujo detentor tem acesso aos benefícios que estão em jogo: lucro e *status*; afirmando sua posição de dominação e se impondo aos integrantes por meio de sua situação e estrutura (BONNEWITZ, 2003).

Essas redes de poder são inter-relacionadas a campos sociais que buscam sua legitimação dentro do campo midiático. De acordo com Charaudeau (2006), podemos definir três campos que legitimam a mídia em seus discursos: o político, no qual é utilizado um discurso de instituição do poder/contra-poder, impondo-se como autoridade que se posiciona detentora da verdade, e do contra-poder, opondo-se ao discurso de poder, dando voz à sociedade, resultando em denúncias e contestações; o econômico, cuja mídia é legitimada pela sua capacidade de alcance, o que a leva a criar um discurso dramatizado; e o cidadão, cuja legitimação reside na capacidade de construir opiniões públicas credíveis.

A mídia, exercendo o papel central na divulgação de produções simbólicas dos vários campos sociais, é capaz de integrá-los, coexistindo ou sobrepondo-se, os quais delegam, por transferência, sua legitimidade (FERNANDES, 2000). De acordo com Sodré (2002), essa é uma legitimidade “vicária”, ou seja, é o resultado da legitimidade dos campos sociais que a constituem, cujo resultado pode ser o reflexo dos obstáculos e complexidade dessas redes ou a “independização” da mídia, por meio de sua capacidade de transformar e processar o discurso, usando suas próprias regras.

Para Charaudeau (2006), a mídia sofre um grande desafio enquanto narradora de fatos, tendo em vista que esses não são transmitidos ao público em seu estado bruto, e sim uma versão permeada pelo olhar e significação de um sujeito que integra o sistema midiático. Assim, o discurso narrado deve ser o verdadeiro; porém, a verdade não é fácil de ser trabalhada. O autor deixa de lado, ainda, o aspecto filosófico e trata do aspecto linguístico da verdade, ou seja, os discursos criados pela mídia devem significar o verdadeiro e não o falso.

Significar o verdadeiro pode ser definido como dizer o exato, indicando que existem coincidências entre o fato e a narrativa e que elas devem ser percebidas pelo público. Por sua

vez, significar o falso é definido como criar um discurso que não aconteceu, ocultando sua verdadeira intenção e impossibilitando a verificação de coincidência. Todavia, López (2006) defende que o esforço na reprodução da verdade é uma utopia, sustentando duas hipóteses distintas: a primeira configura-se na incapacidade do ser humano em usar a linguagem para retratar a realidade de forma fidedigna; e a segunda, na real motivação do homem enquanto ser político e social, que busca, ao invés de tentar evidenciar a realidade, compartilhar sentidos e opiniões individuais, angariando, com isso, adeptos à sua visão.

A verdade na narrativa jornalística se vale no senso comum e na verossimilhança, com o intuito de difundir uma imagem plausível ao público. A verossimilhança é caracterizada, de acordo com Karam (2009), como a reconstituição dos acontecimentos passados, construindo uma suposição cujo objetivo é dar acesso ao real, tornando a verdade uma possibilidade e buscando para si, por meio da retórica, caráter de distinção e valorização, revestindo o discurso jornalístico de aparência de verdade. A finalidade é que o público acredite que está experimentando uma verdade universal e não uma construção discursiva do mundo (LOPES, 2011).

Antagonicamente, a busca da mídia em reconstituir o real e disseminá-lo e os procedimentos utilizados por ela permitem, simultaneamente, criar a ilusão do que é factual (KARAM, 2009). A construção da narrativa midiática precede diversos procedimentos, como a seleção do que será excluído ou enfatizado, compondo o recorte temporal, político e ideológico proposto pelo canal e seus integrantes (ROTHBERG, 2010). Esse recorte pode criar uma imagem tendenciosa do fato, pois, de acordo com Park (2003), vemos o mundo através de molduras:

As pessoas apenas enxergam o mundo através de uma moldura de uma janela. Se a moldura da janela é muito pequena, as pessoas só enxergarão uma pequena parte do mundo. Se a janela na parede é voltada para o oeste, as pessoas enxergarão apenas o oeste. Em outras palavras, a mídia pode mostrar apenas uma pequena parte do mundo a partir de um particular ponto de vista (PARK, 2003, p.145, tradução nossa).

Para Leal (2007), a mídia é a moldura da janela a qual se refere Park (2003), cuja construção é de responsabilidade dos jornalistas. Ou seja, a construção da narrativa noticiosa é atribuída à mídia, que escolhe enquadrar um fato de uma maneira em detrimento de outra, dando enfoque à uma realidade, à uma versão da “verdade”, construindo uma opinião pública por meio de sua narrativa (LAGE, 1998).

A forma que a mídia produz essas molduras da realidade tem interesses próprios. Não há como separar o humano por trás da informação de suas crenças, orientações, bagagens e do

sistema econômico no qual convive. Essas construções de narrativas são definidas por Dearing e Rogers (1996) como “enquadramentos”, que são perspectivas produzidas em conformidade com princípios sociais capazes de definir significados, simbolismos e referências.

Para Entman (1993), os *media* organizam o discurso em quadros, que podem ser conscientes ou não, de acordo com suas próprias crenças. Esse enquadramento da realidade destaca uma parte fragmentada da informação, tornando-a mais perceptível, significativa e memorável para o público. Esse destaque pode se manifestar por meio da presença ou ausência de palavras-chave, imagens que contém estereótipos, repetição ou associação a símbolos culturalmente familiares. Os receptores da informação interpretam os enquadramentos de acordo com suas próprias crenças, cultura e informações sobre o fato. Por isso, tanto a ênfase quanto a exclusão de interpretações são igualmente importantes.

O enquadramento noticioso aumenta a probabilidade de o público perceber a informação, discernir seu significado, processá-lo e armazená-lo na memória. Essa ideia implica que o quadro pode ter um efeito similar em um grupo de pessoas, mas não necessariamente um efeito universal sobre todos (ENTMAN, 1993). O resultado da ênfase em um ponto de vista é o direcionamento do julgamento social e político de um determinado fato.

Apesar dos interesses dos *media* não serem necessariamente negativos, em geral, são despercebidos pelo público (LAGE, 1998). Para Bourdieu (1996), inexistente gratuidade ou imparcialidade nas ações do homem enquanto agente social e, por isso, defende que é preciso procurar razões e motivações que estão por trás do que é explícito, saindo do que ele denomina de *illusio*. Ainda segundo o autor, quando as pessoas estão na situação de *illusio* vivenciam uma ausência de senso crítico, acreditando cegamente nas regras criadas pelas organizações sociais, sem questioná-las. Além de serem incapazes de perceber incoerências em atitudes e narrativas, reproduzem-nas em caráter de verdade absoluta. Dessa forma, o que é produzido e o publicado têm o poder e a capacidade de trazer a alcunha inerente de informação segura.

O fato que é transmitido pela imprensa passa a ser repassado pela sociedade com valor de verdadeiro. Replica-se a informação, legitimando-a; o que é recebido como verdade é replicado como verdade. O perigo desse modelo é a reprodução de uma narrativa restrita a interesses incógnitos à sociedade. Para Marcondes Filho (1986), a imprensa, cada vez mais, está nas mãos de grandes conglomerados de mídia, defendendo que é utilizada como uma forma de legitimar o poder de uma classe dominante:

O que caracteriza o jornalismo não é somente vender os fatos e acontecimentos (que seriam puramente o valor de uso da informação), mas ao transformá-los em

mercadoria, explorar e vender a sua aparência, o seu impacto, o caráter explosivo associado ao fato. Isso constrói a sua 'aparência de valor de uso'. (MARCONDES FILHO, 1986, p.30)

Para Charaudeau (2008, p. 256), a mídia é responsável pela criação de uma imagem que é um “testemunho em difração porque espelho de nós mesmos”, ou seja, o público acredita que a imagem midiática é o reflexo da realidade, quando na verdade é o resultado de uma construção consciente. Para Habermas (2016), a independência do profissional de mídia é condição necessária para a execução de práticas comunicativas democráticas. Porém, esses profissionais não atuam fora do sistema; sua integração está vinculada ao respaldo dos meios de comunicação de massa aos sistemas políticos e econômicos, que foram estruturados hegemonicamente.

Logo, para Habermas (2016), repórteres, diretores, editores, e demais atuantes no meio da comunicação, exercem poder, independentemente de ser uma escolha consciente, pois são os responsáveis por selecionar e processar conteúdo informativo politicamente relevante, interferindo na formação de opinião pública e na distribuição de interesses influentes.

Charaudeau (2008, p. 256) afirma, ainda, que “é certo que as mídias nos manipulam”; porém, defende que tal ato não é necessariamente intencional, e sim um efeito indireto, com algumas exceções. O que é dado ao público que consome a informação midiática é uma visão espacial e temporal limitada, enquanto a mídia pretende fornecer uma visão ampla, completa e coerente. Habermas (2016) defende que a equivalência da participação midiática entre todos os setores sociais é uma forma de ampliar o espectro informacional do público, mostrando a complexidade, dinamicidade e evidenciando que o campo enunciativo é um campo de poder, comprovando, assim, a homogeneidade do diálogo e de posições sociais, políticas e comunicativas a integrá-lo.

2.4 Linguagem e ideologia

O conceito de ideologia foi descrito primeiramente por Destutt de Tracy, filósofo francês, em 1796, que a definiu como a ciência das ideias, integrando de forma interdisciplinar a filosofia, a ciência, a psicologia e a moral. Destutt visava uma padronização do estudo das ideias, como são concebidas e como existiam (PELUSO, 2013). O filósofo defendia que não era possível conhecer as coisas tal qual são; era possível, apenas, aproximar-se por meio de sentimentos e sensações que estas despertavam nos seres humanos.

Por sua vez, esses sentimentos e sensações eram passíveis de mensuração e análises científicas, gerando uma base sólida para a ciência, da qual deriva seu nome: Ideologia - Ciência das Ideias. Para Destutt, esta seria a base para outros conhecimentos e seria, também, responsável por uma regulação na sociedade, de ordem social e política, permitindo identificar a gênese do saber humano, seus desvios políticos e sua necessidade por poder (DUNKER, 2008).

Napoleão Bonaparte utilizou o conceito de ideologia ao elaborar uma nova constituição política, dando duas noções distintas: apresentando como uma atividade neutra ou imparcial com relação à realidade, quando na verdade está expressando interesses e vontades próprias; e partindo da inversão da ordem do real, na qual as ideias que determinam a realidade, e não o contrário (PELUSO, 2013). Assim, é possível determinar duas formas de utilização do conceito ideológico, uma epistêmica e a outra política.

Com a queda do regime napoleônico, o conceito de ideologia de Destutt foi transformado pela visão do filósofo alemão Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Para Hegel, a chave para a compreensão das relações sociais estava na cultura que, em sua visão, era o próprio real. Hegel defendia que era essencial conhecer a história por trás do real, pensando em todas as possibilidades de diferentes versões que a constituem, com o intuito de alcançar o saber absoluto (DUNKER, 2008). Este saber era separado entre a interioridade da consciência e a exterioridade da ação, linguagem e desejo; essa mudança no conceito chave da ideologia foi utilizada por Marx, que deslocou o conceito de separação de Hegel e o transformou na separação do processo de produção e seu produto (NOVELLI, 1998).

Em *A Ideologia Alemã*, Marx demonstra a precariedade das condições materiais e como as contradições emergidas na vida prática levaram os homens a criar e a projetar formas ideológicas de consciência. Marx chega a duas conclusões básicas: que a natureza dos indivíduos depende das condições materiais que determinam sua produção; e que na história da humanidade existem vários modos de produção, sendo o próprio capitalismo um modo de produção de caráter transitório (SILVA TRIVINOS, 2006).

Para Chauí (2016), a ideologia precede a criação de dois *corpus*: um imaginário e outro de representações, cujo propósito é determinar previamente como indivíduos devem agir, sentir e pensar. O *corpus* é o responsável por criar uma universalidade geral que impõe interesses específicos da classe dominante; esse modelo é eficiente por omitir sua gênese:

A eficácia da ideologia depende, justamente, da sua capacidade de produzir um imaginário coletivo em cujo interior os indivíduos possam localizar-se, identificar-se e, pelo autorreconhecimento assim obtido, legitimar involuntariamente a divisão social. Sua coerência está atrelada a uma lógica da lacuna e do silêncio sobre sua própria gênese, isto é, sobre a divisão social das classes. A anterioridade do corpus, a universalização do particular, a interiorização do imaginário como algo coletivo e comum e a coerência da lógica lacunar fazem com que a ideologia seja uma lógica da dissimulação (da existência de classes sociais contraditórias) e uma lógica da ocultação (da gênese da divisão social) (CHAUÍ, 2016; p. 247).

Se considerarmos o caráter e a natureza do Estado moderno – o poder soberano empregado sobre toda a nação –, poderemos compreender a função da ideologia. Seu esforço consiste em tentar fazer com que um ponto de vista particular da classe dominante seja exercido sobre todos os sujeitos sociais e políticos como o único, e não como interesse particular de uma classe (LOWY, 1985). Nesse sentido, a ideologia tem funções como a de preservar a dominação de classes, apresentando uma explicação apaziguadora para as diferenças sociais (CHAUÍ, 1985).

Para Fiorin (2001), a formação ideológica pode ser compreendida como a visão de mundo de uma classe social, englobando um conjunto de representações e de ideias que mostram como seus integrantes percebem-no. Como as pessoas existem para o mundo por meio da linguagem, essa formação ideológica também pode ser entendida como uma visão discursiva que é materializada na comunicação. Assim como a ideologia, a linguagem é ensinada pelas estruturas hegemônicas do aparato do Estado, tornando-se um local de reprodução, e não de criação. Tanto como a ideologia é a da classe dominante, a linguagem também o é (FIORIN, 2001).

Bakhtin (1981) defende que o discurso é definido pela imposição ideológica. Uma vez que a consciência é formada por meio dos discursos incorporados pelos membros de um determinado grupo social e, as experiências vividas por cada indivíduo são advindas de suas relações sociais, não há uma individualidade discursiva absoluta. Assim, a consciência é composta indiretamente por fatores sociais, que determinam a vida concreta dos indivíduos em seus meios sociais.

O discurso possui uma natureza social e não individual, pois a comunicação está sempre ligada a estruturas sociais; todo signo é ideológico e não existe linguagem fora do contexto social. A comunicação verbal, juntamente com outras formas de comunicação, implica relações de dominação ou de resistência à hierarquia; usada como forma de manutenção do poder da

classe dominante perante a classe dominada, que acaba por reproduzir esse discurso em sua fala (BAKHTIN, 1981).

Para McCarthy e Apple (1998), a ideologia possui um caráter dialético, afirmando que está relacionada ao objeto:

As ideologias não somente sujeitam as pessoas à ordem social preexistente. Elas também qualificam os membros dessa ordem para a ação social e a mudança. Desse modo, as ideologias funcionam muito mais do que um tipo de cimento que mantém a sociedade coesa. Elas conferem poder ao mesmo tempo que privam de poder (MCCARTHY, APPLE; 1998, p.24, tradução nossa).

Orlandi (1994) afirma que não existe apenas uma correlação entre linguagem e sociedade; há uma construção simultânea entre o social e o linguístico. O discurso é definido como processo social, cuja especificidade está em sua materialidade linguística. Para o sujeito, a relação social é formada pela ideologia; é a partir da ideologia que se constituem as relações humanas. No discurso, o mundo é apreendido pela linguagem e cabe ao interlocutor entender essa construção. Há, então, na linguagem, mecanismos de projeção que permitem passar da situação sociologicamente descritível para a posição dos sujeitos discursivamente significativa.

2.5 O processo de legitimação

O processo de legitimação institucional é caracterizado pela busca das organizações de aprovação pela sociedade. Essa aprovação é necessária para que o público continue investindo recursos, permitindo a continuidade dessas empresas. Para adquirir e administrar a legitimidade as organizações criam discursos, imagens e “personalidades” com o objetivo de desenvolver uma identificação e se aproximar de seus *stakeholders* (LINDBLOOM, 1994). Esse processo tem como pressupostos as concepções de verdade, de conhecimento e de discurso, uma vez criam representação da realidade e são empregados de forma consciente com o objetivo de persuasão. Considerando que a legitimidade não é estática, as organizações precisam saber como gerenciá-la, utilizando estratégias (SUCHMAN, 1995).

2.5.1 Legitimidade Institucional

O conceito de legitimidade começou a ser difundido após os esforços de Max Weber em definir as relações políticas. Para Weber (1997), política pode ser considerada qualquer tipo de liderança de um tipo de associação específica. Nesse contexto, tem-se o Estado como uma comunidade humana que pretende o monopólio do uso legítimo da força física dentro de determinado território. Com os desdobramentos desses elementos, Weber (1997) chega ao conceito de dominação e legitimidade, pois, para existir o Estado, as pessoas que o integram devem obedecer à autoridade imposta; para isso, a dominação exercida deve ser legítima.

Segundo Weber (1997), existem três tipos de legitimidade: burocrática, tradicional e carismática. A legitimidade burocrática é derivada da crença na legalidade, decorrente da autoridade que usa de estatutos, procedimentos e normas pré-estabelecidas para exercer seu poder de dominação, esse poder é considerado legítimo, ainda que imposto. A legitimidade tradicional se baseia na convicção da validade das tradições vigentes e na submissão àqueles que representam essa autoridade, expressando valores obrigatórios. Já a legitimidade carismática, é exercida por meio da veneração a um líder que projeta uma imagem heroica, exemplar, havendo uma entrega sentimental.

O conceito de legitimidade, inicialmente utilizado na Ciência Política, sofreu mudanças para se adaptar ao conceito de legitimidade corporativa. Para Beuren (2013), a legitimidade corporativa insere a instituição em um contexto social no qual suas ações estão baseadas em um contrato relacionado entre a responsabilidade social e política. Buscando a legitimação perante a sociedade, as empresas direcionarão suas atuações e ações visando o alcance de reconhecimento nos campos relativos à sustentabilidade, conscientização ambiental, cidadania, cultura, costumes e ao sistema normativo jurídico (CONCEIÇÃO et al, 2011).

O quadro 1 apresenta um resumo da evolução do conceito de legitimidade ao longo dos anos. A intenção é criar uma base teórica para análise do tema.

Quadro 1 – Principais definições de legitimidade

Autor	Principais ideias e definições sobre legitimidade
Weber (1921)	Weber difundiu o conceito de legitimidade a partir da obra “Economia e Sociedade”, na qual afirma que os problemas de legitimidade estão situados no contrato social entre a população e o governo. Afirmando que a legitimidade resulta do julgamento de uma instituição feito pela sociedade.
Maurer (1971)	Maurer afirma que o processo de legitimação acontece no momento em que uma organização se justifica perante o sistema hierárquico que está inserido, podendo ser superior ou de mesmo nível.
Dowling e Peffer (1975)	Os autores defendem que as organizações estão inseridas em um sistema social amplo e, por isso, devem ser compreendidas no âmbito dos valores, normas, leis e crenças vigentes.
Meyer e Scott (1983)	Os autores defendem que a legitimidade é consequência de fatores organizacionais internos e do ambiente cultural no qual a entidade está inserida. Assim, as organizações são consideradas legítimas quando sua existência é justificada.
Suchman (1995)	Para Suchman, a legitimidade pode ser definida como um conjunto de ações institucionais apropriadas para os sistemas sociais vigentes, suas normas, valores e crenças.
Habermas (1997)	Para Habermas, a legitimidade consiste na aceitação de todos os indivíduos, de forma racional e discursiva, em relação a uma entidade. Já a legitimidade social é consolidada na medida em que existe um compromisso com as normas sociais vigentes por parte de uma instituição.
O’Donovan (2002)	O’Donovan afirma que a legitimidade é uma teoria que precisa ser interpretada dentro de um contexto, sendo difícil definir e mensurar a legitimidade de uma entidade.
Lindblom (2010)	Para Lindblom, as organizações buscam um ambiente cujo sistema de crenças e valores sejam correspondentes aos seus, tornando possível a legitimidade por meio da divulgação do desempenho social.
Alakent e Ozer (2014)	Os autores defendem que a legitimidade possui um aspecto social e deve ser validado pela sociedade. Afirmam também que o conjunto de normas e valores vigentes sofre alterações juntamente com o desenvolvimento da própria sociedade, fazendo com que a legitimidade também evolua, ou seja, costumes antes legitimados podem deixar de ser com o passar do tempo.
Archel e colaboradores (2009)	Os autores enfatizam o gerenciamento por parte das instituições sobre quais informações são divulgadas com o intuito de fortalecer a legitimidade institucional, associando o aspecto político no processo de legitimação por meio da manipulação do senso comum.

Fonte: Adaptado de Beuren (2013)

Para Suchman (1995), a legitimidade pode ser caracterizada pela percepção geral da sociedade de que as ações, serviços e produtos fornecidos por uma organização são desejáveis ou apropriadas dentro do sistema de valores, crenças e normas vigentes. Essa percepção é uma visão coletiva e não individual, permitindo que organização tenha aprovação pública ainda que distante de valores individuais desde que atenda às crenças e valores aceitos socialmente (SUCHMAN, 1995).

A legitimidade também é uma das responsáveis por projetar uma imagem de estabilidade e confiabilidade à organização e não afeta apenas como a organização é vista pelo público, afeta também como ela é compreendida (SUCHMAN, 1995). Uma empresa considerada legítima pelo público é vista como significativa, importante e confiável. Essas características são essenciais para que haja investimento de usuários externos, tornando a legitimidade uma tática e um fator de competitividade, pois permite que a capacidade de angariar recursos necessários à sua sobrevivência e que a lucratividade aumente (DIAS FILHO, 2007).

Por outro lado, uma organização ilegítima fica mais vulnerável e pode ser percebida como negligente, irracional e desnecessária. Cabe à organização justificar-se e se mostrar aceitável perante a sociedade; caso não o faça, a possibilidade é que o público prefira investir recursos em organizações que atendam suas expectativas (SUCHMAN, 1995).

As organizações procuram se tornar legítimas visando a alcançar objetivos distintos, podendo procurar apoio passivo ou ativo. Quando a empresa quer reconhecimento social apenas para continuar exercendo suas atividades sem interferências, procuram o apoio passivo e sua legitimidade é muito baixa. Já quando a organização busca chamar a atenção do público constantemente, atendendo suas demandas e exigências, tem o objetivo de conseguir o apoio ativo da sua audiência e, portanto, a demanda por legitimidade é maior (SUCHMAN, 1995).

No entanto, a legitimidade não é um *status* que pode ser alcançado e mantido de forma estagnada, Pettigrew (1977) lembra que se trata de um recurso difuso e dinâmico, mas que sua importância, uma vez alcançado e administrado, é capaz de gerar resultados de grande relevância. A complexidade dos ambientes influi diretamente na percepção que os administradores devem ter sobre a legitimidade, como afirma Alvesson (1990, p.384, tradução nossa):

O fato de que as corporações têm que sobreviver em um ambiente crescentemente complexo e politizado, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas a

ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados etc., devem também ser satisfeitos.

Suchman (1995) defende que os resultados obtidos dependem de qual tipo de legitimação a organização procura, dividindo em três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Todos os tipos envolvem uma percepção generalizada de que a organização é apropriada, aceita e desejada pelos sistemas de crenças e normas vigentes. Porém, cada uma possui um aspecto distinto.

2.5.1.1 Legitimidade Pragmática

Para Suchman (1995), a legitimidade pragmática apoia-se no interesse próprio da organização em atender seu público mais imediato. Em geral, é sustentada por meio de trocas diretas entre a organização e seu público, porém, pode envolver também ações para ampliar a política, economia ou atos sociais que afetem o desenvolvimento institucional com o objetivo de alcançar o bem-estar do seu público. Em linhas gerais, a legitimidade pragmática trata de uma espécie de troca, o apoio a uma política organizacional baseada no valor esperado dessa ação para um conjunto particular, podendo ser conhecida também como legitimidade de influência. O quadro 2 evidencia suas principais definições:

Quadro 2 – Resumo de definições de legitimidade pragmática.

Autor	Definições
Dowling e Pfeffer (1975)	É um tipo de legitimidade de troca, onde se apoia uma organização baseado no valor esperado de ações institucionais para um público específico.
Wartick e Cochran (1985)	A boa imagem da organização é capaz de ajudar em momentos de adversidade, diminuindo os efeitos de falhas e enganos.
Cyert & March (1963)	O público prefere investir em organizações que partilham dos mesmos valores, ideais, crenças e normas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Devido à grande personalização de serviços, as organizações são vistas como indivíduos personificados que possuem objetivos, gostos, estilos e personalidades. Devido a essa percepção, o público atribui legitimidade às organizações que detêm valores, estilos e personalidades semelhantes às suas. Esse tipo de identificação pode se tornar essencial para avaliações positivas generalizadas, além da possibilidade de atenuar eventuais falhas e erros em virtude da crença difundida do bom caráter da organização (SUCHMAN, 1995).

2.5.1.2 Legitimidade Moral

A legitimidade moral reflete uma avaliação normativa positiva da organização e suas atividades, ou seja, baseia-se em julgamentos morais sobre uma determinada atividade, se é desenvolvida de maneira correta e se reflete a moral vigente. O objetivo é que as atividades da organização promovam o bem-estar social e ambiental, conforme as normas vigentes no ambiente no qual está inserida. Porém, isso não faz com que a organização seja livre de interesses; pelo contrário, muitas vezes usam de gestos simbólicos para manipular a percepção do público por meio de discursos que reforçam alegações morais de interesse próprio (SUCHMAN, 1995).

De acordo com Suchman (1995), as organizações deveriam ser julgadas pelas suas conquistas, mas não é o que acontece na maioria das vezes. Na legitimidade moral, as propriedades técnicas dos produtos são definidas socialmente e não existem de forma concreta; assim, a organização, além de produzir imagens socialmente valorizadas, também pode adotar técnicas e procedimentos socialmente aceitos. Essa medida é mais eficaz quando não existem formas claras de mostrar os resultados, mas existe a evidenciação, por parte da organização, que demonstra seu esforço para alcançar fins valorizados socialmente ainda que estes não sejam visíveis.

A estrutura organizacional também pode ser utilizada para se obter legitimidade moral, usando um senso do que é “melhor”, ligado a emblemas de identidade organizacional e não necessariamente a demonstrações de competência. Uma escola, por exemplo, pode utilizar de conceitos estruturais, salas de aula equipadas com recursos tecnológicos; a forma de progressão do aluno nos diversos níveis; e a estrutura física da escola como forma de demonstrar que é uma escola moderna e, por isso, melhor, sem, no entanto, mostrar resultados concretos de como essa estrutura influencia no processo educacional pedagógico (SUCHMAN, 1995). A concepção de legitimidade moral para outros autores, são evidenciadas no quadro 3:

Quadro 3 – Resumo de definições de legitimidade moral.

Autor	Definições
Festinger (1957) e Nauta (1988))	As organizações procuram reforçar sua legitimidade moral através de gestos públicos simbólicos.
Scot (1977)	O público percebe a organização como valiosa e digna de apoio em decorrência das suas características morais.
Aldrich e Fiol (1994)	A legitimidade moral é o resultado da avaliação positiva de uma organização em virtude de suas ações e atividades.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para Suchman (1995), o carisma dos líderes ou representantes da organização também influencia na imagem da empresa. Esse tipo de legitimidade é transitório, os atos e discursos proferidos pelos porta-vozes da empresa possuem baixa objetificação e exterioridade e, portanto, baixa institucionalização. Porém, não reduz a importância e os impactos, positivos ou negativos, na imagem e no julgamento institucional.

2.5.1.3 Legitimidade Cognitiva

De acordo com Suchman (1995), existem duas vertentes distintas que compõem a legitimidade cognitiva: a legitimidade baseada na compreensão e a legitimidade garantida. Suchman (1995) defende que a legitimidade baseada na compreensão é o resultado de um ambiente cognitivo caótico, cujos participantes devem lutar para categorizar suas experiências como coerentes e compreensíveis. A legitimidade, nessa visão, decorre de modelos culturais que fornecem explicações plausíveis para a organização e seus empreendimentos. A organização esforça-se para convencer a sociedade de que seus produtos são necessários e atendem a um propósito, levando à compreensão do público. Na presença de tais modelos, a atividade organizacional será previsível, significativa e convidativa. Na sua ausência, entrará em colapso, não pela hostilidade manifestada, mas sim por equívocos e distrações. Para alcançar essa legitimidade, a organização deve alcançar tanto o sistema de crenças sociais vigentes quanto a realidade experimentada pelo público no dia a dia (SUCHMAN, 1995).

Ao contrário da imagem da sociedade cognitivamente caótica, a legitimidade “garantida” retrata um cenário de maior coerência e mudança integrativa (SUCHMAN, 1995). De acordo com essa visão, a utilização de técnicas específicas são suficientes para administrar possíveis falhas, transformando-as em um conjunto de dados inter-relacionados. O propósito é que o público julgue a organização como a única, ou que os procedimentos utilizados sejam a melhor forma de exercer suas atividades ou que obtenham o melhor produto. É o tipo de legitimidade mais difícil de ser alcançado, por isso é “garantida” uma vez que se adquire (SUCHMAN, 1995). O quadro 4 apresenta um resumo de conceitos da legitimidade cognitiva defendidos por outros autores:

Quadro 4 – Resumo de definições de legitimidade cognitiva.

Autor	Definições
Tolbert e Zucker (1983)	Afirma que os atores que criaram determinada concepção sobre um fato podem mudá-lo, a partir do controle dos próprios atos.
Jepperson (1991)	Na presença de modelos culturais irá promover uma imagem de sentido, convidativa e valiosa à atividade organizacional.
Scott (1991)	Deriva principalmente dos modelos culturais que fornecem explicações plausíveis para a organização e suas atividades.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na perspectiva de Suchman (1995), existem três avaliações a que são submetidas as organizações, visando à obtenção ou não da legitimidade, os resultados dessas avaliações são: positivo, negativo ou nenhum. Esse processo ocorre diariamente, por isso, as organizações devem estar atentas a sua imagem constantemente e não apenas preocupadas com falhas e transtornos futuros (FERREIRA, 2017).

Para ilustrar as características dos três tipos de legitimidade de forma resumida, Suchman (1995) elabora um quadro de constructos, evidenciado no quadro 5. Suchman (1995) vincula o tipo de legitimidade à duração de sua ação, podendo ser um episódio apenas, que resulta numa legitimidade a curto prazo, ou uma ação contínua; essas diferentes durações possuem ações e essências distintas entre si.

Quadro 5 – Tipologia da legitimidade para Suchman (1995).

Tipo	Duração	Ação	Essência	
Legitimidade Pragmática	Episódica	Troca	Interesse	
	Contínua	Influência	Caráter	
Legitimidade Moral	Episódica	Consequência	Pessoal	
	Contínua	Processual	Estrutural	
Legitimidade Cognitiva	Episódica	Previsível	Plausível	Compreensão
	Contínua	Inevitável	Permanente	Garantida

Fonte: adaptado de Suchman (1995)

De acordo com Gubiani, Soares e Beuren (2009), uma vez que existe aceitação pública, a organização pode considerar que a legitimidade já foi conquistada, a partir desse pressuposto, é preciso gerenciá-la. Essa busca por adquirir e administrar a legitimidade levará as organizações à manutenção ou mudança de determinadas práticas com o objetivo de corresponder às expectativas sociais.

2.5.2 Estratégias de legitimação

De acordo com Lindblom (1994), as estratégias de legitimidade são ações orientadas ao atendimento do relacionamento entre organização e sociedade, as regras são ditadas pelo contrato social existente, já defendido por Weber (2000) em seu livro *Economia e Sociedade*. O contrato pode ser explícito ou implícito e, por meio dele, há um acordo em que a sociedade permite que a organização utilize e possua recursos materiais e humanos em troca de bens e serviços destinados à população. Como a empresa não possui um direito inerente ao uso desses recursos, é esperado que os benefícios entregues sejam maiores que o custo social e ambiental gerado.

Logo, as empresas, para se manterem em posições estáveis e favoráveis no mercado, precisam saber como conquistar e conservar a legitimidade perante a sociedade (O'DONOVAN, 2002). Porém, a legitimidade é dinâmica, não podendo, portanto, ser adquirida permanentemente. As crenças e valores sociais mudam de acordo com o contexto histórico e social, o que exige uma busca constante pela legitimidade, obrigando as organizações a se

reavaliarem e se readaptarem, alterando práticas com o objetivo de corresponder expectativas devidas ao ambiente no qual estão inseridas (MEYER; SILVA JÚNIOR, 2014). Além da estratégia de legitimidade escolhida, as empresas gerenciam e divulgam informações relacionadas às suas ações que são confluentes à imagem de responsabilidade social advinda da legitimidade pública.

Portanto, se a sociedade não percebe ou não acredita que a organização esteja cumprindo sua parte no contrato social, esta passa a ser considerada ilegítima, momento em que são retirados os direitos a ela atribuídos. A população pode deixar de consumir os produtos ou serviços oferecidos, reivindicar aumento de taxas e criação de leis que visem a equilibrar os custos sociais provenientes das ações da organização (LINDBLUM, 1994).

A sobrevivência e crescimento das organizações dependem basicamente de dois fatores: fornecimento de bens e serviços desejados pela população e a distribuição de vantagens políticas, econômicas e sociais para grupos responsáveis pelo seu poder. Com a dinamicidade da sociedade, tanto as fontes de poder institucional como as necessidades demandadas pela sociedade não são permanentes (DEEGAN, 2002). Nesse contexto, é interessante que as empresas saibam como administrar sua legitimidade, atendendo demandas sociais, evidenciando a sua relevância e de seus produtos, além de demonstrar que possuem aprovação governamental e social, visando assim a garantia do fornecimento de recursos e de sua própria sobrevivência.

A legitimidade de uma organização pode ser questionada por diversos motivos: diferentes expectativas sociais, mudança de comportamento ou crença, ou algum evento ocorrido que teve impacto sobre a imagem da empresa, como um desastre ou problema ambiental relacionado às suas ações. Diante dessas possibilidades, Dowling e Pfeffer (1975) relacionam algumas ações que podem ser utilizadas pela empresa em vista de administrar sua legitimidade, como:

- a) a organização pode adaptar seu produto, objetivos e métodos de operação para estar em conformidade com definições de legitimidade;
- b) a organização pode tentar alterar a definição de legitimidade social para entrar em conformidade com as presentes práticas, valores e produtos da empresa;
- c) a organização pode procurar identificar-se com símbolos, valores, ou instituições que tenham uma forte base de legitimidade.

Para Lindblom (1994), existem quatro estratégias de legitimidade que podem ser usadas pelas organizações:

- a) informar seu público sobre mudanças de desempenho, método e atividade da empresa;
- b) alterar a percepção do público em relação às suas ações, mas não mudar realmente o comportamento;
- c) manipular a percepção do público por meio de distração, mudando do assunto principal para outro;
- d) mudar a expectativa do público sobre seu desempenho futuro.

Para Mohamed *et al.* (1999), as organizações podem usar estratégias assertivas ou defensivas, ou seja, as estratégias assertivas são utilizadas para o ganho e gerenciamento, enquanto as estratégias defensivas são utilizadas para a recuperação da legitimidade. As utilizações das ações assertivas são responsáveis por projetar uma imagem de competência, notoriedade, legitimidade e credibilidade, caracterizando-se como:

- a) insinuação: forma da organização parecer confiável, seduzir e se fazer aceitar;
- b) autopromoção: tem o objetivo de promover a organização como competente e se valorizar ante as concorrentes;
- c) exemplificação: usa de ações específicas bem sucedidas para sugerir uma imagem geral de sucesso;
- d) intimidação: tem como pressuposto mostrar que tem poder frente às concorrentes e que os produtos e serviços oferecidos são melhores em algum aspecto específico;
- e) suplicação: procura mostrar que precisa do apoio do público para uma causa maior, o efeito esperado é o de comoção.

As estratégias defensivas definidas por Mohammed *et al.* (1999) são:

- a) explicação: busca explicar os acontecimentos que levaram a um desgaste na legitimidade, mostrando que a organização pode superar imprevistos;
- b) retratação: evidencia as limitações da organização, produto ou serviço oferecido, buscando reduzir sua responsabilidade sobre eventuais problemas;
- c) *handicapping* organizacional: busca projetar uma imagem em qual o pleno sucesso é improvável, deixando espaços para justificativas posteriores;
- d) desculpas: estratégia em que a organização assume total ou parcialmente a “culpa”, desculpando-se com o público;
- e) restituição: compensação pelos transtornos causados, podendo ser devolução do produto, dinheiro ou serviços complementares que julgar necessários;
- f) comportamento social: as organizações procuram se engajar em ações sociais e ambientais buscando se reconciliar com o público.

Para Mohamed et al. (1999), as ações defensivas possuem efeito a curto prazo, porém, os resultados são rápidos. Essas estratégias são usadas para reverter situações em que há contestação da legitimidade e competência da empresa, enquanto as estratégias assertivas são ações a longo prazo e visam a administrar a legitimidade para que se mantenha estável e contínua.

Para Suchman (1995), as estratégias utilizadas pelas organizações derivam dos conceitos de legitimidade pragmática, moral e cognitiva. São divididas em três categorias distintas: ganho, manutenção e recuperação. No tocante ao ganho de legitimidade, três aspectos são importantes: adaptação ao contexto, seleção e manipulação do ambiente.

A adaptação ao contexto consiste em absorver o sistema de crenças e valores sociais vigentes naquele local. As abordagens diferem em relação ao interesse da empresa, ou seja, para adquirir legitimidade pragmática, a organização procura atender necessidades de grupos específicos; já em relação à legitimidade moral deve adaptar-se às crenças e ideais vigentes; e para adquirir legitimidade cognitiva é preciso criar normas, regras, reproduzir modelos previamente estipulados e certificados (SUCHMAN, 1995).

Quanto à seleção do ambiente, Suchman (1995), afirma que deve-se identificar qual ambiente é favorável à instalação da organização. Para ganhar legitimidade pragmática, é preciso identificar o público que valoriza ações e serviços oferecidos pela organização; para a legitimidade moral, analisa-se se os critérios morais vigentes são condizentes aos da empresa e para a legitimidade cognitiva se as certificações, rótulos e normas estão dentro do padrão da empresa.

A manipulação do ambiente refere-se à capacidade de interferir no meio buscando novos valores e cooptando novas bases de apoio, busca convencer o público de novas práticas. Na legitimidade pragmática, haverá a tentativa de seduzir o público por meio de campanhas publicitárias; na legitimidade moral, busca pessoas que validem seus métodos e ações e, na cognitiva, procura institucionalizar processos de forma que outras organizações a imitem (SUCHMAN, 1995).

Em relação à estratégia de manutenção de legitimidade, devem ser considerados os seguintes aspectos: atenção a mudanças, proteção de realizações e estoque de boa vontade. A atenção a mudanças defende que a empresa precisa estar atenta a alterações no comportamento do seu público e no contexto estrutural da sociedade, sendo capaz de antever interesses e acompanhar a dinamicidade do mercado. Na legitimidade pragmática, deve buscar informações em seus grupos de relacionamento, fornecedores, gestores etc., sobre mudanças culturais. Na

legitimidade moral, a organização deve adotar valores que correspondam ao seu público e, no âmbito cognitivo, é realizado um monitoramento de concepções culturais (SUCHMAN, 1995).

Visando proteger ganhos já conquistados, a organização deve procurar reforçar sua legitimidade de forma contínua, além de se prevenir frente a imprevistos. As ações relacionadas no âmbito pragmático devem ser consistentes e previsíveis, eliminando incertezas de seu público. Na legitimidade moral, passa a ter uma postura mais sutil ao invés de esforços de legitimação altamente visíveis, comunicando-se de forma clara e direta. E, no contexto cognitivo, polícia suas operações internas para evitar erros e desenvolve um estoque de apoio defensivo (SUCHMAN, 1995).

Já o estoque de boa vontade é determinado pela busca em desenvolver laços e alianças que apoiem a organização nos diferentes tipos de legitimidade. Esses laços devem ser considerados legítimos pela sociedade e transmitir confiança, qualidade e consistência. Suchman (1995) defende que essa estratégia é utilizada como um capital reserva.

As estratégias que visam a recuperação da legitimidade levam em consideração a normalização, reestruturação e evitar o pânico. Na normalização, a organização deve tentar delimitar o problema que afetou sua legitimidade, evidenciando que não é um reflexo da organização como um todo. A resposta pragmática pode ser rejeitar o problema para acalmar o público, a moral pode ser um pedido de desculpa ao público e a resposta cognitiva é o fornecimento de justificativas que expliquem que foi um caso isolado (SUCHMAN, 1995).

A reestruturação pode ser uma forma de se recuperar a legitimidade e pode ser feita de maneiras distintas, na primeira, podem ser convidados funcionários de órgãos de controle, especialistas ou na segunda forma pode ser criada uma imagem simbólica de distanciamento de más influências. No âmbito pragmático, podem ser cooptados novos parceiros; no moral, práticas e valores podem ser redefinidos e, no cognitivo, procedimentos internos podem ser reconfigurados (SUCHMAN, 1995). E por último, a organização não deve permitir que uma crise afete sua capacidade de responder ao público, evitando o pânico, e solucionando problemas de maneira moderada, facilitando a recuperação da legitimidade (SUCHMAN, 1995).

O resumo das estratégias de legitimação está presente no quadro 6, que é dividido em três colunas, cuja primeira corresponde aos tipos de legitimidade defendidos por Suchman (1995): pragmática, moral e cognitiva. A primeira linha equivale às diferentes estratégias de legitimidade: ganho, manutenção e recuperação. Dentro de cada bloco estão presentes as ações vinculadas as principais estratégias de legitimação relacionada ao tipo legitimidade.

Quadro 6 – Resumo das estratégias de legitimação de Suchman (1995)

	GANHAR	MANTER	RECUPERAR
Pragmática	<p>Conforme as exigências:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder necessidades ✓ Cooptar base de apoio ✓ Construir reputação <p>Selecionar mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Localizar públicos amigáveis ✓ Recrutar base de apoio amigável <p>Anunciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anunciar o produto ✓ Anunciar a imagem 	<p>Monitorar preferência:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultar opinião de líderes de grupos de interesse <p>Proteger realizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de confiabilidade ✓ Comunicar honestamente ✓ Estoque de boa vontade 	<p>Negar</p> <p>Criar monitoramento</p>
Moral	<p>Adaptar-se aos ideais:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produzir resultados adequados ✓ Vincular-se a instituições consideradas legítimas ✓ Oferecer demonstrações simbólicas <p>Selecionar domínio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir metas <p>Persuadir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demonstrar sucesso ✓ Trazer adeptos 	<p>Monitorar ética:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultar profissionais <p>Proteger a boa conduta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitorar a responsabilidade ✓ Comunicar-se oficialmente ✓ Estocar opiniões favoráveis 	<p>Desculpar/Justificar</p> <p>Desassociar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Substituir pessoal ✓ Rever práticas ✓ Reconfigurar
Cognitiva	<p>Adaptar-se aos modelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reproduzir normas ✓ Formalizar operações ✓ Profissionalizar operações <p>Selecionar rótulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procurar certificação <p>Institucionalizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Persistir ✓ Popularizar novos modelos ✓ Padronizar novos modelos 	<p>Monitorar perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultar quem tem dúvida <p>Proteger hipóteses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplificar ✓ Falar pontualmente ✓ estocar vínculos/conexões 	<p>Explicar</p>

Fonte: Adaptado Lamberti e Lettieri (2011)

Para Deegan (2002) essas estratégias podem ser usadas isoladamente ou em conjunto. É comum que as organizações que utilizem estratégias de legitimação procurem divulgar essas informações em um relatório anual, instrumento que permite a comunicação entre a organização e a sociedade. A divulgação dessas informações pelas empresas é utilizada de maneira estratégica, visando ao fortalecimento de sua imagem. Segundo Igarashi *et. al.* (2015), o fornecimento de informações é gerenciado, dando maior destaque às informações positivas enquanto as negativas são omitidas, bem como empresas de grande porte têm uma inclinação a veiculação de informações relacionadas à responsabilidade ambiental pois sofrem maiores cobranças nesse sentido.

No Brasil, existem leis que determinam critérios para a publicação desse relatório, entretanto, a divulgação não é obrigatória a todas as organizações, apenas às que possuem o capital social aberto na Bolsa de Valores (MACHADO, 2004). Para Gonçalves, Pirani e Borger (2007), ainda que discricionário, a divulgação de informações deve ser considerada uma obrigação perante a sociedade, mostrando transparência e coerência em suas ações, evidenciando que, além de publicar as informações, essas são consistentes e claras. De acordo com Silva e Sancovski (2006), a elaboração do relatório anual exige coesão com a tática de legitimação utilizada, pois os administradores devem escolher quais informações são importantes ou estratégicas para serem veiculadas publicamente e quais assuntos são considerados controversos, podendo ou não ser omitidos do público geral.

Além das informações divulgadas nos relatórios de administração, outros meios utilizados para gerenciar a legitimação são os discursos, utilizados com o objetivo de influenciar o contexto organizacional e social a longo prazo, legitimando a empresa e suas atividades por meio da autopromoção perante o público e da ampliação de poder (MEYER; SILVA JÚNIOR, 2014). Os discursos criados visando à legitimação podem ser encontrados em campanhas publicitárias, redes sociais, notícias e manifestações oficiais da empresa. Pode-se concluir, a partir dessas informações, que a legitimidade não se baseia apenas na atuação e ações institucionais, mas está presente, majoritariamente, no discurso criado e alimentado pela empresa com o objetivo de sobrevivência no mercado.

3 A JBS S.A. E OS ESCÂNDALOS DE CORRUPÇÃO

A história da JBS evidencia que a empresa é um caso de crescimento significativo; de uma pequena casa de carnes, a organização se tornou a maior empresa de processamento de proteína animal do mundo. Mas essa não é a única história da empresa, por trás da imagem de empresa familiar, existe uma trama de corrupção que impulsionou aquisições incessantes da empresa, irregularidades nos produtos comercializados no mercado interno e externo, além do pagamento de propinas para agentes federais com intuito de beneficiar a empresa.

3.1 TRAJETÓRIA DA JBS S.A.

Atualmente, com sede em São Paulo, a JBS S.A. é a maior empresa privada não financeira do país, a segunda maior empresa de alimentos do mundo e a maior empresa de processamento de carnes mundial. A empresa que começou no interior do Goiás, em Anápolis, foi fundada por José Sobrinho Batista, em 1953, conhecido como Zé Mineiro. O açougue, chamado à época de Casa de Carnes Mineira, progrediu devido ao fornecimento de carnes para empreiteiras que trabalham na construção de Brasília (JBS, 2017).

A primeira aquisição visando à expansão da JBS S.A. aconteceu em 1970, ocasião em que José Batista Sobrinho adquiriu um abatedouro na cidade de Formosa, Goiás, e renomeou a marca para Friboi. Nos anos 80, adquiriu o segundo frigorífico, em Planaltina, Distrito Federal, e, em 1988, comprou um abatedouro em Luziânia, Goiás. Nesse período, a capacidade de abate total da empresa era menor que 500 cabeças por dia. Aproveitando o enfraquecimento dos concorrentes argentinos, devido à guerra das Malvinas, a JBS adquiriu, em 1993, um novo frigorífico em Anápolis, centralizando as operações da empresa na cidade goiana (JBS, 2017).

Esta aquisição foi a primeira de maior porte, a capacidade de abate passou a totalizar 1,2 mil cabeças por dia. Esse passo foi o começo das exportações em pequena escala; foram comercializadas, naquele momento, as primeiras carnes desossadas da empresa (JBS, 2017). Devido à exigência do Mercado Comum Europeu, para o qual estava exportando, era necessário melhorar os processos e padrões internos na empresa, que investiu em capacitação de profissionais, sofisticação do sistema logístico, financeiro e comercial, melhorando seus padrões de qualidade. Porém, os controles para exportação eram maiores que os controles

internos, o câmbio praticado era alto, o que tornava mais vantajoso investir apenas no comércio nacional. Em 1997, na nova unidade localizada em Barra do Garças (MT), surgiram os pilares do sistema de gestão da JBS S.A.: sistema orçamentário, gerenciamento matricial, orçamento Base Zero, gerenciamento de rotina e o Total Qualidade Friboi. Esses sistemas de gestão possibilitaram o gerenciamento das unidades localizadas em diversos estados do Brasil (JBS, 2017).

Em 1999, a JBS adquiriu uma nova unidade localizada em Andradina, São Paulo, tornando-se a nova sede da empresa até o ano de 2004. Essa aquisição possibilitou a entrada no mercado dos produtos industrializados, exportando para os Estados Unidos. Porém, somente após os filhos de José Batista, Wesley e Joesley Batista, assumirem a presidência da empresa, que o processo de internacionalização deu um salto, aproveitando um período de real valorizado para realização de diversas aquisições e fusões (JBS, 2017).

Em 2007, a empresa, que até então se chamava Friboi, foi rebatizada, passando a se chamar JBS S.A., sigla formada pelas iniciais do nome de José Batista Sobrinho, em homenagem ao fundador da empresa (JBS, 2017). No mesmo ano, a JBS S.A. abriu o capital na bolsa de valores, com ações na BM&FBovespa e ADRs *American Depositary Receipts*, comercializadas no balcão *OTCQX*, mercado financeiro dos Estados Unidos. As aquisições da empresa estão listadas abaixo:

- 2005: Aquisição de 75% de participação acionária da SWIFT ARMOUR, sediada na Argentina;
- 2007: Aquisição da SWIFT FOOD, localizada nos Estados Unidos;
 - Aquisição da SWIFT & CO, localizada na Austrália;
- 2008: Aquisição da TASMAN GROUP, localizada na Austrália;
 - Aquisição da SMITHFIELD BEEF, localizada nos Estados Unidos;
- 2009: Aquisição da TATIARA MEAT, situada na Austrália;
 - Aquisição da PILGRIM'S PRIDE, situada nos Estados Unidos;
 - Fusão da BERTIN, localizada no Brasil;
- 2010: Aquisição da ROCKDALE BEEF, localizada na Austrália;
 - Aquisição da McELHANEY CASTTLE, localizada nos Estados Unidos;
 - Aquisição da TOLEDO GROUP, localizada na Bélgica;
 - Aquisição da WEDDEL, localizada no Canadá;
 - Aquisição da RIGAMONTI SALUMFICIO, localizada na Itália
- 2012: Arrendou os ativos da DOUX FRANGOSUL, localizada na Bretanha;

- Aquisição da AGROVENETO, localizada no Brasil;
- 2013: Aquisição da XL FOOD, nos Estados Unidos e Canadá;
 - Aquisição da SEARA, localizada no Brasil;
 - Aluguel da TRAMONTO ALIMENTOS, localizada no Brasil;
- 2014: Aquisição do Grupo SMALLGOODS, localizada na Austrália;
 - Aquisição do Grupo TYSON FOODS, localizado no Brasil e no México;
 - Aquisição da ALEX LEE, localizada nos Estados Unidos;
 - Aquisição da ANDREWS MEAT INDUSTRIES, localizada na Austrália;
- 2015: Aquisição da MOYPARK, localizada no Reino Unido, França, Holanda e Irlanda;
 - Aquisição da CARGILL, localizada nos Estados Unidos;
 - Aquisição da TYSON, localizada no México;
- 2016: Aquisição de 50,1 % da participação acionária da SCOTT TECHNOLOGY, localizada na Nova Zelândia;
- 2017: Aquisição da PLUMROSE, localizada nos Estados Unidos;
 - Aquisição da GNP COMPANY, localizada nos Estados Unidos;

O crescimento da receita da JBS pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Evolução da receita líquida da JBS S.A.



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos relatórios de administração da JBS (2018)

A empresa passou a atuar como líder no setor de aves, suínos e alimentos processados no mercado brasileiro e no mercado internacional por meio das marcas: Seara, Fiesta, Rezende,

Massa Leve, LeBon, FrangoSul, Swift, FourStar Beef, La Herencia, Royal, Tatiara (JBS, 2017), apresentadas na Figura 3:

Figura 3 – Lista de marcas pertencentes a JBS S.A.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios de administração da JBS (2018)

No relatório de administração de 2017, a empresa reforçou sua participação mundial afirmando que:

A JBS atua por meio de uma plataforma global e diversificada de produção e distribuição de alimentos, com unidades produtivas e escritórios comerciais em mais de 20 países e mais de 230 mil colaboradores. Atende mais de 300 mil clientes, de mais de 150 países, carteira que abrange diversos tipos de varejistas, desde grandes redes e redes regionais, até o pequeno varejo, além de clubes de atacado e empresas do setor de *food service* (restaurantes, hotéis, distribuidores de serviços de alimentação e processadores complementares). (JBS, 2017, p.28).

Presente nos cinco continentes, além do segmento de processamento de proteína animal, a JBS também atua por meio da J&F Investimentos, que detém as empresas: Flora, empresa líder em segmentos diversos de limpeza doméstica e higiene pessoal; Eldorado Brasil, maior empresa de produção de celulose; Banco Original, banco 100% digital; Âmbar Energia, projetos de geração e transmissão de energia; emissora de TV Canal Rural. Os produtos vão, desde a carne bovina, suína, ovina e de frango, produção e comercialização de couros à higiene e limpeza, fabricação de latas, colágeno, biodiesel, transportes e vegetais (J&F, 2017).

De acordo com o Relatório de Administração da JBS, em 2016, a empresa alcançou a concretização dos êxitos almejados em suas operações resultando em uma receita líquida² de mais de R\$ 170 bilhões. Porém, 2017 foi um ano de grande abalo às suas conquistas e à sua imagem. Logo no começo do ano, em março, foi deflagrada a operação “Carne Fraca”, que denuncia esquema de corrupção na empresa em vistas de liberação de carnes para o mercado interno e para exportação sem os devidos procedimentos de fiscalização do Serviço de Inspeção Federal (SIF). Em maio, a empresa foi novamente envolvida em escândalos de corrupção, dessa vez, com a operação *Bullish*, que apurou benefícios concedidos pelo BNDES à JBS, que patrocinou sua expansão em massa. Após esses escândalos, o ex-presidente da JBS, Joesley Batista, foi associado às operações *Greenfield*, *Cui Bono?* e Lava Jato.

Ainda em 2017, após os escândalos que afetaram a imagem da empresa, em uma tentativa de recuperar a confiança do seu público-alvo, o fundador, José Batista Sobrinho, voltou à presidência da companhia. Foi criada também uma diretoria global independente, que responde diretamente ao Conselho de Administração da empresa, além de outras reestruturações que visam a diminuir a imagem negativa que recaiu sobre a empresa.

² Em contabilidade a receita líquida é definida como a receita bruta subtraída de impostos diretos. A receita bruta compreende o resultado das vendas de bens nas operações da empresa, o resultado nas operações de conta alheia e o preço dos serviços prestados. Para se obter a receita líquida é diminuído as devoluções e vendas canceladas, os descontos concedidos e os impostos e contribuições incidentes sobre o produto (RECEITA FEDERAL, 2018).

3.2 Operação Carne Fraca

A Operação Carne Fraca teve início a partir da denúncia feita pelo Fiscal Federal Agropecuário Daniel Teixeira. Teixeira declarou que, em 2007, ano em que estava trabalhando na Superintendência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), ocorriam remoções de servidores que fiscalizavam grandes empresas (PF, 2017). Essas remoções não eram embasadas em critérios técnicos, além de serem imotivadas e ocasionarem a falta de fiscalização nessas empresas. Quando chefe do Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal (Sipoa), Daniel Teixeira foi orientado a remover fiscais que estavam contrariando os interesses dos industriais descontentes com a fiscalização em seus produtos (PF, 2017).

Em 2014, em nova localidade, fiscalizando um pequeno abatedouro, Daniel Teixeira reportou diversas irregularidades que vão desde o “aproveitamento de animais mortos para a produção de gêneros alimentícios em outra unidade, bem como o pagamento de propinas a fiscais federais e agentes de inspeção”, chamadas de “ajuda de custo” (PF, 2017). Ainda em 2014, fiscalizando a empresa PECCIN AGROINDUSTRIAL LTDA, relatou a “utilização de subproduto do abate de frango em substituição à carne na produção de diversos produtos” com o objetivo de aumentar o lucro empresarial. Essa denúncia resultou em processo administrativo no Mapa em Brasília (21000.005169/2014-300) (PF, 2017). Após a acusação, Teixeira foi afastado de suas funções pela sua supervisora, Maria do Rocio, a pedido do proprietário da PECCIN, Idair Antonio Peccin (PF, 2017).

Daiane Marcela Maciel, ex-funcionária da PECCIN, atuando, entre 2013 e 2014, como auxiliar de inspeção, corroborou com o depoimento de Daniel Teixeira afirmando que: haviam fraudes na formulação de produtos, em que a carne era substituída por outros produtos; carnes sem rotulagem; carnes sem refrigeração; utilização de carne estragada para a produção de embutidos; utilização de ácido sórbico para dar aparência de carne fresca a carnes já estragadas; fraude em notas fiscais para que os números de compra de carne e de produtos produzidos fosse correspondente; pagamento de propina para laboratórios analisarem as amostras e obterem resultados que atendessem às recomendações e pagamento de propina aos fiscais que atuaram na empresa antes e depois de Teixeira (PF, 2017).

Joyce Igarashi Camilo, médica veterinária, responsável técnica pelo controle de qualidade em 2014, declarou que os fatos citados por Daniel Teixeira e Daiane Maciel eram verídicos e acrescentou: fraude na entrada de carne mecanicamente separada de aves; servidores do Mapa ganhavam propina para atestar que os procedimentos estavam dentro da legalidade; a

supervisora do fiscal Teixeira, Maria do Rocio, ganhou propina para removê-lo. Vanessa Leticia Charneski, médica veterinária, que atuou entre os anos de 2010 a 2014, também confirmou todas as acusações (PF, 2017).

Em 2015, Daniel Teixeira, em um novo depoimento, informou sobre fraudes no Mapa quanto ao tratamento de carnes importadas nas fronteiras internacionais, bem como irregularidades nas empresas: Novilho Nobre, Mastercarnes e Madero *Steak House*. As empresas Novilho Nobre e Mastercarnes eram responsáveis por injetar líquido nas carnes, para ganho de peso e por reaproveitar produtos recolhidos dos supermercados (PF, 2017). Enquanto a empresa Madero efetuava pagamento de propina para que não ocorresse a fiscalização em seus produtos. Em gravação apresentada por seus representantes é possível identificar que o fiscal Josenei Manoel Pinto levava alimentos da empresa que fiscalizava (PF, 2017).

A cúpula das empresas Seara e BRF estava ciente e diretamente envolvida nas práticas ilícitas que ocorriam (PF, 2017). Há registros comprovando que se utilizavam de terceiros para integração dos proveitos auferidos, utilizando desde geladeiras e *freezers* para a guarda de produto recebido, até o uso de pessoas jurídicas de fachada para a aquisição de bens imóveis, automóveis, constituição de empresas e fraudes contábeis com objetivo de dar aparência de licitude aos crimes cometidos (PF, 2017).

Os principais crimes cometidos por cada empresa são:

- BRF S.A.: pagamento de propina para que os fiscais alegassem que os produtos estavam de acordo com as exigências técnicas; pagamento de propina para a remoção de fiscais que não aceitassem participar do “esquema”; pagamento de propina para os médicos veterinários responsáveis pela inspeção dos criadouros, abatedouros e empresa; abate diário acima do permitido; utilização de local contaminado por salmonela; aumento de temperatura de congelamento de alimentos, em desrespeito à norma existente; e por fim, liberação de carne sem o selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF) (PF, 2017).
- SEARA ALIMENTOS LTDA.: pagamento de propina aos servidores do Mapa para liberação de alimentos, inclusive para exportação; e lavagem de dinheiro (PF, 2017).
- GRUPO PECCIN: fraude na formulação de produtos alimentícios; substituição de carne por produtos alimentícios diversos; alimentos sem rotulagem; alimentos sem refrigeração; utilização de ácido sórbico, substância cancerígena, para manipular aparência dos produtos, utilização de carne estragada para produção de linguiças, salsichas e calabresas; utilização de carne de cabeça de porco em linguiça; utilização

de carne imprópria para o consumo humano, etiquetada como “ração” para produção de produtos alimentícios; emissão de notas fiscais falsas, pagamento de propina para liberação de produtos fora dos parâmetros exigidos, pagamento de propina para remoção de fiscais; e acordo com laboratório que realizava análise das amostras (PF, 2017).

- **FRIGORÍFICO SOUZA RAMOS LTDA:** utilização de carne de frango na composição da salsicha de peru; fraude nas informações prestadas ao Mapa; falsidade documental; pagamento de propina para obtenção de certificado para exportação; e falta de controle nos processos de recebimento/armazenamento/expedição de carnes (PF, 2017).

Os demais envolvidos na Operação Carne Fraca constam no quadro 7.

Quadro 7 – Lista das empresas envolvidas na Operação Carne Fraca.

ORGANIZAÇÃO	CNPJ
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO PARANÁ - GAB LUIZ SANTAMARIA NETO	77799542000109
ATEFFA	6240551000109
BALABAN & GONÇALVES ADVOGADOS	24399150000188
BG CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA ME	19947593000126
BIG FRANGO INDÚSTRIA E COM. DE ALIMENTOS LTDA	76743764000139
BIO-TEE SUL AM. IND. DE PROD. QUÍM. E OP. LTDA	07359776000303
BRF – BRASIL FOODS	01838723000127
BR ORGAN FERTILIZANTES DO BRASIL LTDA	15621509000129
CÂMARA DOS DEPUTADOS – GABINETE DO DEPUTADO SÉRGIO SOUSA	
CODAPAR / CLASPAR (EADI/FOZ)	76494459008135
DAGRANJA AGROINDUSTRIAL LTDA	59966879002621
DALCHEM GESTÃO EMPRESARIAL LTDA	10597190000120
DINÂMICA IMP EXP IND COM ALIMENTOS LTDA	04755950000187
DOGGATO CLÍNICA VETERINÁRIA LTDA ME	05822910000173
E.H. CONSTANTINO	07912350000173
ESCRITÓRIO CENTRAL SUBWAY® BRASIL	74545088000163
ESCRITÓRIO PARLAMENTAR DO MAPA - FABIO ZANON SIMAO - ASPAR/GM	00396895002926
FÊNIX FERTILIZANTES LTDA/PORTAL OPERAÇÕES PORTUÁRIAS	01304503000113
FORTESOLO SERVIÇOS INTEGRADOS LTDA	80276314000150
FRANGO A GOSTO	80803802000179
FRATELLI COMÉRCIO DE MASSAS, FRIOS E LATICÍNIOS LTDA ME	7197112000123
FRIGOBETO FRIGORÍFICOS E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	16956194000133
FRIGOMAX - FRIGORÍFICO E COMÉRCIO DE CARNES LTDA	04209149000136
FRIGORÍFICO 3D	05958440000170
FRIGORÍFICO ARGUS LTDA	81304552000195
FRIGORÍFICO LARISSA LTDA	00283996000190
FRIGORÍFICO OREGON S.A.	11410219000185

FRIGORÍFICO RAINHA DA PAZ	03990431000130
FRIGORÍFICO SOUZA RAMOS LTDA	82345315000135
INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS S. S. P. M. A. LTDA	05150262000156
JAGUAFRANGOS INDÚSTRIA E COM. DE ALIMENTOS LTDA	85090033000122
JBS S/A (GAB WELMAN)	03853896000140
LARA CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA	20274224000107
LABORAN ANÁLISES CLÍNICAS LTDA – EPP	76652122000124
MASTERCARNES	03549265000212
MC ARTACHO CIA LTDA	04976126000157
MEDEIROS, EMERICK & ADVOGADOS ASSOCIADOS	10890129000176
MERIDIAN MODAL RODOFERROVIÁRIO LTDA ME	79071403000181
MORAR ASSESSORIA E EMPREENDIMENTOS	78973641000110
MULTICARNES REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA	20944373000128
NOVILHO NOBRE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CARNES LTDA	4421161000100
PAVIN FÉRTIL INDÚSTRIA E TRANSPORTE LTDA	5762689000105
PECCIN AGRO INDUSTRIAL LTDA	09237048000192
PRIMOCAL IND. E COM. DE FERTILIZANTES LTDA	77518439000135
PRIMOR BEEF - JJZ ALIMENTOS S.A.	18740458000223
PRINCIPIO-ALIMENTOS LTDA ME	17893105000110
RÁDIO CASTRO LTDA	76106772000174
SANTA ANA COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	17622097000177
SEARA ALIMENTOS LTDA	02914460013058
SIDNEI DONIZETI BOTTAZZARI ME	79606836000194
SIMÃO SOCIEDADE DE ADVOGADOS	09601896000139
SMARTMEAL COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	07782913000156
SUB ROYAL COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	19412845000112
SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA EM GOIÁS (SIPOA/GO)	00396895003221
SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA EM MINAS GERAIS (SIPOA/MG)	00396895002683
SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA NO PARANÁ (SIPOA/PR)	00396895002926
SERVIÇO DE VIGILÂNCIA AGROPECUÁRIA NA FRONTEIRA DE FOZ DO IGUAÇU - SVA/PR	00396895002926
SERVIÇO DE VIGILÂNCIA AGROPECUÁRIA EM PARANAGUÁ - SVA/PR	00396895002926
UNIDADE TÉCNICA REGIONAL AGRÍCOLA DE LONDRINA- UTRA/PR	00396895002926
UNIDADE DE VIGILÂNCIA AGROPECUÁRIA ADUANA ESPECIAL DE MARINGÁ – UVAGRO/PR	00396895002926
UNIDADE DE VIGILÂNCIA AGROPECUÁRIA EM SANTA HELENA - UVAGRO/PR	00396895002926
UNIDOS COMÉRCIO DE ALIMENTOS	16588374000100
UNIFRANGO AGROINDUSTRIAL S.A.	4883352000193
URU PFP-PRODUTOS FRIGORIFICADOS PECCIN LTDA	03026838000142

Fonte: Elaborado pela autoria, baseado nos dados fornecidos pela Polícia Federal (2017)

3.2.1 O Impacto Da Operação Carne Fraca

Segundo o Ministério da Agricultura, em 2017 o agronegócio brasileiro atingiu um superávit de U\$ 81,86 bilhões em relação aos U\$ 71,31 bilhões alcançados em 2016. Em exportação, o total foi U\$ 96,01 bilhões no ano de 2017 (VEJA, 2018). O Brasil é o segundo maior exportador de carnes do mundo. Em 2016, as exportações do produto somaram mais de U\$ 14 bilhões (GLOBO, 2017). Em 2017, exportou um total de U\$ 7,236 bilhões em carne de frango, acumulando uma receita cambial de 5,7%; a exportação de carne suína *in natura* totalizou U\$ 1,465 bilhão (ABPA,2018); e a exportação da carne bovina total, que inclui o produto *in natura*, industrializado, miúdos e cortes salgados teve um total de U\$ 6,28 bilhões, que representou um crescimento de 14% em comparação ao ano de 2016 (BEEFPOINT, 2018).

Mesmo após o escândalo da Operação Carne Fraca, a indústria da carne brasileira teve faturamento maior que o esperado e maior que o ano anterior, como ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Evolução das exportações de carne bovina do Brasil

Fonte: Abiec (2018)

Além de ser o maior exportador de carne do mundo, exportando para mais de 150 países, o Brasil possui o segundo maior rebanho bovino e de frango mundial, tornando-se o responsável pela produção de 16% da carne bovina mundial (BEEFPOINT, 2018). A carne é o terceiro produto mais exportado pelo Brasil, ficando atrás somente da soja e do minério de ferro (BEEFPOINT, 2018).

O Brasil é um grande exportador, produtor e consumidor de carne. Em 2016, o brasileiro consumiu 7,85 milhões de toneladas de carne bovina; 9,58 milhões de toneladas de carne de frango e 2,84 milhões de toneladas de carne suína (BEEFPOINT, 2016). De acordo com o portal Avicultura Industrial (2016), a cadeia produtiva da indústria do frango gera em média 3,5 milhões de empregos. Em 2017, ano de crise para indústria, foram gerados 8.756 empregos

apenas em frigoríficos de bovinos (BEEFPOINT, 2018). Somente a JBS conta com 50 mil colaboradores em todo o Brasil (JBS, 2018). De acordo com o site do governo, Brasil Mudança, em 2013, a cadeia produtiva da indústria da carne bovina gerou 7 milhões de empregos e movimentou R\$ 167,5 bilhões de reais (BRASIL MUDANÇA, 2013). A pecuária, um dos pilares da economia brasileira, é desenvolvida em mais de 2 milhões e quinhentas mil propriedades, a cada 3 hectares 2 são ocupados com a pecuária. É a única atividade agropecuária que é exercida em todo o país, sendo a que gera maior número de empregos (IBGE, 2018).

É de se esperar que um ramo tão importante para a economia nacional tenha grande visibilidade e que os assuntos relacionados a ele tenham destaques na pauta governamental. O impacto da Operação Carne Fraca foi estimado em uma redução de 10% nas exportações, corte de 420 mil postos de trabalho e R\$ 1,1 bilhão a menos em arrecadação de impostos (GLOBO, 2018). De acordo com levantamento realizado pelo Agronegócio Gazeta do Povo, as perdas totais em 2017 foram de U\$ 2,74 bilhões. O levantamento foi feito diminuindo a expectativa de mercado do que foi exportado, efetivamente.

Logo após a divulgação da notícia sobre a Operação Carne Fraca pela mídia nacional e internacional, o mercado externo impôs medidas para evitar que carnes adulteradas entrassem em seus países. Ao total, mais de 40 países impuseram restrições ao produto de origem brasileira, cancelando, em alguns casos, a importação independentemente da empresa estar envolvida ou não no escândalo (GLOBO, 2017). O valor das importações quatro dias após a veiculação da notícia caiu de uma média diária de U\$ 63 milhões para U\$ 74 mil (BBC, 2017). Além das restrições impostas pelo mercado externo o mercado interno também reagiu ao escândalo, diminuindo o consumo de carne e “boicotando” as empresas que foram associados à Operação Carne Fraca (VALOR, 2017).

Vivenciando um momento de crise nunca antes enfrentado, a JBS fechou quatro frigoríficos e demitiu 1.460 funcionários (VALOR, 2017). Pequenas cidades do interior foram as mais afetadas pela demissão em massa. Em Vila Rica (MS), cidade que possui cerca de 30 mil habitantes, foram perdidos 700 postos de trabalho (GAZETA DO POVO, 2017); em Carlinda (MS) foram demitidas 500 pessoas do total de 10 mil habitantes da cidade; em Morro Grande (SC), cidade com 3 mil habitantes, o total de demissões ultrapassa os 700. O prefeito de Morro Grande (SC) afirmou que o fechamento da unidade prejudicou toda a região, pois, a planta que abatia 110 mil cabeças por dia em 2016, representava 80% da arrecadação da cidade (G1, 2017).

Para o advogado Marthius Savio Lobato, da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria de Alimentação (Contac), foi uma falha do Governo não prever medidas de proteção aos trabalhadores da JBS. Lobato afirmou que a empresa recebeu aportes bilionários provenientes de recursos públicos concedendo um monopólio de mercado à JBS e não exigiu nenhuma contrapartida. No Brasil, a JBS emprega diretamente 120.000 pessoas, e a cada emprego direto somam-se 6 empregos indiretos na cadeia de produção (SENADO NOTÍCIAS, 2017).

Até maio de 2017, o resultado do envolvimento da empresa JBS na Operação Carne Fraca foi a perda de R\$ 7,45 milhões em valor de mercado. Na bolsa de valores, a empresa teve a maior desvalorização desde que abriu seu capital, em 2007, recuando em 31,3%. Na B3 o valor da empresa caiu de R\$ 25,9 bilhões para R\$ 16,3 bilhões (VALOR, 2017).

O momento é oportuno para possíveis concorrentes se fortalecerem e crescerem no mercado de carne. Hausknecht, representante da consultoria de análise macroeconômicas MB Agro, afirmou, em entrevista ao Globo, que a Austrália é um concorrente, além dos Estados Unidos e da Índia. Hausknecht afirma que não são competidores à altura do Brasil. Porém, os governantes desses países podem lançar medidas protecionistas que aumentem as tarifas alfandegárias, como foi feito nos Estados Unidos, o que prejudicaria a indústria brasileira (GLOBO, 2017).

Após a repercussão da Operação Carne Fraca e os riscos enfrentados pela economia nacional, o então Secretário de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura, Luiz Eduardo Rangel, pronunciou-se afirmando que: “Não existe risco sanitário medido no primeiro momento nas avaliações que fizemos das principais denúncias feitas pela Justiça”. A afirmação foi feita no palácio do planalto, antes de reunião sobre a Operação Carne Fraca com o presidente do país, envolvendo líderes da exportação e do comércio (GLOBO, 2017). Rangel também declarou: “Todas as informações citadas são preocupantes do ponto de vista de corrupção, mas, do ponto de vista sanitário, estamos tranquilos porque as questões sanitárias apontadas ali não trazem risco para a população nem para a exportação” (GLOBO, 2017).

O então ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Blairo Maggi, também se manifestou em coletiva dada à imprensa, e afirmou que é preciso esclarecer à Polícia Federal “o que é certo e o que é errado” de acordo com os regulamentos emitidos pelo próprio Ministério (ESTADÃO, 2017). Maggi criticou a narrativa criada pela PF e a forma que a Notícia foi divulgada, afirmando:

Isso de misturar papelão na carne é uma insanidade, uma idiotice. As empresas investiram milhões de dólares, demoram mais de 10 anos para consolidar mercado. E vão misturar papelão na carne? Pelo amor de Deus. A narrativa nos leva a criar fantasia. A partir de uma fala, as redes sociais, a mídia, cada um fala uma coisa (GLOBO, 2017).

Após as declarações, Maggi se comprometeu a concluir a investigação juntamente com a PF. Os próximos atos do ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento tiveram como foco a recuperação da imagem do próprio ministério e da indústria da carne brasileira. Maggi visitou instalações dos frigoríficos investigados, inspecionou mercadorias, fez coletivas de imprensa com jornalistas brasileiros e estrangeiros e compareceu à reunião no Senado Federal para detalhar as medidas tomadas pelo governo.

O apelo ao mercado internacional foi feito pelo próprio Presidente da República, Michel Temer, que convidou embaixadores dos países que importam carne brasileira para um churrasco, em um restaurante em Brasília, no dia 19 de maio de 2017, com o objetivo de mostrar que o produto brasileiro é de qualidade (GLOBO, 2017). Em discurso durante uma cerimônia no Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, Temer fez um pedido “Eu peço ao nosso Itamaraty, ao nosso Ministério das Relações Exteriores, que coloque os embaixadores todos, em todos os países importadores, esclarecendo esses fatos”. Além do churrasco, Michel Temer entrou em contato via teleconferência internacional com líderes dos países importadores da carne brasileira (BBC, 2017).

Em dezembro foi criado pelo governo o programa Agro Mais Integridade, que tem como objetivo se tornar um selo de garantia dado às empresas que possuem um plano anticorrupção e ações voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social e trabalhista (AGRICULTURA GOV, 2017). Em março de 2018, Maggi assinou um novo regulamento que reestrutura as operações do Sistema de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SIPOA), cuja finalidade é diminuir a indicação política e a influência de superintendentes em fiscalizações, passando a responsabilidade para o nível federal (VEJA, 2018).

Em abril de 2017, um mês após a repercussão do escândalo da Operação Carne Fraca as empresas JBS e BRF perderam juntas R\$ 5,47 bilhões em valor de mercado (GLOBO, 2017). A expectativa era de um ano de crise na indústria em geral. Porém, dentro de um mês a JBS teve sua imagem envolvida, novamente, em escândalos de corrupção. A operação *Bullish*, deflagrada em maio de 2017, foi responsável por investigar fraudes nos aportes concedidos pelo BNDES à empresa JBS.

3.3 Operação *Bullish*

Em 12 de maio de 2017, foi deflagrada pela Polícia Federal do Brasil a operação *Bullish*, que investiga fraudes nos aportes concedidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) à empresa JBS S.A. A empresa, que é a maior processadora de carnes do mundo, com valor total de vendas superior a R\$ 170 bilhões em 2016, teve um crescimento significativo após investimentos do BNDES (PF, 2017). As investigações da operação *Bullish* tiveram como base a apuração das seguintes irregularidades:

- Fraudes e irregularidades nos aportes concedidos à empresa JBS S.A. pelo BNDES e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações S.A. (BNDES-Par), a partir de 2007;
- Desistência da compra da National Beef pela JBS S.A., sem a devida devolução do recurso;
- Da compra de ações da JBS S.A. pelo BNDES por um valor superior à média ponderada praticada na bolsa de valores;
- Dos prejuízos em operações com debêntures: conversão em ações por preço superior ao contratado e dispensa do prêmio;
- Da mudança de percepção do BNDES sobre o risco do aporte capital para a aquisição do grupo Bertin pela JBS S.A.;
- Dispensa de garantias na subscrição de debêntures para a JBS S.A.;
- Do curto prazo para análise das operações financeiras complexas, além da ausência de relatórios de diligências;
- Fraudes em empréstimos concedidos pelo BNDES em razão de delação premiada dos executivos da JBS e da J&F;
- Formação de Cartel no mercado de carnes;
- Irregularidades fiscais, perante o Governo, e débitos previdenciários.

A empresa opera em conjunto com o BNDES desde 1995, porém, com operações menores. A partir de 2005, as operações começaram a ter um valor maior, em parte, devido ao porte da JBS S.A., que cresceu significativamente (PF, 2017). As aquisições e fusões da JBS tiveram aportes maiores a partir de 2004, no valor de R\$ 100 milhões, com a contrapartida de geração de 1000 empregos diretos e aumento de faturamento do valor em R\$ 800 milhões para o período (PF, 2017). Em 2005, com o objetivo de fortalecer o processo de internacionalização da empresa, o montante de R\$ 187.464.000,00 foi utilizado para a aquisição de 75% da

participação acionária da empresa argentina SWIFT ARMOUR SOCIEDAD ANÓNIMA ARGENTINA. Em julho de 2007, foi realizado um empréstimo no valor de um bilhão quinhentos e dezesseis milhões para a aquisição da SWIFT & CO, sediada nos Estados Unidos (PF, 2017).

No ano de 2010, foi liberado o valor de 200 milhões para o capital de giro da empresa (PF, 2017). Entre os anos de 2002 e 2017, foram feitos 1.945 empréstimos em operações indiretas automáticas, empréstimos intermediados por agentes financeiros da JBS, no valor total de R\$ 1.002.674.849,29 em que se destaca a aplicação para a compra de maquinários, equipamentos e veículos. Em relação às operações de apoio à exportação, o valor total é de R\$ 1.419.738.030,63 entre os anos de 2002 e 2011 (PF, 2017).

Em 2008, foi realizada a subscrição e integralização de ações ordinárias com o objetivo de apoiar o processo de compra das empresas NATIONAL BEEF PACKING COMPANY LLC e SMITHFIELD BEEF GROUP INC., ambas situadas nos Estados Unidos (PF, 2017). De acordo com investigações feitas pela PF, a falta de devolução referente à desistência da compra da *National Beef* pela JBS foi justificada pelo BNDES por entender que a empresa precisava de folga no caixa em razão da crise financeira que o país estava enfrentando, fundamentando, assim, a decisão de manter investido os valores aportados e não utilizados.

O BNDES-Par também foi o responsável por subscrever e integralizar debêntures permutáveis em recibos de ações. Em 2009, o valor total da operação foi de R\$ 2.265.280.512,00, o montante foi utilizado com o intuito de subsidiar a aquisição da PIGRIM'S PRIDE, sediada nos Estados Unidos; e para reforçar a estrutura de capital da empresa após a aquisição da Pilgrim's e da associação com a BERTIN S.A. Em 2010, também foi realizada a subscrição e integralização de debêntures totalizando R\$ 1.212.287.360,00 com os mesmos objetivos do ano anterior (PF, 2017).

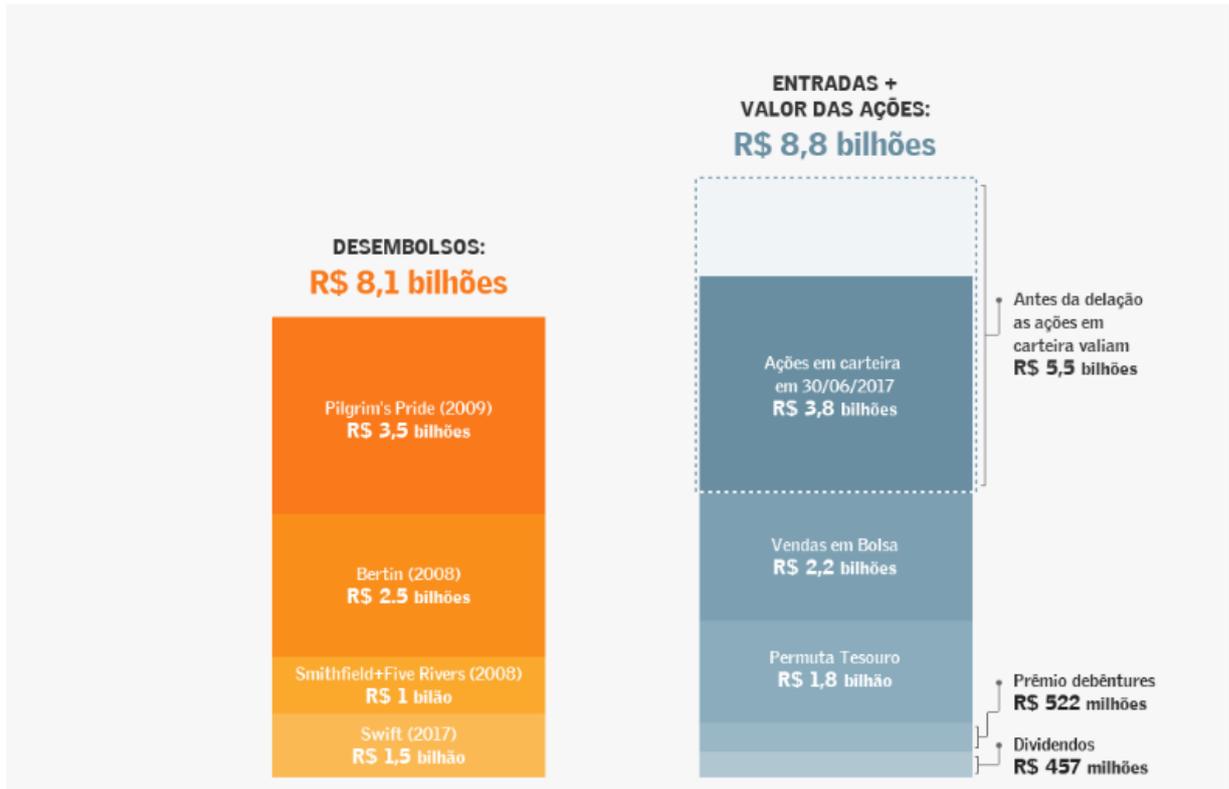
Os aportes também foram destinados ao grupo Bertin S.A., posteriormente integralizado pela JBS. Os valores em operações indiretas automáticas totalizaram R\$ 342.688.859,38 de 2003 a 2010. Em operações diretas, o total corresponde a R\$ 200 milhões em 2009. Em 2008, o BNDES adquiriu participação acionária à Bertin S.A. no montante de R\$ 2.499.929.856,00; e ainda, no mesmo ano, o valor de R\$ 422.729.000,00 referente ao apoio a exportações (PF, 2017).

Outra diretriz da operação *Bullish* era identificar a relação entre o ex-ministro Antonio Palocci, a JBS e o BNDES. Antonio Palocci é dono da empresa de consultoria Projetos, contratada pela JBS S.A., em 2009, para atuar na internacionalização das operações da empresa.

As atribuições da Projetos eram realizar a avaliação de ativos e passivos, apoiar as negociações e determinar os valores dos honorários (PF, 2017). Durante o prazo para atuação da empresa, 180 dias, foram realizados dois contratos, contando com o apoio financeiro do BNDES-Par, a aquisição da Pilgrim's Pride e a fusão com o Grupo Bertin (PF, 2017).

O Tribunal de Contas da União realizou auditoria nos processos de Tomada de Contas Especiais e proferiu decisão que apontou prejuízos nas operações do BNDES com a JBS, concentrando-se nos aspectos vinculados à rapidez na análise e liberação das operações, violação do princípio da impessoalidade, fragilidade no embasamento e nos procedimentos processuais que facilitavam a obtenção de empréstimos e provocaram danos ao patrimônio público (PF, 2017). A compra das ações por um preço maior que a média da Bolsa de Valores ocasionou um desperdício de R\$ 30 milhões. As transações efetivadas sem as garantias previstas e a dispensa do prêmio contratual exigido gerou o prejuízo de aproximadamente R\$ 1,2 bilhões aos cofres públicos, conforme evidenciado na figura 4. Apesar da aquisição da *National Beef* não ter se concretizado, a ação no valor de R\$ 8 bilhões não foi devolvida ao BNDES. A operação *Bullish* resultou em 20 mandados de busca e apreensão e 37 mandados de condução coercitiva, além da apreensão de bens de pessoa físicas e jurídicas (PF, 2017).

Figura 4 – Retorno do BNDES com os investimentos na JBS S.A.

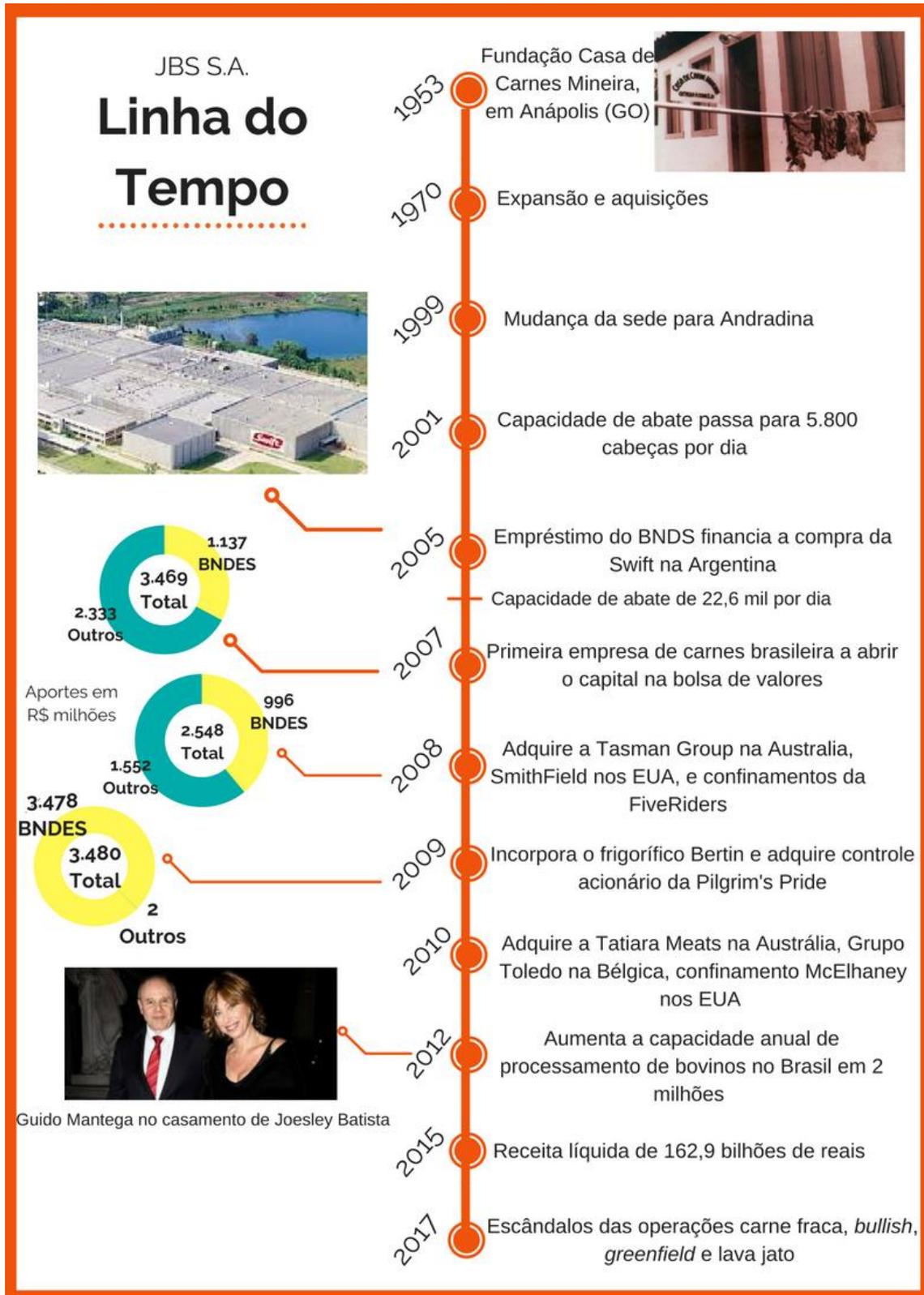


Fonte: O valor (2018)

A internacionalização e expansão da JBS aconteceu principalmente após os anos 2000. Entre 2002 e 2013 o BNDES teria concedido R\$ 12,8 bilhões para a empresa, o que possibilitou sua atuação em mais de 150 países (ESTADÃO, 2017). Em sua delação premiada, o empresário Joesley Batista, afirmou ter pago R\$ 200 milhões em propinas a Guido Mantega, ex-ministro da Fazenda, com o objetivo de facilitar a liberação dos recursos do BNDES destinado à JBS. A figura 5 evidencia o crescimento da JBS juntamente com os aportes realizados pelo BNDES.

A imagem de Joesley Batista ficou relacionada aos escândalos de corrupção sofridos pela empresa. Além de Joesley ser o presidente da JBS durante a internacionalização, também estava no cargo durante os escândalos da Operação Carne Fraca e *Bullish* (GLOBO, 2017). As constantes aparições na mídia, áudios vazados, sua delação premiada e sua prisão, fez com que fosse o mais conhecido entre os irmãos Batista, e também o único envolvido em mais de um escândalo vinculado à empresa.

Figura 5 – Linha do tempo da JBS mostrando os aportes do BNDES



Fonte: elaborado pela autora, baseado nos relatórios de administração da JBS e relatório da PF (2018)

3.4 Imagem de Joesley Batista

Joesley Batista é o filho mais novo dos seis filhos de José Batista Sobrinho e Flora Mendonça Batista. Formada por três filhos e três filhas, a família é tradicional e, os negócios foram passados do pai para os filhos (VALOR, 2017). O filho mais velho, Júnior Batista, ficou à frente da JBS por 25 anos e depois passou a administração para que os irmãos Wesley e Joesley assumissem a presidência da JBS S.A. (VALOR, 2017).

Nenhum dos filhos de José Batista chegou a concluir o ensino médio devido à participação intensa nos negócios da família. Joesley aos 12 anos começou a trabalhar como vendedor no comércio local; aos 16 anos assumiu como gerente em um frigorífico com quadro de 130 funcionários da JBS (GLOBO, 2017). A gestão de Joesley como presidente executivo na JBS S.A., entre os anos 2006 e 2011, foi o momento de consolidação da empresa como a maior processadora de carne bovina do mundo. Desde então, Joesley se manteve na presidência da JBS até renunciar em maio de 2017, após o escândalo da Operação Carne Fraca (G1, 2017).

O nome vinculado à ascensão e internacionalização da empresa não foi o suficiente para que a imagem de Joesley Batista não fosse abalada após ser associado a diversos escândalos de corrupção. As investigações relacionadas à JBS S.A. começaram em 2016, em um desdobramento da operação Lava Jato, denominado operação *Sépsis*, quando a PF investigava se Joesley havia pago propina em troca de liberação de recursos. Na denúncia, resultado de uma delação premiada de Fábio Cleto, afilhado político de Eduardo Cunha, o delator afirmou que recebeu R\$ 680 mil em troca de um aporte de R\$ 940 milhões do Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FI-FGTS) na produtora de celulose Eldorado Brasil.

Em setembro de 2016, foi a operação *Greenfield*, que foi relacionada ao nome do ex-presidente da JBS. Em 2009 a Fundação dos Economistas Federais (FUNCEF) fez um investimento na empresa Eldorado Brasil, supostamente, superestimado. A FUNCEF e a Fundação Petrobrás de Seguridade Social (PETROS) investiram R\$ 590 milhões. Em uma segunda fase da operação *Greenfield* foi realizado um contrato entre as empresas Eldorado Celulose e Eucalipto Brasil S.A., no valor de R\$ 190 milhões, a suspeita é que o contrato foi um suborno para que não houvesse revelação de informações à Polícia Federal (GLOBO, 2017). Em decorrência dessa operação, a PF bloqueou bens e afastou os irmãos Batista das atividades

empresariais. Os irmãos tiveram que depositar em juízo o valor de R\$ 1,51 bilhão em seguro garantia para poder retornar às suas atividades (UOL, 2017).

Em janeiro de 2017 foi deflagrada a operação *Cui bono?* pela Polícia Federal. A operação investigou o esquema de liberação de vantagens ilícitas em troca de propinas. O ex-ministro da Secretaria de Governo, Geddel Vieira Lima, e Eduardo Cunha, teriam participado de fraude na liberação de recursos de até R\$ 4,3 bilhões junto à Caixa Econômica Federal, entre os anos de 2011 e 2013. Enquanto Geddel estava na Caixa, a JBS recebeu um financiamento de 1,8 bilhão; para o Grupo J&F foi liberado um total de R\$ 500 milhões em debêntures adquiridas pela Caixa, ação questionada pelo mercado, já que os juros favoreciam o Grupo J&F. Bertin, que foi incorporado à JBS, recebeu um total de R\$ 1,6 bilhão (EXAME, 2017).

Após o envolvimento do grupo J&F nos escândalos citados, a Operação Carne Fraca em março de 2017 e a operação *Bullish* em maio de 2017 envolveram diretamente as atividades da JBS S.A. Todos esses escândalos foram o estímulo necessário para que Joesley Batista renunciasse ao cargo de Presidente do Conselho de Administração da JBS. Em 26 de maio de 2017, foi eleito para substituí-lo Tarek Farahat, que também era membro do Conselho. Farahat possui mais de 26 anos de experiência na empresa P&G, sendo o presidente de 2006 a 2012 (GLOBO, 2017).

Concomitantemente ao anúncio da renúncia de Joesley Batista, a JBS informou sobre reestruturação da companhia, que criou a função de Diretor de Operações Global, que é exercida atualmente por Gilberto Tomazoni (ÉPOCA, 2017). Nessa nova configuração, Wesley Batista, irmão de Joesley, presidente da empresa e das operações da América do Sul tem que se reportar à Tomazoni. Tomazoni trabalha na JBS desde 2013, tem mais de 30 anos em posições de liderança, foi presidente da Seara e do Conselho de Administração da *Pilgrim's Pride Corporation* (GLOBO, 2017).

Apesar de ter se afastado de suas atividades na JBS S.A., Joesley impactou a imagem da empresa novamente ao se entregar à Polícia Federal em 10 de setembro de 2017. O ministro do Supremo Tribunal Federal, Luiz Edson Fachin, determinou prisão preventiva de Joesley Batista, em função do acordo de delação premiada não ter sido cumprido em todos os termos. Em gravação entre Joesley e Ricardo Saud, executivo da empresa, ambos afirmam ter omitido informações em seus testemunhos à Justiça (NEXO, 2017).

Após quatro dias da prisão de Joesley, seu irmão, Wesley Batista, também teve prisão decretada. Em 14 de setembro de 2017, Wesley Batista foi preso, acusado de *insider trading*. O crime consiste na utilização de informações privilegiadas para obter lucro financeiro

(ÉPOCA, 2017). Wesley, tendo conhecimento da delação premiada que seu irmão participou, vendeu as ações da empresa antes que a Notícia impactasse em seu valor. Com essa tática, Wesley evitou um prejuízo de R\$ 138 milhões à empresa (ÉPOCA, 2017).

Além da prisão dos irmãos Batista, a exposição incessante que a JBS S.A. sofreu durante o ano de 2017, manchando sua reputação e imagem, exigiu um reposicionamento da empresa. Assim, o Conselho de Administração aprovou por unanimidade o retorno do fundador da empresa, José Batista Sobrinho, à presidência (GLOBO, 2017). O retorno de José Batista tem como objetivo afastar a imagem negativa que os filhos trouxeram, porém, a estratégia é que ele fique durante o mandato interrompido do filho, que iria até 2019, e após esse período outra pessoa, que não seja da família, possa assumir o cargo (GLOBO, 2017).

A mudança da presidência para José Batista e a reestruturação da empresa foram ações tomadas com o objetivo de anunciar mudanças que impactem positivamente a imagem da empresa JBS. Essas ações são estratégias de legitimação que visam responder a cobrança social por melhoria nos produtos, transparência e ética institucional. Identificar e desvelar outras estratégias utilizadas pela JBS é o objetivo dessa pesquisa.

4 METODOLOGIA

Richardson (2012) afirma que o método científico é um conjunto de regras que tem por finalidade alcançar o objetivo proposto pelo pesquisador e inferir conclusões. O método científico, por sua vez, distingue-se da metodologia, que pode ser definida, segundo Thiollent (2001), como a capacidade necessária do pesquisador para orientar-se no processo de investigação tendo a habilidade de tomar as melhores decisões no decorrer da pesquisa. Depreende-se dos conceitos acima que a escolha do método de investigação é de extrema importância para o planejamento e execução da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A concepção metodológica defendida por Lopes (2005) é uma construção hierárquica interligada em suas instâncias epistemológicas, teóricas, metódicas e técnicas. Em cada fase há operações que constroem a investigação científica de forma coerente. Segundo Kuenzer e Grabowsk (2016), o campo epistemológico é entendido como norteador dos princípios paradigmáticos que definem o objeto de pesquisa. No processo de produção do conhecimento, é preciso compreender e sistematizar as fases operativas a partir das relações com a realidade que a determinam e que são determinados por ela.

De acordo com Kuenzer e Grabowsk (2016), existem, pelo menos, três posturas epistemológicas de interpretação dos fatos que decorrem de correntes do pensamento ocidental, que são: o positivismo, corrente filosófica que surgiu na França e defende que o conhecimento científico deveria ser considerado como o único válido, nele o conhecimento está dado no objeto, essas leis causais nos permitem estudar a sociedade (SILVINO, 2007); a fenomenologia, palavra de origem grega, *phainesthai*, que significa “aquilo que se apresenta ou que mostra” e *logos*, um sufixo que significa “explicação, estudo”. Tem como principal objetivo compreender as experiências vivenciadas pela descrição dos fenômenos de forma fidedigna ao objeto, sem interferências de categorizações lógicas (CARMO, 2000); e a dialética marxista, que é caracterizada por dois momentos: o primeiro é a investigação, que consiste na apropriação do objeto nos níveis analíticos e reflexivos e o segundo momento compreende a exposição, que é

uma expressão crítico-objetiva baseada em suas contradições retratando o movimento sistemático do objeto. (CHAGAS, 2013)

Como instância epistemológica, será utilizada neste trabalho a fenomenologia no formato de estruturalismo fenomenológico. O estruturalismo, para Motta (1970), é um método analítico comparativo, que considera os elementos constituintes da realidade de forma interdependente para compor o todo. Já a fenomenologia é caracterizada por Merleau-Ponty (1945) por ser a filosofia que busca entender e analisar o mundo partindo da perspectiva de sua própria facticidade: o mundo existe antes das percepções adquiridas do próprio mundo, propondo um esforço para voltar à essência da percepção e da consciência.

No estruturalismo fenomenológico conceituado por Weber (1997), a estrutura irá fornecer um conjunto de sentidos que trabalham como base de apoio à análise intelectual, não se tornando uma ideia ou tampouco procurando retratar a realidade tal qual é dada, pois não existe um sistema capaz de representá-la integralmente e, como é defendido por Merleau-Ponty (1945), conhecer significa compreender um elemento em determinado contexto, enquanto se mostra ao observador tal qual sua estrutura.

Richardson (2012) afirma que existem dois grandes métodos: o qualitativo e o quantitativo, que se diferenciam, principalmente, pela abordagem do problema bem como pela sistemática de cada um. A abordagem quantitativa difere da qualitativa, segundo Fonseca (2002), pois os resultados podem ser quantificados e as amostras são grandes o suficiente para serem consideradas um retrato da população alvo do estudo. É uma abordagem baseada no positivismo, considerando que a verdade está dada nos objetos, buscando levantar dados brutos para interpretações matemáticas que irão descrever as causas e relações de um fenômeno.

O método qualitativo apoiado por elementos quantitativos, escolhido como abordagem para esta pesquisa, caracteriza-se por análise vai além da tabulação e quantificação de dados, buscando levar em consideração aspectos mais subjetivos na busca por estabelecer e entender a conexão entre o objeto de pesquisa e a realidade (RICHARDSON, 2012). A pesquisa tem como ponto central a análise de resultados priorizando a compreensão mais aprofundada das relações, processos e fenômenos sociais, e seu objeto é a produção de informações aprofundadas (GERHART; SILVEIRA, 2009). De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa agrega valores, crenças e significados e suas principais ações são: a objetificação do fenômeno; a categorização dos processos de descrever, expor e analisar; e o respeito à dinamicidade dos objetos e do fenômeno.

A pesquisa possui uma natureza aplicada, envolvendo fenômenos de interesse universal cujos conhecimentos gerados constituem avanços para a Ciência, além de possibilitar a aplicação prática para outras organizações e instituições (GERHART; SILVEIRA, 2009). Segundo Gil (1999), esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade proporcionar maior familiaridade com o tema, esclarecendo e desenvolvendo conceitos, permitindo a formulação de hipóteses mais elaboradas. O resultado esperado é a apresentação de um cenário amplo sobre o objeto de estudo, passível de ser investigado posteriormente por procedimentos sistematizados. Stake (2010) afirma que a contextualização do objeto de estudo é o âmago do problema. A pesquisa não se trata sobre o contexto geral, mas as inclusões de variáveis contribuem para uma melhor compreensão do tema, minimizando falhas em interpretações e observações do pesquisador.

As pesquisas exploratórias são compostas, em geral, por procedimentos de levantamento bibliográfico, documental ou estudo de caso. A técnica utilizada para essa pesquisa será, principalmente, o levantamento documental, que consiste, além do levantamento de informações estruturadas com tratamento analítico, como artigos científicos e livros, informações divulgadas nos relatórios de administração, documentos contábeis, notícias e demais informações divulgadas pela empresa JBS S.A. (GERHART; SILVEIRA, 2009).

4.2 Mapa conceitual metodológico

Stake (2010), defende que toda pesquisa qualitativa precisa definir quais conceitos serão utilizados. Esses conceitos servirão de base tanto para o planejamento quanto para auxiliar na interpretação e desenvolvimento da pesquisa. Para sistematizar os conceitos e suas relações, a elaboração de um mapa conceitual é recomendável. De acordo com Ruiz-Moreno (2007), os primeiros a desenvolverem mapas conceituais foram Novak e Gowin, em 1984, cuja proposta inicial era instrumentalizar a teoria da aprendizagem.

A necessidade de conhecer conceitos e ideias já existentes sobre o objeto de estudo, juntamente com a estruturação de significados dos sujeitos são a base do mapa conceitual. A medida em que o conhecimento é produzido há uma evolução dos conceitos anteriores (RUIZ-MORENO, 2007). A elaboração do mapa conceitual permite que o próprio autor se aproprie

dos conceitos e relações, evidenciando lacunas e dificuldades que ainda necessitam de pesquisa para a clareza na exposição de seus argumentos e hipóteses.

O mapa conceitual é constituído por uma estrutura esquemática, podendo ser elaborado por meio de uma hierarquização ou integração de conceitos. Seu principal objetivo é representar de forma imagética um conjunto de conceitos relacionados por proposições, permitindo a visualização de como o autor compreende as relações entre as definições conceituais propostas (TAVARES, 2008). O mapa conceitual metodológico desta pesquisa está disposto na figura 6.

Figura 6 – Mapa conceitual metodológico



Fonte: elaborado pela autora (2018)

A legitimidade é o resultado do contrato social, inicialmente defendido por Rousseau (1757) a partir da indagação: como é possível preservar a liberdade do homem e garantir a segurança e o bem-estar da sociedade? Este é o paradoxo do contrato social, onde os homens abrem mão de sua liberdade individual em favor de direitos coletivos, aceitando um pacto social. Para Weber (1997), o contrato social é composto pela autoridade, que assume o papel do poder hegemônico, representando a soberania, o Estado, leis e formas de governo; e pela legitimidade, que é necessária para que haja a submissão das pessoas.

No campo institucional, a legitimidade é a aprovação do público aos serviços e bens oferecidos por determinada organização, permitindo que ela use recursos materiais, tecnológicos e financeiros e humanos em troca de benefícios sociais almejados. As instituições públicas e privadas usam da retórica, cujos pressupostos são: a verdade, o discurso e o conhecimento, em busca da aprovação contínua da população (legitimidade), por meio dos elementos de persuasão que são: *ethos*, identificação com ideais e crenças sociais; *pathos*, a capacidade de emocionar, gerar empatia e compaixão; e o *logos*, que é capacidade argumentativa (ARISTOTÉLES, 1998).

A organização só pode continuar a existir se for percebida como legítima pela população. E por sua vez, a legitimidade não pode ser adquirida de forma definitiva; é dinâmica, muda de acordo com o movimento social e cultural, podendo ser: adquirida, quando respeita o contrato social; gerenciada, quando uma vez adquirida, acompanha as demandas sociais; e perdida, quando há quebra do contrato (SUCHMAN, 1995). Para todas as situações as organizações usam de estratégias de legitimação, que correspondem aos tipos de legitimidade defendidos por Suchman (1995), que são: legitimidade pragmática, caracterizada pela identificação do público as crenças e valores; legitimidade moral, que é a avaliação positiva pelo público da organização em virtude de suas ações; e a legitimidade cognitiva, que corresponde à normas e padronização dos procedimentos. As estratégias de legitimação serão de ganho, manutenção e recuperação da legitimidade pragmática, moral ou cognitiva.

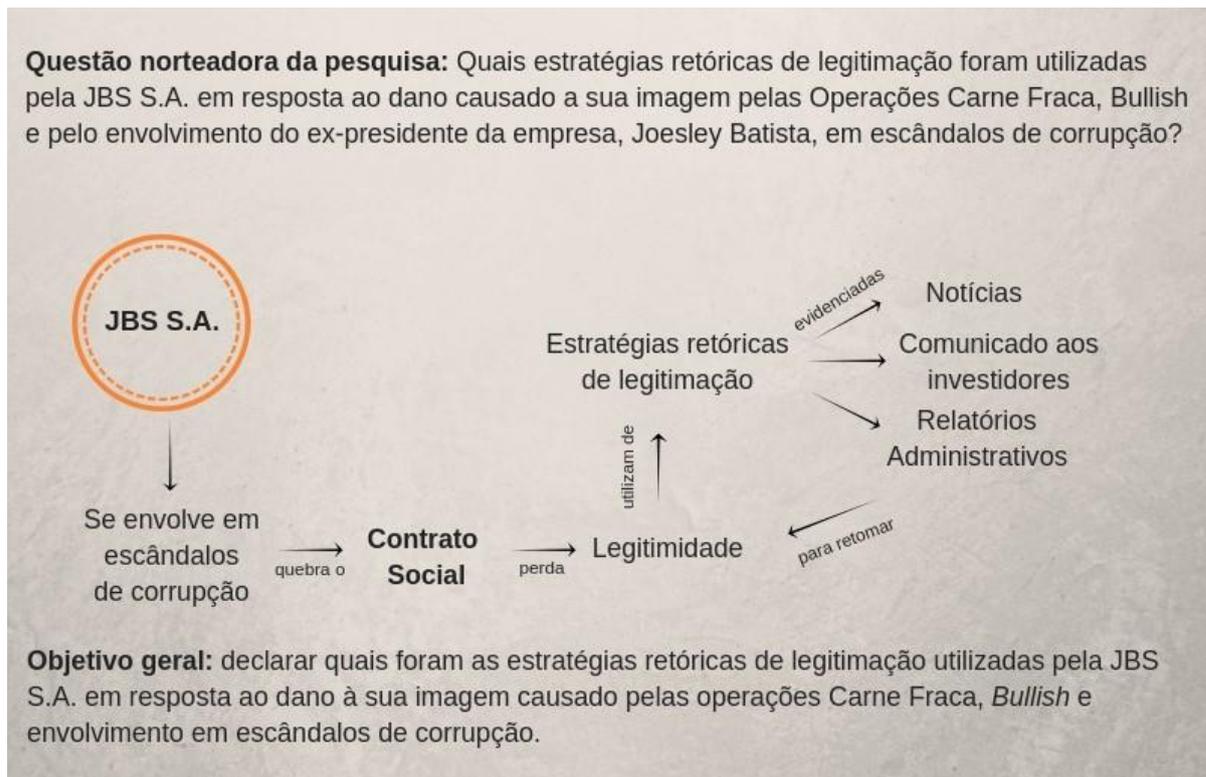
4.3 Desenho da pesquisa

De acordo com Sousa, Driessnack e Mendes (2007), o desenho de pesquisa é uma forma de sistematizar seu planejamento, possibilitando determinar um caminho cujo objetivo é responder perguntas, comprovar e/ou refutar as hipóteses levantadas pelo pesquisador. Para Silva (2018), o desenho de pesquisa é um esquema imagético que evidência a partir do modelo e dos dados coletados como o pesquisador pretende usar suas evidências para fazer inferências.

O desenho, na pesquisa qualitativa, irá refletir sua essência, que é a busca pela descoberta da realidade; baseando-se na observação das relações entre os objetos, buscando interpretá-los de acordo com sua natureza, assumindo que a realidade não é estática e única, existindo múltiplas verdades simultâneas (DRIESSNACK; SOUSA; MENDES, 2007). Como

a proposta do desenho é esquematizar como o pesquisador irá relacionar a teoria, a técnica e a caracterização do objeto, se refere a uma etapa anterior ao desenvolvimento da pesquisa, devendo ser constantemente consultado.

Figura 7 – Desenho da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2018)

A empresa JBS S.A. quebra o contrato social com a população ao se envolver em escândalos de corrupção, cujo produto adulterado era certificado pelo SIF mediante pagamento de propina. Ao quebrar o contrato social vigente, a JBS perde a legitimidade já obtida, tendo que usar de estratégias retóricas de legitimação, que são evidenciadas nos meios de comunicação entre empresa-sociedade. Para essa pesquisa, foram analisados os relatórios de administração, comunicados aos investidores, e notícias divulgados pela JBS, com o objetivo de identificar quais as estratégias retóricas de legitimação e qual o enquadramento noticioso dado para cada uma, promovendo a retomada de legitimidade da empresa.

4.4 Procedimento de coleta de dados

Como uma pesquisa qualitativa com propósito descritivo exploratório, os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados são a observação direta, a pesquisa documental e bibliográfica.

Quadro 8 – Procedimento de coleta de dados

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS
Descrever a trajetória da empresa JBS S.A.	Coleta de dados por meio de pesquisa em documentos divulgados pela JBS S.A. e em notícias de jornais de grande circulação
Descrever o impacto da Operação Carne Fraca nos produtos da JBS S.A.	Coleta de dados por meio de pesquisa em documentos divulgados pela Polícia Federal e em Notícias de jornais de grande circulação
Descrever a operação <i>Bullish</i> e ações do ex-presidente Joesley Batista, que impactaram negativamente na imagem da empresa.	Coleta de dados por meio de pesquisa em documentos divulgados pela Polícia Federal e em Notícias de jornais de grande circulação
Identificar quais estratégias retóricas e quais enquadramentos foram utilizadas para retomada da legitimidade institucional	Levantamento multinível: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicados aos investidores, entre os anos de 2017 e 2018; 2. Notícias, entre os anos de 2017 e 2018; 3. Relatórios de administração da empresa entre os anos 2014 e 2017;

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

4.5 Procedimento de análise de dados

Para análise de dados serão utilizadas duas técnicas distintas, a análise do enquadramento noticioso e a análise da estratégia retórica de legitimação. O objetivo é identificar a utilização do discurso persuasivo sob duas óticas, permitindo a análise da motivação da JBS ao se comunicar com o público.

A teoria do discurso, norteadora da presente pesquisa, é para Soares (1995), o campo de articulação da estrutura textual com seu lugar de enunciação; essa articulação é o foco na análise do discurso. A análise do discurso possui diferentes vertentes, entre elas, temos a análise gramatical, a análise retórica, a análise semiótica, a análise estilística e a análise pragmática,

podendo se misturar entre si, a escolha do método de estudo depende do objetivo de cada pesquisador (VAN DIJK, 2015).

O objeto da análise do discurso é a investigação da enunciação dentro de seu contexto, compreendendo o sentido que se assimila quando incorporada sua essência social e histórica, sua ideologia, seu contexto e as condições de inserção do sujeito no mundo (PÊCHEUX, 1995). Na análise de discurso, a linguagem não é considerada neutra, quando combinados os elementos subjetivos, a fala, sentimentos, sentidos, convicções juntamente com uma cultura de dominância pelo poder hegemônico, determina-se o que pode ou deve ser dito e como deve ser dito, ir além dessas limitações e buscar compreender essas relações é o ponto chave na análise de discurso (PÊCHEUX, 1995).

A perspectiva de Pêcheux sugere que o pesquisador deve compreender a expressão ideológica, o contexto em que o discurso se insere para então poder interpretá-lo. Assim, ao pesquisador não cabe definir um enquadramento visando a moldar o discurso à luz de uma teoria prévia, mas interpretá-lo a partir de sua gênese, não diferenciando o local de produção do local de interpretação.

A linguagem traz consigo características de seu enunciador, mostrando suas crenças e como interpretam o mundo. O pesquisador busca compreender como o interlocutor tornou o assunto relevante e sua construção argumentativa persuasiva. É preciso considerar o que antecede o discurso, pois os discursos têm como objetivo geral resolver problemas, ganhar seguidores, obter simpatia e convivência. Essa análise provê contextos históricos e culturais dando à análise retórica função de análise crítica da sociedade (FARIA, 2015).

Tratar de linguagem precede tratar de retórica, possuindo como especificidade, dentro da Análise de Discurso, o estudo da atuação do discurso persuasivo, partindo do princípio que o orador tem sempre a intenção de sugerir os ouvintes. Para proceder à análise da retórica, o pesquisador precisa seguir três etapas, que tendem a se mesclar, que são a análise descritiva, a interpretação e o julgamento de um ato retórico (SOARES, 1995).

Por sua vez, a retórica é peça fundamental no enquadramento noticioso. De acordo com Entman (1993), essa perspectiva proporciona uma contribuição à pesquisa no sentido de sintetizar os usos dispares de um conceito mostrando como os quadros se manifestam e se encaixam no objetivo do texto, influenciando e direcionando a interpretação do leitor.

A natureza, a razão e as consequências de qualquer fenômeno variam à medida que são feitas mudanças no que é enfatizado e no que é reprimido. Nesse contexto, a compreensão do

enquadramento proporciona o esclarecimento de controvérsias empíricas e normativas, pois desperta a atenção aos detalhes de como a informação é passada (ENTMAN, 1993).

O enquadramento é definido como a ênfase e seleção de partes específicas da informação, com objetivo de tornar aquele aspecto da “verdade” mais perceptível ao público. A vida social é repleta de possibilidades e de verdades parciais, conforme defendido por Adam Schaff (1978), o que possibilita o direcionamento de uma visão e interpretação individual a partir do enquadramento e categorização das informações transmitidas e/ou omitidas ao público. Essa análise esclarece como a mente humana pode ser persuadida, através de um meio de transferência de informação, como a fala, o noticiário e o enunciado; juntamente a construção do enquadramento da informação (ENTMAN, 1993).

Para Entman (1993), existem quatro enquadramentos principais, conforme ilustrado no quadro 9, e seus objetivos são: promover a definição de um problema específico; a interpretação de determinada situação; uma avaliação moral e uma possível recomendação para o tratamento do item. Em geral, os quadros são responsáveis por diagnosticar, avaliar e prescrever um ponto mais explorado; e em todos, o cerne proposto é construir argumentos, por meio do destaque, sobre os problemas e suas causas, avaliando e propondo soluções.

Quadro 9 – Enquadramentos e definições

Enquadramento	Definição
Define o problema	Determina o que está acontecendo, apontando benefícios ou custos, baseando-se em termos culturais comuns.
Diagnostica a causa	Identifica o que criou o problema.
Faz julgamentos morais	Avalia os agentes causais e seus efeitos, a partir de crenças e valores sociais.
Sugere a solução	Oferece soluções possíveis para a solução dos problemas, tentando prever os efeitos prováveis.

Fonte: Adaptado de Entman (1993)

O estudo da retórica no enquadramento desperta atenção pelo exercício de poder, registrando os interesses que estão escondidos em um discurso, que são capazes de exercer grande influência no público. Podendo ser observado que muitas vezes o discurso, bem como

as estratégias utilizadas são as mesmas, mudando apenas os quadros selecionados. Uma vez que o enquadramento é codificado e assimilado pelo público, exerce um poder tão grande quanto a própria linguagem (ENTMAN, 1993).

Entman (1993) defende que uma única sentença pode executar mais do que uma dessas funções de enquadramento, embora muitas frases em um texto podem não executar nenhuma delas, além de não incluir necessariamente todas as quatro funções.

Para análise das estratégias retóricas de legitimação foram utilizadas as categorias de ganho, administração e recuperação de legitimidade defendidas por Suchman (1999), que estão presentes no quadro 6, página 47. Assim como a análise do enquadramento, o texto pode apresentar majoritariamente uma estratégia ou mais que uma. Para cada comunicado da empresa JBS, bem como as notícias divulgadas, a partir do ano de 2017, após a Operação Carne Fraca, foi analisado qual o enquadramento e estratégia de legitimação propostos para cada frase ou parágrafo, a fim de identificar as motivações institucionais por trás do discurso.

Para a elaboração das nuvens de palavras foi utilizado o software Iramuteq, versão 5.2, juntamente com a base de dados R, versão 3.1.2. Foram excluídas preposições e conjunções, e cada palavra deveria aparecer no mínimo 20 vezes para compor a nuvem.

Delimitar o horizonte de análise amplia as possibilidades reflexivas sobre o tema, possibilitando a criação de novas questões, e de questões mais profundas. A análise é interpretativa e busca entender cada recorte textual, para a partir desse conjunto, alcançar quais principais métodos foram utilizados pela JBS em busca de retomar sua legitimidade frente aos escândalos ao qual foi envolvida.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados coletados nos comunicados da empresa aos investidores, divulgados no *site* www.jbss.infoinvest.com.br entre os anos 2017 e 2018; nas notícias veiculadas no *site* oficial da empresa entre os anos 2017 e 2018; e nos relatórios de administração publicados pela JBS entre os anos 2014 e 2017.

Para a análise foram elaboradas fichas individuais para cada documento, presentes no apêndice que está dividido entre: A – comunicados aos investidores, B – notícias e C – relatórios de administração. Cada ficha contém o tipo, o canal em que foi disponibilizado, a data, o texto original e os fragmentos que permitiram a análise da estratégia e do enquadramento. O conteúdo e o propósito de cada documento são diferentes; para isso, são escolhidos enquadramentos e estratégias retóricas de legitimação distintas com o objetivo de causar reações específicas no público. Foram elaboradas 137 fichas, das quais 37 são dos comunicados aos investidores, 62 referentes as notícias divulgadas pela empresa e 38 estão relacionadas aos relatórios de administração da JBS S.A.

Para identificar quais as estratégias de legitimação e enquadramentos que a empresa JBS empregou, foi utilizada a análise retórica do discurso, que busca identificar qual a finalidade do enunciado em seu contexto (SOARES, 1995), sendo necessária a leitura e a análise de cada documento, individualmente. Posteriormente, foram destacadas as frases ou conjunto de frases que possuíam estratégias de legitimação e/ou enquadramentos noticiosos; encaixando-os nas categorias de ganho, administração ou recuperação de legitimidade defendidas por Suchman (1995), ou nos quatro diferentes tipos de enquadramentos propostos por Entman (1993).

No relatório de administração da empresa é evidenciado diversas vezes seu compromisso com ações ambientais, como na seguinte afirmação:

Para assegurar uma compra de matéria-prima 100% responsável, a JBS utiliza mecanismos contratuais e realiza o monitoramento socioambiental das fazendas fornecedoras de gado, por meio de modernas tecnologias geoespaciais, baseadas em imagens de satélites e mapas das propriedades. (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2017)

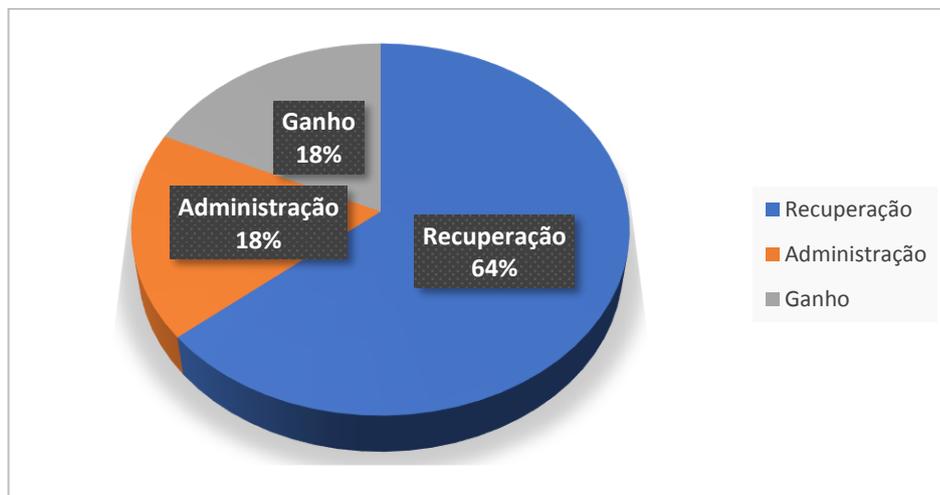
Com a análise dessa afirmação o enquadramento referente a estratégia de legitimação correspondente foi o de administração de legitimidade moral, ao se comunicar com o público

evidenciando ações voltadas às causas ambientais e ao bem-estar animal. Já o enquadramento noticioso detectado foi o de julgamento moral, ao destacar atos institucionais que tem como objetivo desenvolver empatia e admiração, criando uma imagem de empresa ética para a sociedade.

5.1 Análise dos comunicados aos investidores

A partir da análise interpretativa dos comunicados aos investidores divulgados pela JBS, foram identificadas 61 estratégias retóricas de legitimação e 40 enquadramentos distintos. Conforme a Figura 8, a maioria das estratégias utilizadas nessa categoria são as de recuperação de legitimidade, totalizando 39; as estratégias de ganho e de administração de legitimidade foram utilizadas 11 vezes, cada.

Figura 8 – Estratégias de legitimação utilizadas nos Comunicados aos Investidores



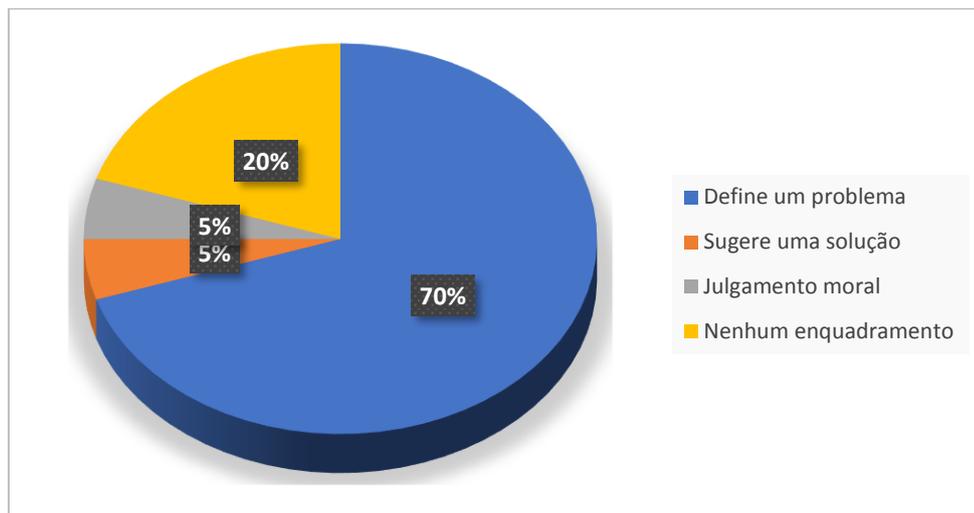
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A análise dos enquadramentos mostra que o foco da empresa foi definir um problema específico, buscando isolar o dano à imagem a um aspecto único que pode ser recuperado, uma vez tomadas as medidas necessárias. No fragmento 1, presente na página 122 a empresa afirma: “Na unidade da Lapa (PR) houve uma medida judicial expedida contra um médico veterinário, funcionário da Companhia, cedido ao Ministério da Agricultura”. Com base nessa alegação, percebemos que a intenção do comunicado é definir os limites do problema, esclarecendo ainda

que o funcionário em questão tampouco fazia parte do quadro da empresa, isentando a conduta e minimizando o dano à sua imagem.

Dos 40 diferentes enquadramentos usados nos comunicados aos investidores, o mais utilizado foi a definição de um problema específico, enquadramento este que é definido por determinar a situação problema, distanciando-a da imagem da empresa. Os demais foram distribuídos em números menores, de acordo com a Figura 9.

Figura 9 – Enquadramento noticiosos utilizados nos Comunicados aos Investidores



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Depreende-se desta análise que o foco da empresa JBS ao se comunicar com seus investidores foi evidenciar que a companhia é uma empresa de sucesso; próspera no mercado nacional e internacional; enfrentou um problema específico e se propôs a resolvê-lo por meio de reestruturações e substituições de pessoal. Essa conclusão fica clara quando observamos o trecho presente na página 182, que compõe o comunicado aos investidores no mês de abril, após os escândalos ao qual foi envolvida.

O relatório inclui uma ampla visão da estratégia e do desempenho operacional e financeiro da JBS, que em 2017 apresentou mais um ano de resultados operacionais sólidos, um dos melhores da sua história. No ano, as vendas líquidas totalizaram R\$163,2 bilhões (equivalentes a US\$ 51,5 bilhões), com um EBITDA de R\$13,4 bilhões, 18,9% superior a 2016, e uma margem EBITDA de 8,2%. A Companhia também apresentou uma forte geração de caixa operacional, que aumentou 41,9% e chegou a R\$5,2 bilhões (COMUNICADO AOS INVESTIDORES, 2018, pg. 182).

As palavras mais utilizadas nos comunicados aos investidores, presentes na Figura 10, foram: JBS 255, companhia 222, mercado 139, informação 94 e empresa 86. Nota-se que tanto os substantivos quanto os verbos utilizados pela empresa estão ligados ao sentido de informar, esclarecer, comunicar e divulgar informações sobre os escândalos, explicando o contexto e procurando se justificar e retificar sua conduta perante o público.

Figura 10 – Nuvem de palavras utilizadas nos Comunicados aos Investidores



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

5.2 Análise das notícias

A partir da análise das notícias divulgadas pela JBS, foram identificadas 104 estratégias retóricas de legitimação e 60 enquadramentos noticiosos distintos. Diferentemente dos comunicados aos investidores, a estratégia mais utilizada nas notícias da JBS foi a de ganho de legitimidade, totalizando 74. Nessa estratégia a empresa utiliza de associação da imagem institucional à rótulos, certificados e outros que possam atestar sua legitimidade, como no trecho em destaque:

Pioneiro na indústria paraguaia, o frigorífico aplica em seu sistema produtivo características requeridas pelos certificados NR12 e NR36, que preveem manuseios de ferramentas e máquinas mais seguros e ergonômicos dentro da linha de produção (aplicados no Brasil), assim como possibilita certificações como o OHSAS 18001 (Paraguai) (NOTÍCIA, 2017, pg 194).

Conforme a Figura 11, a estratégia de administração de legitimidade foi identificada 18 vezes e, a menos utilizada, com apenas 12, foi a de recuperação de legitimidade.

Figura 11 – Estratégias de legitimação utilizadas nas notícias

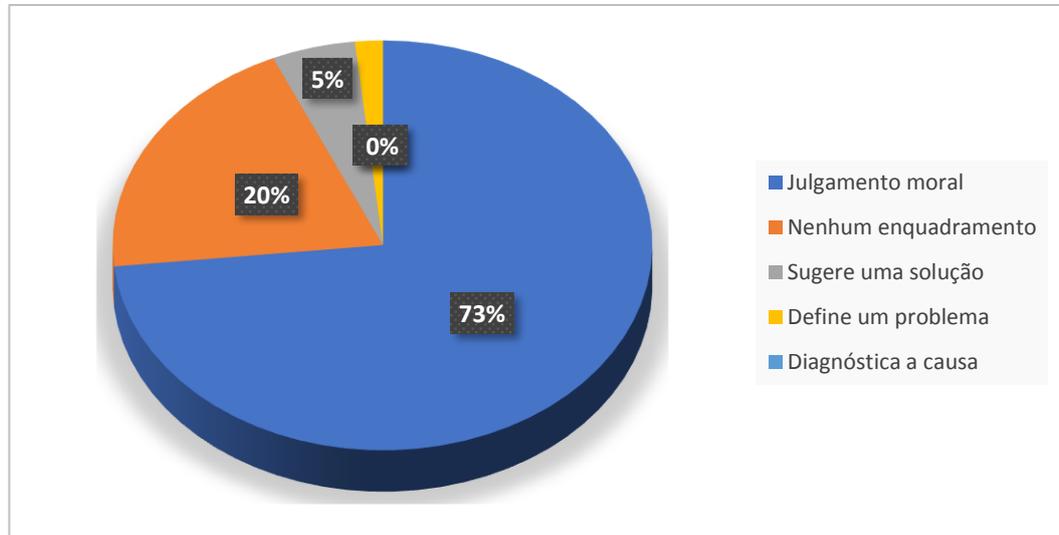


Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Também é possível perceber a diferença entre os enquadramentos escolhidos para as notícias e os comunicados aos investidores. O julgamento moral foi o enquadramento mais utilizado para destacar as informações relevantes para a empresa, presente em 44 notícias distintas. Em consonância com as estratégias de legitimação, o enquadramento buscou destacar os discursos proferidos majoritariamente, que foram: evidenciação do sucesso institucional; investimentos em ações voltadas à sustentabilidade, ao bem-estar animal e a ações sociais; e o reconhecimento por meio de prêmios e certificações.

A definição de um problema específico foi identificada apenas uma vez nas notícias do período analisado; este enquadramento foi o mais utilizado nos comunicados aos investidores. Na Figura 12, estão presentes os demais enquadramentos utilizados nas notícias divulgadas pela JBS.

Figura 12 – Enquadramentos noticiosos utilizados nas notícias



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As palavras mais utilizadas nas notícias, presentes na Figura 13, veiculadas pela empresa, estão vinculadas a necessidade de mostrar ao consumidor a qualidade e segurança dos produtos, além de ações destinadas ao bem-estar animal, à sustentabilidade e a ações ambientais. São utilizados mais substantivos e adjetivos do que verbos, como percebido nos comunicados aos investidores.

Figura 13 – Nuvem de palavras usadas nas notícias

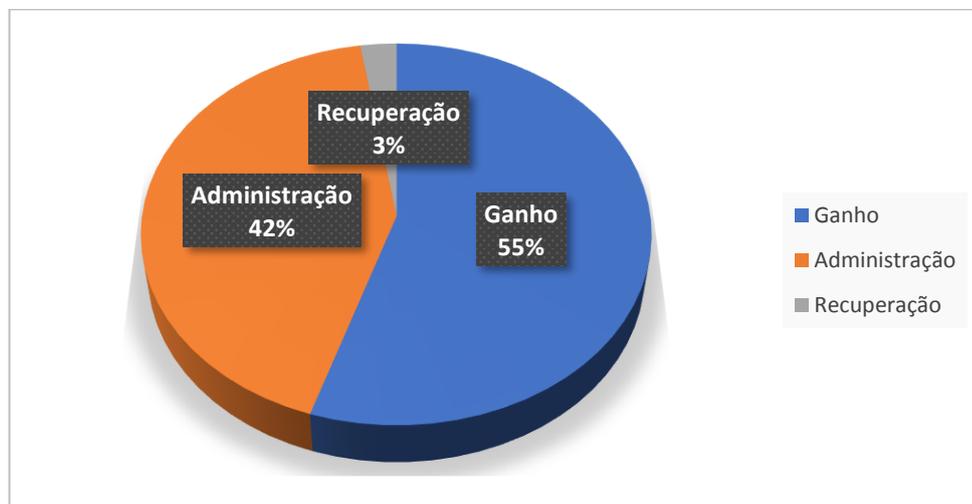


Fonte: Elaborado pela autora (2018)

5.3 Análise dos relatórios de administração

A partir da análise dos relatórios de administração divulgados pela empresa entre os anos de 2014 e 2017, foram identificadas 43 estratégias de legitimação e 38 enquadramentos diferentes. A estratégia mais utilizada foi a de ganho de legitimação, totalizando 22, que também foi a mais usada nas notícias. Em seguida, estão as de administração, somando 17, e, por fim, foi utilizada apenas 1 estratégia de recuperação nos relatórios divulgados pela empresa, conforme mostra a Figura 14.

Figura 14 – Estratégias de legitimação utilizadas nos relatórios de administração



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A estratégia de ganho e de administração de legitimidade moral, as mais utilizadas nos relatórios de administração, tem como principais pontos a divulgação de ações voltadas à sustentabilidade, bem-estar animal e causas sociais, conforme afirmação presente no Relatório de Administração do ano de 2014, pg 296:

Reduzir custos de produção por meio da melhoria dos processos da sua cadeia produtiva é uma obsessão para a JBS, que possui um compromisso com a melhoria contínua de seus processos que transcende os limites de suas operações e chega até seus fornecedores. Nas suas atividades, a companhia conta com um plano de investimentos em melhorias técnicas e ambientais que inclui a priorização no uso de tecnologias que visem aproveitar melhor a matéria prima e mitigar os impactos ambientais, além de otimizar o uso de recursos naturais. Na cadeia de fornecimento,

a companhia apoia projetos como o Programa Novo Campo, que promove práticas sustentáveis e de aumento de produtividade em fazendas de pecuária na Amazônia com o objetivo de desenvolver um novo modelo de atuação, que preserve os recursos naturais e que traga resultados financeiros benéficos para os produtores da região.

Os enquadramentos noticiosos usados majoritariamente nos relatórios administração são os de julgamento moral, totalizando 34, buscando enfatizar as ações que promovem o impacto positivo da empresa enquanto proponente e ativa em melhorias sociais e ambientais. Pode ser percebido, conforme ilustrado na Figura 15, que na narrativa escolhida para compor os relatórios predominam o uso de palavras capazes de projetar confiança, como: auditoria, governança, gestão, qualidade e segurança; e também a preocupação com causas socioambientais, por meio das palavras: água, ambiental, sustentabilidade e saúde.

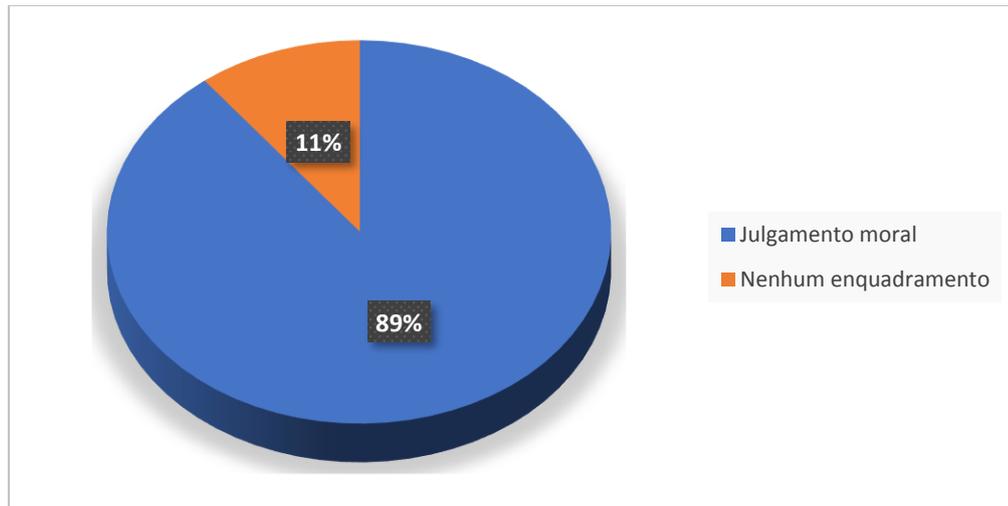
Conforme mostra Figura 16, outros enquadramentos não foram identificados nos relatórios de administração.

Figura 15 – Nuvem de palavras usadas nos relatórios de administração



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Figura 16 – Enquadramentos noticiosos usados nos relatórios de administração



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

5.4 Análise das estratégias retóricas de legitimação

Por meio da análise interpretativa dos dados coletados, foi possível identificar quais as estratégias retóricas de legitimação e enquadramentos noticiosos utilizados pela empresa JBS S.A. com a finalidade de retomar a legitimidade, danificada pelo seu envolvimento em escândalos de corrupção. Como afirmam Meyer e Silva Júnior (2014), a legitimidade não é estática e, mesmo respeitando o contrato social inicial, é necessário que as intuições sigam as evoluções da sociedade, tendo em vista continuar legítima perante as mudanças advindas da globalização e do progresso das relações sociais.

Conforme evidenciado nos relatórios de administração da empresa JBS, de 2014 a 2017, foram utilizadas estratégias de ganho e administração de legitimidade, ações necessárias para manutenção da imagem institucional. A partir do dano causado à imagem institucional, por meio do envolvimento em escândalos de corrupção, a JBS S.A. começou a usar estratégias de ganho, administração e recuperação dos três tipos de legitimidade defendidos por Suchman (1995): moral; pragmática e cognitiva.

Foram analisados 35 comunicados aos investidores, entre os anos 2017 e 2018; 38 páginas dos relatórios de administração, entre os anos de 2014 e 2017; e 60 notícias, entre os anos de 2017 e 2018. Em decorrência da análise desses dados, foram identificadas 206 estratégias retóricas de legitimação utilizadas pela empresa JBS S.A.; desse total, 110 foram estratégias de ganho, 43 de administração e 53 de recuperação de legitimidade, conforme consta na figura 17.

Figura 17 – Estratégias retóricas de legitimação utilizadas pela JBS S.A.

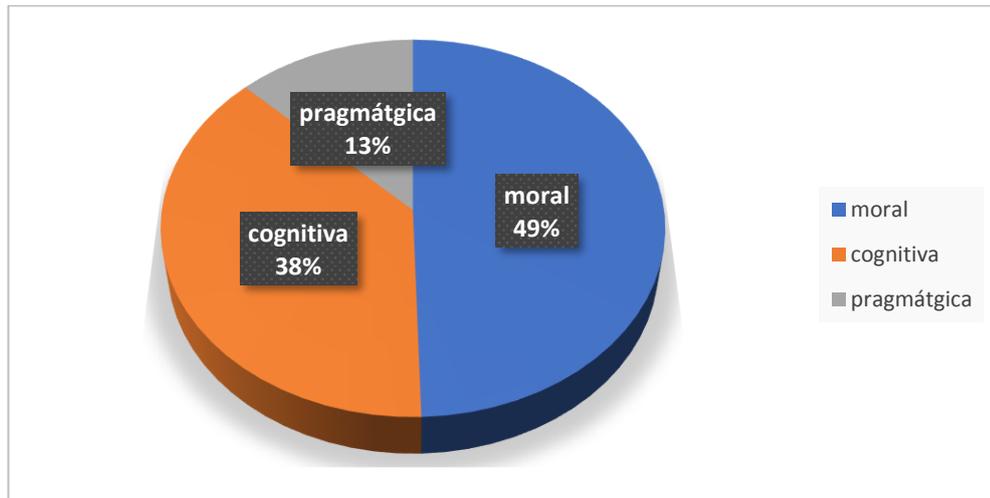


Fonte: elaborado pela autora (2018)

Suchman (1995) defende que, para a construção da legitimidade, a empresa deve se portar de maneira proativa, sabendo antecipadamente seus objetivos, fraquezas e sua necessidade de legitimação. Os esforços para adquirir a legitimidade se encontram em três situações: adaptação ao *modus operandi* pré-existente; seleção do público que compartilhe de suas crenças; e manipulação da estrutura, persuadindo o público e seus ideais.

Todas as formas de ganho de legitimidade precedem a comunicação persuasiva institucional. Algumas das estratégias de ganho de legitimidade identificadas na pesquisa foram: associar a imagem da JBS à outras instituições moralmente aceitas, respeitadas e bem-sucedidas; usar de simbolismos para persuadir o público; e promover sua imagem, suas políticas e procedimentos. Conforme ilustrado na figura 18, a estratégia de ganho de legitimidade moral foi a mais adotada pela JBS, correspondendo a quase metade do total.

Figura 18 – Estratégias retóricas de ganho de legitimidade utilizadas pela JBS



Fonte: elaborado pela autora (2018)

Para Suchman (1995), ações voltadas ao ganho de legitimidade moral são profundas e possuem efeitos a longo prazo; porém, os resultados concretos são difíceis de ser mensurados e estimados. A JBS S.A. utilizou o total de 206 estratégias retóricas de legitimação identificadas por essa pesquisa, 100 para a retomada de legitimidade moral, sendo estratégias de ganho, administração ou recuperação.

Para uma organização conseguir cooptar legitimidade pragmática, deve satisfazer as necessidades de seu público, colaboradores e demais audiências relacionadas. A forma mais fácil de atingir esse objetivo é, segundo Suchman (1995), o *marketing* familiar, ao buscar atender necessidades específicas e, também, cooptar colaboradores sem desviar de seu próprio objetivo. As principais estratégias utilizadas pela JBS foram evidenciar o bom relacionamento com seus colaboradores e anunciar produtos que agradassem seu público, totalizando 13 das estratégias de ganho de legitimidade, conforme Figura 19.

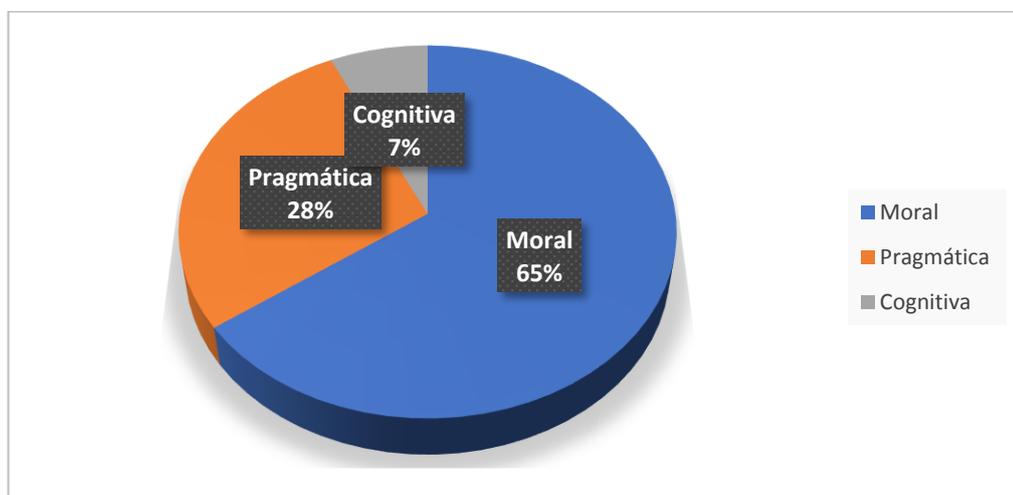
As organizações ganham legitimidade pragmática por conformidade com as necessidades de seus consumidores e de seus colaboradores, diretos e indiretos; legitimidade moral por demonstrar ideais e ações altruístas, que estejam voltadas à sustentabilidade, meio ambiente, causas sociais e de bem-estar animal; e legitimidade cognitiva, ao demonstrar conformidade com modelos existentes, padronização e formalização de seus procedimentos e estrutura da empresa (SUCHMAN, 1995). As ações institucionais da JBS voltadas ao ganho de legitimidade cognitiva correspondem a 39 das 110 estratégias.

A tarefa de administrar a legitimidade é, de acordo com Suchman (1995), mais fácil que o ganho ou a recuperação, uma vez que se uma instituição é tida como legítima, essa posição é amplamente aceita pela sociedade. Na maioria das vezes, para quebrar essa imagem é preciso haver uma ruptura brusca no contrato social, como no caso da empresa JBS, envolvida em escândalos de corrupção que afetaram sua imagem como empresa íntegra e a percepção da qualidade de seus produtos.

Suchman (1995) destaca três aspectos que podem ser problemáticos na administração da legitimidade, sendo eles: o público é heterogêneo; a estabilidade pode representar rigidez; e a institucionalização pode gerar sua própria oposição. O primeiro aspecto leva em consideração que a legitimidade advém da relação entre empresa e consumidor; a heterogeneidade do público pode ser responsável pela impossibilidade de satisfazer a maioria dos interesses; a homogeneidade da instituição, representando a estabilidade, frente à heterogeneidade do público gera um problema na elaboração de um *mix* de produtos e na própria imagem da empresa, tornando-a vulnerável e permitindo o desenvolvimento de nichos de insatisfação. Estas instabilidades estimulam o terceiro aspecto, à medida que um grupo pode deslegitimar a institucionalização por motivos ideológicos e pela atenção hostil que a institucionalização pode gerar.

As estratégias de administração de legitimidade ocuparam o último lugar entre as utilizadas pela JBS, como mostra a Figura 17. Dentre elas, a maior parte foi para a administração de legitimidade moral, com 28 estratégias; seguida pela pragmática, com 12; e, por fim, a cognitiva, totalizando apenas 3, conforme dados expostos na Figura 19.

Figura 19 – Estratégias retóricas de administração de legitimidade utilizadas pela JBS



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

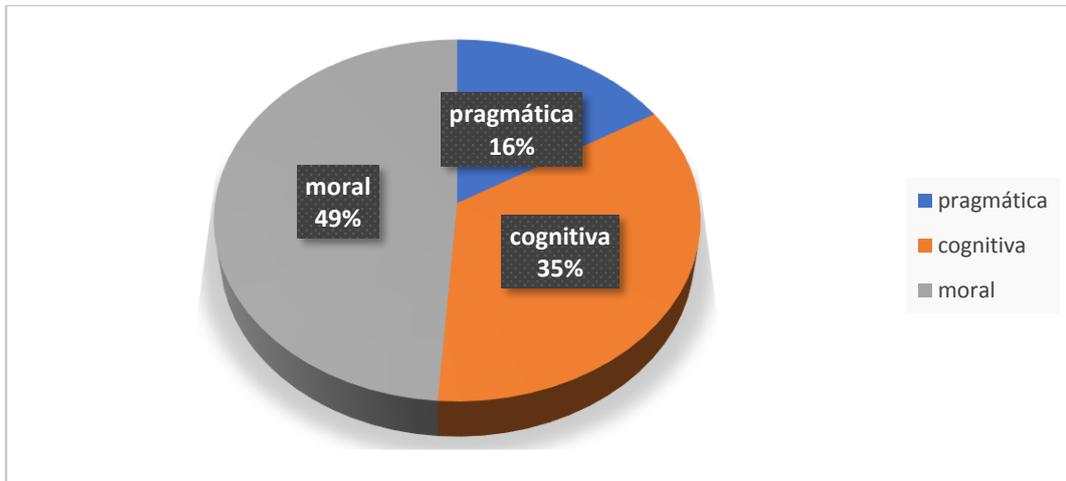
A recuperação se assemelha ao ganho da legitimidade. No entanto, a principal diferença é que a recuperação é uma ação reativa a uma crise imprevista anteriormente. Para Suchman (1995), existem duas maneiras mais comuns para se perder a legitimidade já obtida anteriormente: ou a empresa sofre um dano à sua imagem por se envolver em algum escândalo ou os gerentes não percebem um declínio no apoio cultural. Ao tentar reverter a crise já instaurada, a administração pode usar do apoio de aliados externos já captados, e usá-lo de *feedback*. Porém, a legitimidade é, geralmente, mutualista, podendo ameaçar a proposta de apoio externo com o risco de ter a imagem, também, manchada.

É possível que a instituição recupere sua legitimidade se possuir o mínimo de credibilidade e de capacidade de se comunicar com seu público. Entretanto, algumas vezes a primeira ação da organização deslegitimada deve ser abordar a ruptura e, posteriormente, utilizar estratégias de recuperação de legitimidade, construindo, assim, uma imagem de antes e depois da quebra de legitimidade. Suchman (1995) sugere três ações principais para direcionar as decisões da instituição visando à recuperação da legitimidade: normalização das contas; reestruturação; e evitar o pânico.

A instituição deve elaborar um plano para orientar ações futuras, podendo primeiramente negar a causa da ruptura na legitimidade. Porém, se a alegação for falsa, os efeitos a longo prazo podem ser piores; essa é uma das estratégias de recuperação de legitimidade pragmática. Outra tática que pode ser utilizada pelas organizações é explicar as situações que culminaram na perda da aprovação pública, que constitui a estratégia de recuperação de legitimidade cognitiva.

Se justificar perante o público com o intuito de atenuar o dano causado e reestruturar estrategicamente a instituição, são ações que também podem auxiliar na retomada de aprovação e legitimação. Ao utilizá-las a empresa, é capaz de desvincular sua imagem dos motivos que ocasionaram falhas específicas. Essas duas ações compõe as estratégias de recuperação de legitimidade moral, que foram as mais utilizadas pela JBS, conforme os dados da Figura 20.

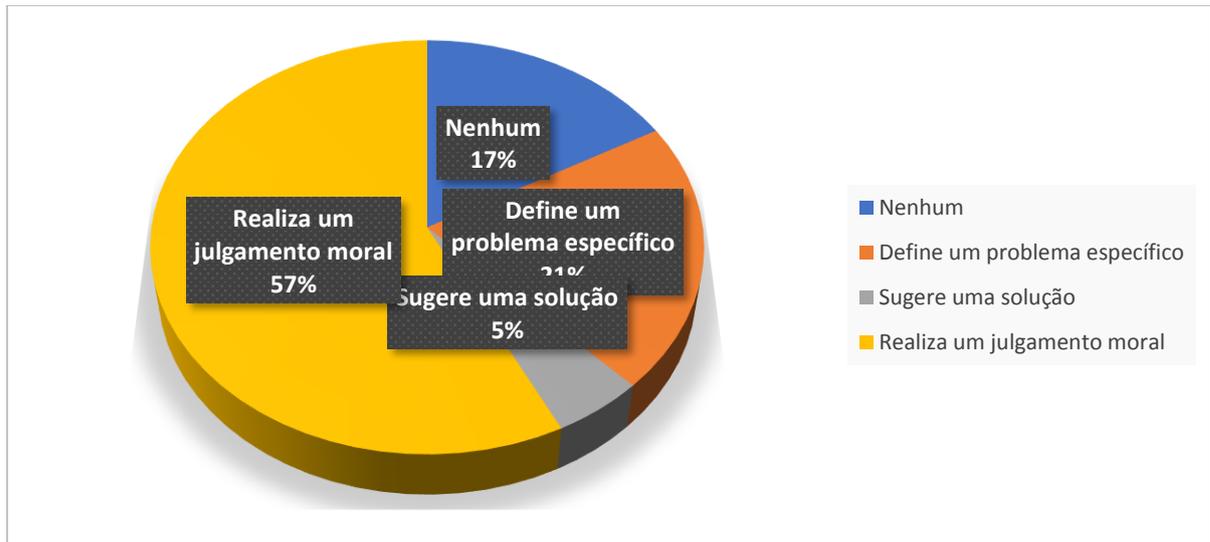
Figura 20 – Estratégias de recuperação de legitimidade utilizada pela JBS



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O enquadramento noticioso contribui para um maior impacto na utilização das estratégias retóricas de legitimação. Do total de 143 enquadramentos identificados por esta pesquisa, 82 tem como principal objetivo fazer um julgamento moral da própria empresa ou de terceiros; 30 apontam explicitamente um problema específico, assumindo um erro da instituição; 24 não apresentam nenhum enquadramento; e apenas 7 sugerem uma solução para o que foi exposto, conforme mostra a Figura 21.

Figura 21 – Enquadramentos noticiosos utilizados pela JBS



Fonte: elaborado pela autora (2018)

De acordo com Entman (1993), os enquadramentos são responsáveis por enfatizar uma versão da realidade em detrimento de outra, usando também da narrativa para auxiliar nesse processo. Ao elaborar a nuvem de palavras, podemos perceber que há uma escolha do que enunciar e como: nos comunicados aos investidores, em que foram elaboradas perguntas pelo grupo de acionistas e se tratavam diretamente das operações realizadas pela Polícia Federal, a empresa não responde utilizando os nomes das operações ou fazendo referências diretas; ao contrário, as respostas tem como objetivo demonstrar preocupação da empresa, que afirma incentivar a ação policial e negar o envolvimento, explicando as situações de forma a distanciar o envolvimento em escândalos de corrupção da imagem da JBS.

Na figura 22, podemos ver que as palavras mais utilizadas no discurso da empresa JBS foram: empresa, companhia, mercado, operação, informação, produto, segurança, qualidade, dentre outras; enquanto palavras como corrupção, denúncia, Polícia Federal, escândalo ou outras que remetam aos escândalos aos quais a empresa se envolveu não estão presentes nos dados coletados e analisados. Esse fenômeno é defendido por Entman (1993) como peça chave na interpretação do enquadramento, pois a omissão é tão significativa quanto o destaque de informações selecionadas com base em um interesse particular.

Figura 22 – Nuvem de palavras utilizadas pela JBS



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Esta pesquisa procurou evidenciar, por meio de uma metodologia qualitativa, as possibilidades de uso das estratégias de legitimação defendidas por Suchman (1995) associadas aos diferentes enquadramentos noticiosos propostos por Entman (1999), como uma forma de recuperação e manutenção de legitimidade em resposta a danos à imagem institucional. O estudo buscou identificar quais as estratégias usadas pela JBS S.A. em resposta ao escândalo da Operação Carne Fraca e corrupção associada à empresa.

À luz da teoria da legitimidade e do discurso, foram analisados os comunicados da empresa com seus diferentes *stakeholders*: investidores, colaboradores e consumidores. A partir da análise interpretativa dos relatórios de administração, notícias e comunicados aos investidores, foi possível identificar o uso de estratégias de legitimação em todos os dados coletados, bem como enquadramentos noticiosos que corroborassem com o tipo de estratégia proposta.

Suchman (1995) afirma que a utilização de estratégias de legitimação é eficiente a curto e longo prazo; porém, pontua que não é possível mensurar precisamente qual o seu real impacto na legitimidade institucional. A JBS S.A. enfrentou em 2017 um ano de crise severa, em que os dirigentes diretos, filhos do fundador da empresa, foram alvos de investigação pela Polícia Federal e presos. Após a Operação Carne Fraca, *bullish, greenfield, cui bono?*, em 2017, a empresa ainda enfrenta os desdobramentos dessas operações em 2018. A Operação Capitu, desdobramento da Lava Jato - que investigou a doação de dinheiro feita pela JBS a políticos do partido político MDB, em troca de benefícios para exportação de produtos da empresa - acarretou a prisão, novamente, do ex-presidente da JBS, Joesley Batista (G1, 2018).

Além da Operação Capitu, a JBS S.A. também é investigada pela Operação Porteira Aberta, deflagrada em 15 de junho de 2018, que apura fraude na emissão de certificados sanitários no frigorífico localizado em Barra do Garça, MT (G1, 2018), e pela Operação *Vostok*, deflagrada em 12 de setembro de 2018, responsável por investigar pagamento de propina ao governo estadual do Mato Grosso do Sul em troca do não pagamento de mais de duzentos milhões de reais em impostos públicos pela empresa (CORREIO DO ESTADO, 2018).

Apesar do dano constante à imagem da JBS, a Seara, uma das marcas da empresa, foi premiada no *Fi Innovation Awards*, em setembro de 2018, na categoria produtos inovadores

após essa premiação, o mercado do Oriente Médio abriu as portas para o início da importação do produto. A marca Friboi, do grupo, ganhou o prêmio da Associação Brasileira de Angus, na categoria carnes *premium*. A JBS conquistou, ainda, reconhecimento global por boas práticas pela *Leather Working Group*, em fevereiro de 2017. Em julho de 2018, a marca 1953 recebeu premiação internacional máxima: *Superior Taste Award 2018*, da *International Taste & Quality Institute*.

Em março de 2018, a Seara foi certificada pelo MAPA, com base em sua Instrução Normativa n^{os} 18 e 21; a planta ganhou um *status* sanitário diferenciado, que reduz o risco de sanções comerciais impostas ao Brasil por mercados externos no caso de eventos sanitários relevantes. A JBS também foi reconhecida pela entidade global *Driving Sustainable Economies* por apresentar resultados positivos no combate ao desmatamento e na gestão de recursos hídricos e a marca Angus Friboi ganhou medalha de ouro no concurso *World Steak Challenge*, responsável por eleger os melhores produtos bovinos do mundo, contando com 120 empresas na disputa (JBS, 2018).

Depreende-se que, na mesma medida em que há um desgaste da imagem da JBS S.A., há um esforço para compensá-lo, a partir do uso de estratégias de legitimidade. Conforme analisado nos relatórios de administração, a empresa utilizava dessas estratégias antes mesmo do envolvimento em escândalos de corrupção; após o ocorrido, as estratégias foram diversificadas, visando atingir públicos específicos.

Apesar do momento turbulento, a JBS S.A. apresentou recorde de exportação de produtos industrializados no primeiro trimestre de 2018, comercializando 16,8 mil toneladas para o mercado externo, com uma média de 5,6 mil toneladas ao mês; esse valor é 33,3% maior que o mesmo período do ano anterior (FOLHA, 2018). O mercado externo, que logo após o escândalo da Carne Fraca impôs restrições à carne brasileira, voltou a comercializar com o Brasil. A JBS S.A. continua exportando para mais de 150 países no mundo, com aproximadamente 350 mil consumidores (JBS, 2018). No final do ano de 2017, o lucro líquido da empresa dobrou: de R\$ 233,60 milhões em 2016, o resultado foi para R\$ 534 milhões, além da redução da dívida líquida da empresa de R\$ 46,90 bilhões no ano de 2016 para R\$ 45,20 bilhões em 2017; a geração de caixa livre também aumentou, teve um salto de R\$ 128 milhões, em 2016, para R\$ 2.777 bilhões (JBS, 2018).

Na pesquisa *Top of Mind 2017*, a marca da JBS S.A., Friboi, ganha há quatro anos consecutivos, evidenciando que, apesar dos problemas enfrentados, a marca ainda é uma das

preferidas pelo público. O presidente da JBS Carnes, Renato Costa, afirmou em entrevista ao Jornal de Brasília, que os esforços da empresa são para consolidar a imagem de qualidade perante o público e que essa construção vem acontecendo ao longo das últimas décadas. As campanhas publicitárias e a divulgação dos relatórios de administração da empresa visam corroborar com essa imagem, além de procurar aproximar o público da marca. Renato Costa defende que, a partir dos esforços da empresa, os consumidores criaram o hábito de exigir qualidade, mudando os paradigmas de se comprar carne em açougues cuja procedência é desconhecida, reafirmando a transparência da empresa em mostrar seus rigorosos controles de higiene e limpeza que permeiam toda a cadeia produtiva (TOP OF MIND, 2017).

Fica claro, com base nos dados levantados, a importância da escolha de enquadramentos noticiosos que ressaltem os pontos positivos em detrimento de notícias negativas, que podem projetar um dano à imagem da organização; juntamente às estratégias de legitimação, são instrumentos poderosos para o ganho, a manutenção e a recuperação de legitimidade institucional. Utilizando as informações e lacunas presentes nesta pesquisa, é possível refletir sobre como as estratégias retóricas de legitimação são capazes de transformar realidades de qualquer organização, uma vez que seu uso tem potencial de gestão empresarial e de gestão de riscos institucionais.

Por meio da elaboração desta pesquisa, percebeu-se a necessidade de aprofundamento no não-dito, pois foi identificado o enquadramento noticioso, a criação do discurso; explorar a fundo a escolha de palavras que permeiam a narrativa da JBS S.A. poderia acrescentar ainda mais ao trabalho. A possibilidade de pesquisar categorias distintas de enquadramentos noticiosos para campanhas publicitárias, comunicados, notícias e relatórios de administração também é uma oportunidade identificada; a pesquisa também poderia se beneficiar de uma análise minuciosa das informações contábeis relacionadas ao uso das estratégias de legitimação, buscando identificar uma relação de causa e efeito mensurável.

Referências Bibliográficas

ABIEC. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/download/Anual-jan-dez-2017.pdf>. Acesso em 09 ago. 2018.

ABPA. Disponível em: <http://abpa-br.com.br/noticia/artigos/todas/receita-das-exportacoes-de-carne-de-frango-encerra-2017-com-alta-de-57-2298>. Acesso em 09 ago. 2018.

ABRIL. Disponível em: <http://publiabril.abril.com.br/marcas/veja>. Acesso em 09 ago. 2018.

AGRICULTURA GOV. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/selo-agro-mais-integridade-e-lancado-no-palacio-do-planalto>. Acesso em 09 ago 2018.

ALAKENT, E.; OZER, M. **Can companies buy legitimacy? Using corporate political strategies to offset negative corporate social responsibility records.** Journal of Strategy and Management, v. 7, n. 4, 2014.

ALVESSON, Mats. **Organization: from substance to image.** Organization Studies, v. 11, n. 3, p. 373-94, 1990.

ARCHEL, Pablo et al. **Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state.** Accounting, Auditing & Accountability Journal, v. 22, n. 8, p. 1284-1307, 2009.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e a arte poética.** São Paulo: Ediouro, 1998.

AVICULTURA BRASIL. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/industria-de-frango-gera-35-milhoes-de-empregos-no-brasil/20160712-085804-r474>. Acesso em 09 ago. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovitch. **Marxismo e filosofia da linguagem:** problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. Hucitec, 1981.

BBC. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-39376341> Acesso em 09 ago. 2018.

BEEFPOINT. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/exportacao-de-carne-bovina-cresce-95-em-2017-ante-2016-diz-abiec/>. Acesso em 09 ago. 2018.

BEEFPOINT. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/mla-confira-relatorio-sobre-industria-brasileira-de-carne-bovina/> Acesso em 09 ago. 2018.

BEEFPOINT. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/frigorificos-se-recuperam-e-voltam-a-gerar-empregos/>. Acesso em 09 ago. 2018.

BEUREN, Ilse Maria; GUBIANE, Clésia Ana; SOARES, Maurélio. **Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios de administração de empresas públicas no setor elétrico**. In: Rev. Adm. Pública - Rio de Janeiro (47)(4). 849-75, jul/ago, 2009.

BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo e Sociedade**: Para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BONNEWITZ, Patrice. **Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas (SP): Papirus, 1996.

BRASIL GOV. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/06/pib-agropecuário-registra-maior-alta-em-21-anos>. Acesso em 20 mar. 2018.

BRASIL MUDANÇA. Disponível em: <http://www.brasildamudanca.com.br/agronegocio/cadeia-produtiva-da-carne-movimentada-1675-bi-e-gera-7-milhoes-de-empregos>. Acesso em 20 mar. 2018.

CÁRCOVA, Carlos María. **Sobre o conceito de " pós-verdade"**. ANAMORPHOSIS-Revista Internacional de Direito e Literatura, v. 4, n. 1, p. 5-16, 2018.

CARMO, P.S. **Merleau-Ponty: uma introdução**. São Paulo: Educ, 2000.

CHAGAS, E.F. **O pensamento de Marx sobre a subjetividade**. *Trans/form/ação*, v. 36, n. 2, p. 63-84, maio/ago. 2013.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**. São Paulo: Cortez, 1985

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. Editora Ática. São Paulo, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Ideologia e educação**. *Educação e Pesquisa*, v. 42, n. 1, p. 245-258, 2016.

CONCEIÇÃO, S. H. da, DOURADO, G. B., BAQUEIRO, A. G., FREIRE, S., & BRITO, P. das C. **Fatores determinantes no disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa**. *Gestão de Produção*, 18(3), 461-472, 2011.

CORREIO DO ESTADO. Disponível em: <https://www.correiodoestado.com.br/cidades/cupula-do-governo-e-investigada-por-operar-esquema-de-propina-com-a/336296/>. Acesso em 20 nov.2018.

DEEGAN, Craig. **Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures** – a theoretical foundation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 Issue: 3, pp.282-311, 2002.

DEARING, James W.; ROGERS, Everett M. **Agenda-setting**. *Communication concepts* 6. Thousand Oaks/London, Sage. *Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa: Verhandlungen des*, v. 26, p. 558-567, 1996.

DIAS FILHO, J. M. **A pesquisa qualitativa sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade:** uma alternativa para explicar e predizer políticas de evidência contábil. In: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DIJK, Teun A. Van. **Discurso e Poder.** São Paulo: Contexto, 2010.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa no Brasil.** Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica, v. 4, p. 51-75, 2002.

EBC. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/infantil/voce-sabia/2014/07/brasil-e-a-terceira-capital-do-brasil>. Acesso em 23 ago. 2018.

EL PAÍS. Disponível em https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/20/politica/1490036745_907943.html>. Acesso em 28 jul. 2017.

ENTMAN, Robert M. **Framing: Toward clarification of a fractured paradigm.** Journal of communication, v. 43, n. 4, p. 51-58, 1993.

ÉPOCA. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/novo-presidente-da-jbs-anuncia-nova-estrutura-de-gestao.html>. Acesso em 28 jul. 2018.

ÉPOCA. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/prisao-de-wesley-batista-e-1-por-insider-trading-no-brasil.html>>. Acesso em 10 ago. 2018.

ÉPOCA. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/09/novo-presidente-da-jbs-anuncia-nova-estrutura-de-gestao.html>> Acesso em 10 ago. 2018.

ESTADÃO. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,fatia-do-bndes-na-jbs-e-alvo-de-variados-grupos,70002377598>. Acesso em 26 ago. 2018.

FALCONE, Karina. **A legitimação e processo de categorização social.** Veredas, 2011.

FARIA. José Henrique de. **Análise De Discurso Em Estudos Organizacionais:** As Concepções de Pêcheux e Bakhtin. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 2, 2015, pp. 51-71.

FARIA, José Henrique de. **Análise Crítica de Conteúdo: concepção, processo e método.** (Material Didático). 2015

FARRELL, Bernadette; ÁNGEL, María Carolina Nieto; VAHL, Mônica Maciel. **Hope and utopia in post-truth times: a Freirean approach esperança e utopia em tempos de pós-verdade: uma abordagem Freireana.** Revista Brasileira de Alfabetização, v. 1, n. 6, 2018.

FERNANDES, Adélia B. **A mídia e os fluxos comunicacionais do espaço público.** Geraes. Revista de Comunicação Social. Belo Horizonte: FAFICH/ UFMG, n.51, p.53-61, 2000.

FERNANDES, Karina; ZANELLI, José Carlos. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações.** RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 55-72 55

FERREIRA, AMANDA MÉRCIA. **Estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman: Análise dos relatórios de sustentabilidade da Samarco.** Goiânia: 2017.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia.** Editora Ática, 2001.

FIORINDO, Priscila Peixinho. **Ethos: um percurso da retórica à análise do discurso.** Revista Pandora Brasil, Nº, 2012.

FOLHA. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/11/jbs-tem-resultado-melhor-que-o-esperado-no-3o-trimestre.shtml> Acesso em 20 nov. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso.** São Paulo: Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel, 1926-1984. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas** / Michel Foucault ; tradução Salma Tannus Muchail. — 8ª ed. — São Paulo : Martins Fontes, 1999.

G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/bovespa-fecha-em-queda-com-fb-e-brf-liderando-as-perdas.ghtml>. Acesso em 28 jul. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/jbs-muda-presidencia-do-conselho-de-administracao.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/ministerio-da-agricultura-diz-que-nao-existe-risco-sanitario-no-pais.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/qual-e-o-impacto-do-escandalo-das-carnes-na-economia-brasileira.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/operacao-carne-fracaleva-brf-a-prejuizo-de-r-167-milhoes-no-2-trimestre.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/qual-e-o-impacto-do-escandalo-das-carnes-na-economia-brasileira.ghtml>. Acesso em 08 ago. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2018/11/09/policia-federal-cumpre-mandados-em-desdobramento-da-operacao-lava-jato.ghtml>. Acesso em 20 nov. 2018.

G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/mt/mato-grosso/noticia/pf-e-mpf-deflagram-operacao-contra-esquema-de-corrupcao-na-jbs-em-mt.ghtml>. Acesso em 20 nov. 2018.

GAZETA DO POVO. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/mercado/em-2017-prejuizo-com-carne-fracafui-de-us-274-bilhoes-o-que-esperar-agora-4vz0keb3x0nef5cdo51r2w11t>. Acesso em 28 jul. 2018.

GAZETA DO POVO. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/pecuaria/bovinos/jbs-fecha-quatro-frigorificos-com-14-mil-funcionarios-17xg7uya78p3ag70q5d3cx7fg>. Acesso em 28 jul. 2018.

GAZETA DO POVO. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/pecuaria/bovinos/governo-de-ms-estuda-medida-para-evitar-demissoes-em-frigorifico-da-jbs-1wq26mituv2b4d0lby0u5ioyk/>. Acesso em 17 set. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBO. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/fundador-da-jbs-assumira-presidencia-da-empresa-no-lugar-do-filho-21834406> Acesso em 10 ago. 2018.

GLOBO. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/carne-fraca-jantar-de-temer-em-churrascaria-custou-138-mil-presidencia-21090056> Acesso em 09 ago. 2018.

GLOBO. Disponível em <https://oglobo.globo.com/economia/acreditar-que-empresas-misturam-papelao-idiotice-diz-ministro-21084549>. Acesso em 09 ago. 2018.

GLOBO RURAL. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC1705363-4527,00.html>. Acesso em 14 abr. 2018.

GLOBO RURAL. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC1705363-4527,00.html>. Acesso em 14 abr. 2018.

GONÇALVES, R.C.; PIRANI, D.C.; BORGER, F.G. **Qualidade das informações sobre responsabilidade social divulgadas pelos bancos privados com ações listadas no índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa**. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

GUBIANI, Clesia Ana; SOARES, Maurélio; BEUREN, Ilse Maria. **Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico**. EnANPAD, v. 33, p. 1-16, 2009.

HABERMAS, J. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997. v. 2.

HABERMAS, J. **A ética da discussão e a questão da verdade**: estudos de teoria política. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

HABERMAS, J. **Comunicação política na sociedade mediática**: o impacto da teoria normativa na pesquisa empírica. LÍBERO. ISSN impresso: 1517-3283/ISSN online: 2525-3166, n. 21, p. 9-21, 2016.

HART, Roderick P. **Modern rhetorical criticism**. Glenview-London: Scott, Foresman/Little, Brown, 1990.

HOBBS, T. **Leviathan**. Michael Oakeshott (ed.). Oxford: Basil Blackwell, 1955.

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa et al. Elementos normativos evidenciados no Relatório da Administração. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 1-23, 2015.

ISTO É. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/para-onde-vai-a-brf/>. Acesso em 04 ago. 2018.

J&F, 2017. Disponível em <http://jfinvest.com.br/negocios/alimentos/>. Acesso em 21 set. 2017.

KAPLAN, M; HAENLEIN, M. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media**. *Business horizons* 53.1 59-68. 2010.

KARAM, Francisco José Castilhos. **Retórica, Grécia e Roma Antigas**: vestígios da futura linguagem jornalística. Alceu: Revista de Comunicação, Cultura e Política, v. 10, n. 19, p. 109-117, 2009.

KATZ, D., & KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KUENZER, A; GRABOWSKI, G. **A produção do conhecimento no campo da educação profissional no regime de acumulação flexível**. *Holos*, v. 6, p. 22–32, 2016.

LAGE, N. **Controle da opinião pública**: um ensaio sobre a verdade conveniente. Petrópolis: Vozes, 1998.

LAMBERTI, Lucio; LETTIER, Emanuele. **Gaining legitimacy in converging industries: Evidence from the emerging market of functional food**. *European Management Journal* 29, 462– 475, 2011.

LEAL, P. M. V. **Jornalismo Político Brasileiro e a Análise do Enquadramento Noticioso**. In: *Compólitica*, 2, Rio de Janeiro. Anais. 2007.

LINDBLOM, Cristi K. **The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure**. Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting, Nova York, 1994.

LOPES, Fernanda Lima. **O papel da retórica na construção da identidade do jornalista**. *Comunicação & Sociedade*, v. 33, n. 56, p. 265-285, 2011.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em Comunicação**. 8. ed., São Paulo: Ed. Loyola, 2005.

LÓPEZ, Antonio Eire. **La naturaleza retórica del lenguaje**. Salamanca: LOGO, 2006.

LOWY, Michael. **Ideologia e ciência social**. São Paulo: Cortez, 1985

MACHADO, Daiane Pias. **A evidenciação ambiental como instrumento de gestão da legitimidade social em empresas brasileiras de capital aberto**. São Leopoldo, 2014.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.

MAINGUENEAU, D. **A propósito do ethos**. In: MOTTA, A. R.; SALGADO, L. S.(Orgs.) *Ethos discursivo*. São Paulo: Contexto, 2008:11-29.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O capital da Notícia**. São Paulo: Ática, 1986.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

MAURER, J. G. **Readings in organizational theory: open system approaches**. New York: Random House, 1971.

MCCARTHY, C. and Apple, M. Race. **Class and Gender in American educational research: toward a nonsynchronous parallelist position**. In: Weis, L. *Class, Race, and Gender in American Education*. Albany: SUNY Press, 1988.

MEYER, B; SILVA JÚNIOR, R. **Estratégias de legitimação nos mercados brasileiro e paraguaio: o caso de Itaipu Binacional**. Revista Eletrônica Estácio Papirus. 2014.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: WSF Martins Fontes, 2006.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Centralization and the legitimacy problems of local government**. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William, L. e PAOLILLO, Joseph, G. H. **A taxonomy of organizational impression management tactics**. Advances in Competitiveness Research. Indiana, 1999.

MORAES, Ana Luiza COIRO; DELLAZZANA, Ângela Lovato; ELIAS, Maicon. **A mídia como agente ativo de accountability**: análise das cartas de leitores do jornal Diário de Santa Maria. 2012

MUSSOI, A.; LUNKES, R.J.; DA SILVA, R.V. **Missão institucional**: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. REGE Revista de Gestão, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36743/0>> Acesso em 01 abr.2018.

NEXO. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/10/20/Como-est%C3%A1-a-situa%C3%A7%C3%A3o-dos-irm%C3%A3os-Wesley-e-Joesley-Batista>. Acesso em 10 de ago. 2018.

O'DONOVAN, G. **Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory**. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 15(3), 344-371. 2002.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso, imaginário social e conhecimento**. Em aberto, v. 14, n. 61, 2008.

PARK, J. **Contrasts in the coverage of Korea and Japan by US television networks**: a frame analysis. International Journal for Communication Studies, Londres; Thousand Oaks; Nova Deli, v. 65, n. 2, p. 144-164, 2003.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

PEROVANO, D.G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PETTIGREW, Andrew M. **Strategy formulation as a political process**. International studies of management & organization, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PLATÃO. **Diálogos**: Teeteto - Crátilo. Tradução de Carlos Alberto Nunes. Belém: UFPA, 1973. 194 p. (Coleção Amazônia. Série Farias Brito; 9). Disponível em: <<http://livroaberto.ufpa.br/jspui/handle/prefix/101>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

POLÍCIA FEDERAL. Disponível em < <http://www.pf.gov.br/>>. Acesso em 28. Jul. 2017.

POLÍCIA FEDERAL. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/2017/05/operacao-bullish-investiga-fraudes-em-emprestimos-no-bndes>. Acesso em 21 set. 2017.

RECEITA FEDERAL, 2018. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/dipj-declaracao-de-informacoes-economico-fiscais-da-pj/respostas-2009/capituloviii-lucrooperacional2010.pdf> Acesso em 19 set. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

ROUSSEAU, J-J. **O contrato social**. In: Oeuvres completes, tome III. Collection “Pléiade”. Paris: Gallimard, 1757.

ROTHBERG, Danilo. **O conceito de enquadramento e sua contribuição à crítica de mídia**. Vitrine e vidraça: Crítica de Mídia e Qualidade no Jornalismo, 2010.

RUIZ-MORENO, Lidia et al. **Mapa conceitual: ensaiando critérios de análise**. Ciência & Educação (Bauru), 2007.

SANCHOTENE, Carlos Renan Samuel. **A midiaticização como processo de reconhecimento, legitimidade e prática social**. Emancipação, v. 9, n. 2, p. 249-258, 2009.

SANCOVSCHI, M.; SILVA, A. H. C. **Evidenciação social corporativa**: estudo de caso da empresa petróleo brasileiro S.A. . Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 1, n. 1, p. 42-57, 2006.

SCHAFF, Adam. **História e verdade**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

SEIBT, Cezar Luis. **Heidegger: Da fenomenologia reflexiva à fenomenologia hermenêutica**. Princípios: Revista de filosofia. Natal (RN), v. 19, n. 31 Janeiro/Junho de 2012, p. 79-98.

SENADO NOTÍCIAS. Disponível em:
<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/09/18/trabalhadores-querem-discutir-com-o-ministerio-publico-protecao-ao-emprego-na-jbs>. Acesso em 17 set. 2018.

SERRANO, Pascual. **Mídia, poder e contrapoder**: da concentração monopólica à democratização da informação. FAPERJ, 2013.

SILVA, Glauco Peres da. **Desenho de Pesquisa**. 2018.

SILVA TRIVIÑOS, Augusto. **A dialética materialista e a prática social**. Movimento, v. 12, n. 2, 2006.

SILVINO, Alexandre Magno Dias. **Epistemologia positivista**: qual a sua influência hoje?. Psicol. cienc. prof., Brasília, v. 27, n. 2, p. 276-289, jun. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 mai. 2018.

SOARES, Murilo Cesar. **Construindo o significado do voto**: retórica da propaganda televisiva. Universidade de São Paulo, 1995.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho**: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2002.

SOUSA, Valmi D.; DRIESSNACK, Martha; MENDES, Isabel Amélia Costa. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 502-507, 2007.

DRIESSNACK, Martha; SOUSA, Valmi D.; COSTA MENDES, Isabel Amélia. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: parte 2: desenhos de pesquisa qualitativa. **Revista Latino-americana de enfermagem**, v. 15, n. 4, 2007.

SUCHMAN, M. **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**. Academy of Management Review. 1995.

STAKE, Robert E. **Qualitative research**: studying how things work. New York, 2010.

TAVARES, Romero. **Construindo Mapas Conceituais**. Ciências & Cognição; Vol 12: 72-85; 2007.

TERRA. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/agronegocio-do-brasil-tem-2-maior-superavit-da-historia-em-2017-carne-fraca-teve-impacto.903b6aaa121b7d196c5913bf04c98b18dplq9i4k.html>. Acesso em 09 ago. 2018.

THIOLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

TOP OF MIND. Disponível em: <http://topofmindbrasil.com.br/friboi-conquista-o-top-of-mind/>. Acesso em 20 nov. 2018.

VAN DIJK, T. A. **Discurso e poder**. Orgs: Hoffanagel, J. e Falcone, K. São Paulo: Contexto, 2012.

VALOR. Disponível em: <https://www.valor.com.br/agro/4977306/no-olho-do-furacao-jbs-ja-perdeu-r-96-bi>. Acesso em 09 ago. 2018.

VALOR. Disponível em: <https://www.valor.com.br/especial/jbs>. Acesso em 28 jul. 2017.

VEJA. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/brasil/carne-fraca-saiba-mais-sobre-a-jbs-e-brf/>>. Acesso em 28 jul. 2017.

VEJA. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/brasil/carne-fraca-saiba-mais-sobre-a-jbs-e-brf/>>. Acesso em 28 jul. 2017.

VEJA. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/carne-fraca-governo-centralizara-fiscalizacao-de-frigorificos/>>. Acesso em 09 ago. 2018.

VEJA. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/carne-fraca-ministro-da-agricultura-visita-empresa-investigada/>. Acesso em 09 ago. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILELA JÚNIOR, A; DEMAJOROVIC, J. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

WEBER, M. **Textos selecionados: os economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

WEBER, M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. 3ª edição, Universidade de Brasília, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Estão presentes no apêndice as fichas elaboradas para identificação das estratégias de legitimação e enquadramentos noticiosos dos comunicados aos investidores divulgados no site: www.jbss.infoinvest.com.br, entre o período de 2017 a 2018; das notícias veiculadas no site oficial da JBS que datam de 2017 a 2018; e dos relatórios de administração publicados pela empresa entre os anos de 2014 a 2017.

Em cada ficha constam os dados do canal de divulgação, link para acesso, data, texto original e quais estratégias de legitimação e enquadramentos noticiosos foram detectados e em qual fragmento do texto.

1 COMUNICADO DA EMPRESA AOS INVESTIDORES

A JBS foi a primeira empresa brasileira a ter o capital aberto, em 2007, negociando suas ações na bolsa de valores (JBS, 2018). A empresa demonstra preocupação com a comunicação entre seus *stakeholders*, possuindo canais específicos de informações de interesse para cada seguimento. Além do site: www.jbss.infoinvest.com.br, que contém dados de interesse para os investidores e acionistas, são realizadas teleconferências trimestrais evidenciando os resultados da empresa, bem como área de atendimento especializado no Brasil e nos Estados Unidos (JBS, 2018). Os investidores e acionistas podem entrar em contato com a empresa e enviar solicitações de esclarecimentos, dúvidas e sugestões.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3919/Comunicado%20ao%20Mercado%20-%20BoD%20JBSFI%20-%20FINAL.pdf
Data	30 de janeiro de 2017
Texto original	
<p>A JBS S.A. (IBOV: JBSS3, OTCQX: JBSAY, "Companhia"; "JBS") comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral a indicação de membros independentes ("Conselheiros") do Conselho de Administração da sua subsidiária JBS <i>Foods International</i> ("JBSFI"). Os indicados deverão iniciar suas atividades na JBSFI após a sua listagem na Bolsa de Valores de Nova Iorque ("NYSE").</p> <p>Sr. John Boehner, foi o 53º líder do Congresso dos Estados Unidos. Como deputado federal, ele representou o estado de Ohio entre 1991 e 2015, tendo sido eleito líder do Congresso em janeiro de 2011. Durante esse período no Congresso, Boehner atuou como Vice-Presidente do Comitê de Agricultura e como Presidente do Comitê de Educação e Trabalho. Ele se aposentou do Congresso em outubro de 2015, após mais de 30 anos de serviço público. Atualmente, Boehner é Consultor Sênior Estratégico na <i>Squire Patton Boggs</i>, um escritório global de advocacia e políticas públicas, para o qual presta consultoria estratégica em política doméstica e internacional, áreas nas quais ele possui décadas de experiência, fruto da sua atuação no mais alto escalão do governo dos Estados Unidos. Boehner também é membro do Conselho da <i>Reynolds American</i> (NYSE: RAI).</p> <p>Sr. Heckman, é um reconhecido líder com mais de 30 anos de experiência no setor de alimentos norte-americano, sendo 24 anos na <i>ConAgra Foods</i>, onde foi responsável por múltiplos segmentos de negócios, antes de liderar a criação do Grupo Gavilon, uma empresa de distribuição e comercialização de produtos agrícolas, a partir de uma cisão da <i>ConAgra Foods</i>, em 2008. Como CEO do Grupo Gavilon, ele dobrou o tamanho da empresa entre 2008 e 2012, e liderou com sucesso a sua venda para a Marubeni em 2013. Atualmente, Heckman é um dos sócio-fundadores da <i>Flatwater Partners</i>, uma empresa de investimentos. Adicionalmente, Heckman é membro do Conselho de Administração da OCI N.V. (NYSE: OCI), uma produtora global de fertilizantes, e da <i>Waitt Brands</i>.</p> <p>Sr. Charles Macaluso, possui vasta experiência na área de gestão e estratégia, e desde 1998 é diretor da <i>Dorchester Capital Advisors</i>, LLC, uma consultoria em gestão com foco em avaliação operacional, planejamento estratégico, gestão de crises e <i>turnaround</i> de empresas. Atualmente, Macaluso é membro do Conselho da <i>Darling Ingredients Inc.</i> (NYSE:DAR), da <i>Pilgrim's Pride Corporation</i> (NASDAQ:PPC) e da <i>Global Equipment Power Group</i> (OT:GLPW), e também compõe a Associação Nacional de Conselheiros Corporativos dos Estados Unidos.</p> <p>Sr. Steven Mills, possui cerca de 40 anos de experiência nas áreas de contabilidade, finanças corporativas, planejamento estratégico, gerenciamento de riscos e fusões & aquisições, com uma carreira de 33 anos na <i>Archer-Daniels-Midland</i> (NYSE: ADM), um dos maiores produtores agrícolas e de ingredientes alimentícios do mundo. Na ADM, ele atuou em diversas posições executivas, incluindo <i>Controller</i>, CFO, além de</p>	

ter sido responsável pela expansão global da companhia. Posteriormente, o Sr. Mills atuou como CFO da *Amyris, Inc.* (NASDAQ: AMRS), uma empresa integrada de produtos renováveis. Atualmente, ele é membro do Conselho da *Black Hills Corporation* (NYSE: BKH), uma empresa de energia verticalmente integrada, onde também preside o comitê de auditoria, da *Farmers Edge, Inc.*, da *Big Red Group Holdings LLC*, e da *Hickory Point Bank & Trust*.

Sr. Dimitri Panayotopoulos, passou 37 anos da sua carreira na *Procter & Gamble* (“P&G”) (NYSE: PG), uma empresa global do setor de consumo, e atuou em diversos mercados pelo mundo, além de ter se envolvido e liderado diversas inovações revolucionárias, até se tornar Vice-Presidente do Conselho da companhia. Na P&G, o Sr. Panayotopoulos também exerceu a função de Vice-Presidente de todas as suas unidades globais, com foco em inovação, agilidade e escala associadas aos seus mercados de atuação. Atualmente, Panayotopoulos é membro do Conselho da *British American Tobacco Company* (LSE: BATS) e da *Logitech International S.A.* (NASDAQ: LOGI). Ele também atua como Consultor Sênior na *Boston Consulting Group*, uma empresa global de consultoria.

A JBS manterá o mercado informado quanto aos próximos passos associados à listagem da JBSFI.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade moral ao substituir pessoal, evidenciando experiência e méritos dos novos indicados a compor o Conselho de Administração.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/3997/Comunicado%20ao%20Mercado%20-%20Operao%20PF.pdf
Data	17 de março de 2017
Texto original	
<p>COMUNICADO AO MERCADO A JBS S.A. (IBOV: JBSS3, OTCQX: JBSAY, "Companhia"; "JBS") comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que, em relação a operação realizada pela Polícia Federal na manhã de hoje, a JBS esclarece que não há nenhuma medida judicial contra os seus executivos. A empresa informa ainda que sua sede não foi alvo dessa operação. A ação deflagrada hoje em diversas empresas localizadas em várias regiões do país, ocorreu também em três unidades produtivas da Companhia, sendo duas delas no Paraná e uma em Goiás. Na unidade da Lapa (PR) houve uma medida judicial expedida contra um médico veterinário, funcionário da Companhia, cedido ao Ministério da Agricultura. A JBS e suas subsidiárias atuam em absoluto cumprimento de todas as normas regulatórias em relação à produção e a comercialização de alimentos no país e no exterior e apoia as ações que visam punir o descumprimento de tais normas. A JBS no Brasil e no mundo adota rigorosos padrões de qualidade, com sistemas, processos e controles que garantem a segurança alimentar e a qualidade de seus produtos. A companhia destaca ainda que possui diversas certificações emitidas por reconhecidas entidades em todo o mundo que comprovam as boas práticas adotadas na fabricação de seus produtos. A Companhia repudia veementemente qualquer adoção de práticas relacionadas à adulteração de produtos – seja na produção e/ou comercialização - e se mantém à disposição das autoridades com o melhor interesse em contribuir com o esclarecimento dos fatos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Fragmento 1: Na unidade da Lapa (PR) houve uma medida judicial expedida contra um médico veterinário, funcionário da Companhia, cedido ao Ministério da Agricultura.</p> <p>Enquadramento 1: Define um problema particular, promovendo a explicação que apenas um funcionário, que estava cedido ao MAPA, foi envolvido ao escândalo.</p>	
<p>Fragmento 2: A Companhia repudia veementemente qualquer adoção de práticas relacionadas à adulteração de produtos – seja na produção e/ou comercialização - e se mantém à disposição das autoridades com o melhor interesse em contribuir com o esclarecimento dos fatos.</p> <p>Enquadramento 2: Realiza julgamentos morais ao repudiar condutas ilícitas, negando seu envolvimento ao escândalo.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: Na unidade da Lapa (PR) houve uma medida judicial expedida contra um médico veterinário, funcionário da Companhia, cedido ao Ministério da Agricultura.

Estratégia 1: Recuperação de legitimidade moral ao desassociar funcionário envolvido na Operação Carne Fraca de seu quadro de colaboradores.

Fragmento 2: A JBS e suas subsidiárias atuam em absoluto cumprimento de todas as normas regulatórias em relação à produção e a comercialização de alimentos no país e no exterior e apoia as ações que visam punir o descumprimento de tais normas.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade cognitiva ao enfatizar que segue normas, critérios e padrões estabelecidos. Evidencia que as operações são padronizadas e profissionais.

Fragmento 3: Apoia as ações que visam punir o descumprimento de tais normas.

Estratégia 3: Recuperação de legitimidade pragmática ao afirmar que apoia ações que fiscalizem a atuação das empresas, negando seu envolvimento ao escândalo.

Fragmento 4: A JBS no Brasil e no mundo adota rigorosos padrões de qualidade, com sistemas, processos e controles que garantem a segurança alimentar e a qualidade de seus produtos. A companhia destaca ainda que possui diversas certificações emitidas por reconhecidas entidades em todo o mundo que comprovam as boas práticas adotadas na fabricação de seus produtos.

Estratégia 4: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e certificados internacionais que demonstram boas práticas e qualidade de seus produtos.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4010/Resposta%20Ofcio%20428%202017Reduo%20ritmo%20abates_23.03.2017.pdf
Data	23 de março de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Prezados Senhores,</p> <p>Em Notícia veiculada pelo jornal Valor Econômico, em 23/03/2017, consta, entre outras informações, que a JBS reduziu o ritmo dos abates em 25% a 30% em seus frigoríficos. Não identificamos essas informações nos documentos enviados por essa companhia, por meio do Sistema Empresas.NET. Em caso de contraditório, favor informar o documento e as páginas em que constam as informações e a data e hora em que as mesmas foram enviadas. Cabe ressaltar que a companhia deve divulgar informações periódicas, eventuais e demais informações de interesse do mercado, por meio do Sistema Empresas.NET, garantindo sua ampla e imediata disseminação e o tratamento equitativo de seus investidores e demais participantes do mercado. Isto posto, solicitamos esclarecimentos sobre o item assinalado, até às 9 horas de 24/03/2017, sem prejuízo ao disposto no parágrafo único do art. 6º da Instrução CVM nº 358/02, com a sua confirmação ou não, bem como outras informações consideradas importantes.</p> <p>Resposta:</p> <p>Em atendimento à solicitação de Vossa Senhoria, vem a JBS S.A., vem prestar esclarecimentos sobre Notícia supracitada veiculada no jornal “Valor Econômico”, edição de hoje, 23 de março de 2017 (“Notícia”). A respeito da afirmação realizada pelo jornalista Luiz Henrique Mendes de que “a JBS reduziu o ritmo dos abates em 25 a 30% em seus frigoríficos” a Companhia informa, conforme consta na referida Notícia, que estava operando suas atividades de abates tal qual previsto para a semana, mas que, no entanto, estava avaliando o mercado e que iria adotar as medidas necessárias para adequação do volume de produção à demanda de mercado. Nesse sentido, a Companhia, por meio deste esclarecimento, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que suspendeu, por três dias, a produção de carne bovina em 33 unidades das 36 que a empresa mantém no Brasil. Para próxima semana, a Companhia irá operar em todas as suas unidades com uma redução de 35% da sua capacidade produtiva. Essas medidas visam ajustar a produção até que se tenha uma definição referente aos embargos impostos pelos países importadores da carne brasileira. A Companhia ressalta que está empenhada na manutenção do emprego dos seus 125 mil colaboradores em todo o Brasil. Sendo o que nos cumpria ao momento, permanecemos à disposição para esclarecimentos adicionais.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define o problema, explicando o ritmo de produção da empresa e do mercado.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: A respeito da afirmação realizada pelo jornalista Luiz Henrique Mendes de que “a JBS reduziu o ritmo dos abates em 25 a 30% em seus frigoríficos” a Companhia informa, conforme consta na referida Notícia, que estava operando suas atividades de abates tal qual previsto para a semana, mas que, no entanto, estava avaliando o mercado e que iria adotar as medidas necessárias para adequação do volume de produção à demanda de mercado. Essas medidas visam ajustar a produção até que se tenha uma definição referente aos embargos impostos pelos países importadores da carne brasileira.

Estratégia 1: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar aos seus investidores e acionistas posturas adotadas pela empresa.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4066/Comunicado%20ao%20Mercado%20-%20Conclusao%20Plumrose.pdf
Data	02 de maio de 2017
Texto original	
<p>JBS S.A. ANUNCIA A CONCLUSÃO DA AQUISIÇÃO DA <i>PLUMROSE</i> A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” - BVM&FBOVESPA: JBSS3; OTCQX: JBSAY), em continuidade ao Fato Relevante de 13 de março de 2017, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, que sua controlada, JBS USA, concluiu a aquisição da <i>Plumrose</i> USA (“<i>Plumrose</i>”) nos Estados Unidos em 01 de maio de 2017. A <i>Plumrose</i> inclui: (i) cinco fábricas de produtos preparados localizadas nos estados de Indiana, Iowa (2), Mississippi e Vermont; (ii) dois centros de distribuição localizados em Indiana e Mississippi. A receita líquida anual é de aproximadamente US\$ 500 milhões e o valor da aquisição foi de US\$ 230 milhões. A aquisição da <i>Plumrose</i> aumenta a presença da Companhia no segmento de produtos preparados e de alto valor agregado, principalmente na categoria de produtos de conveniência à base de carne. A <i>Plumrose</i> também possui um portfólio de marcas tradicionais e altamente reconhecidas presentes nos segmentos de <i>food service</i> e varejo nos Estados Unidos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: “...concluiu a aquisição da <i>Plumrose</i> USA nos Estados Unidos em 01 de maio de 2017. A <i>Plumrose</i> inclui: (i) cinco fábricas de produtos preparados localizadas nos estados de Indiana, Iowa (2), Mississippi e Vermont; (ii) dois centros de distribuição localizados em Indiana e Mississippi. A receita líquida anual é de aproximadamente US\$ 500 milhões e o valor da aquisição foi de US\$ 230 milhões.”</p> <p>Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com a conclusão da aquisição da <i>Plumrose</i> USA a seus investidores e acionistas.</p>	
<p>Fragmento 2: A aquisição da <i>Plumrose</i> aumenta a presença da Companhia no segmento de produtos preparados e de alto valor agregado, principalmente na categoria de produtos de conveniência à base de carne. A <i>Plumrose</i> também possui um portfólio de marcas tradicionais e altamente reconhecidas presentes nos segmentos de <i>food service</i> e varejo nos Estados Unidos.</p> <p>Estratégia 2: Ganho de legitimidade pragmática ao vincular sua imagem a empresas que já são reconhecidas pelo mercado.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4074/Comunicado%20ao%20Mercado%20-%20RA%202016.pdf
Data	02 de maio de 2017
Texto original	
<p>JBS S.A. DIVULGA O RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE DE 2016 A JBS S.A. (IBOV: JBSS3, OTCQX: JBSAY, "Companhia"; "JBS") comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, a divulgação do seu Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2016 seguindo as diretrizes propostas pela Global Reporting Initiative (GRI) e de acordo com os critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA). O documento relata as realizações e acontecimentos de 2016, incluindo o seu desempenho operacional e financeiro, e oferece ampla visão da estratégia de agregação de valor da Companhia e da Cultura JBS. Adicionalmente, o relatório descreve o forte comprometimento da JBS com a sustentabilidade e as ações sociais em todas as regiões em que atua.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: “O documento relata as realizações e acontecimentos de 2016, incluindo o seu desempenho operacional e financeiro, e oferece ampla visão da estratégia de agregação de valor da Companhia e da Cultura JBS.”</p> <p>Estratégia 1: Administrar a legitimidade cognitiva ao evidenciar informações da empresa aos seus investidores e acionistas.</p>	
<p>Fragmento 2: “Adicionalmente, o relatório descreve o forte comprometimento da JBS com a sustentabilidade e as ações sociais em todas as regiões em que atua.”</p> <p>Estratégia 2: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4090/Comunicado%20ao%20Mercado%20-%20Op%20Bullish.pdf
Data	12 de maio de 2017
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” - BVM&FBOVESPA: JBSS3; OTCQX: JBSAY), nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 358, de 3 de janeiro de 2002, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que, em relação a investigação que se noticiou hoje, vem a esclarecer o que segue:</p> <p>Todo o investimento do BNDES na JBS foi feito por meio da BNDESPar, seu braço de investimentos, quando a Companhia já possuía ações listadas em bolsa, em consonância com a legislação do mercado de capitais brasileiro, sem qualquer favorecimento à Companhia.</p> <p>Todas as transações realizadas entre a BNDESPAR e a Companhia foram divulgadas ao mercado por meio de Comunicados ao Mercado e Fatos Relevantes, disponíveis no site da CVM e no site de relações com investidores da JBS.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define o problema, ao promover a explicação do investimento realizado pelo BNDES, investigado na Operação <i>Bullish</i>.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar aos seus investidores e acionistas ações da JBS que foram investigadas na Operação <i>Bullish</i>.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4094/Resposta%20Oficio%20161.2017.pdf
Data	15 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à Notícia veiculada pelo site do jornal O Globo, no dia 12/05/2017, sob o título "JBS nega favorecimento em relação com o BNDES, banco diz colaborar com autoridades", na qual constam as seguintes informações: JBS nega favorecimento em relação com o BNDES, banco diz colaborar com autoridades Frigorífico afirmou que operações foram aprovadas pela CVM Após a deflagração da operação da Polícia Federal, a JBS nega que tenha sido favorecida pelas operações feitas com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por meio da subsidiária BDNESPar, e que elas foram realizadas de acordo com as regras do mercado de capitais no Brasil. Já o BNDES divulgou nota afirmando que está buscando informações sobre a operação, dá apoio a seus funcionários e colabora com as autoridades. "Todo o investimento do BNDES na companhia foi feito por meio da BDNESPar, seu braço de participações, obedecendo a regras de mercado e dentro de todas as formalidades. Esses investimentos ocorreram sob o crivo da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e em consonância com a legislação vigente. Não houve favor algum à empresa", justificou, em nota, a JBS. Nesta manhã, a PF deflagrou a Operação Bullish, que investiga fraudes em aportes concedidos pelo BNDES. Os aportes foram realizados após a contratação de empresa de consultoria ligada ao ex-parlamentar Antonio Palocci, e tiveram tramitação recorde, segundo disse ao jornal O GLOBO uma fonte vinculada ao caso. Palocci está preso em Curitiba (PR).</p> <p>De acordo com o frigorífico, todo o relacionamento com bancos públicos e privados é feito de forma transparente e dentro das regras. "Todos os atos societários advindos dos investimentos da BDNESPar foram praticados de acordo com a legislação do mercado de capitais brasileiro, são públicos e estão disponíveis no site da CVM e no site de relações com investidores da JBS", concluiu a empresa. O BNDES informou, em comunicado, que está buscando informações sobre a operação e fará novo pronunciamento até o fim do dia. "Sobre a Operação Bullish, deflagrada nesta sexta-feira, 12, pela Polícia Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) esclarece que está buscando informações sobre a operação da PF e dando apoio aos seus empregados. O #BNDES colabora com as autoridades na apuração. A presidente Maria Silvia Bastos Marques está em compromisso em Brasília, retornando ao Banco nas próximas horas. O BNDES fará novo pronunciamento até o fim do dia".</p> <p>2. A respeito, requeremos a manifestação de V.S.a sobre os motivos pelos quais entendeu que a deflagração da operação da Polícia Federal envolvendo a Companhia não se tratava de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002.</p> <p>3. Além disso, a JBS deverá esclarecer o que quis dizer com a afirmação de que "esses investimentos ocorreram sob o crivo da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)", sendo que a CVM, no âmbito da sua supervisão calcada nas Leis nº 6.404/1976 e 6.385/1976, e normas a elas referenciadas, não avalia, nem tampouco aprova qualquer espécie de investimento. ”</p>	

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossa Senhorias, vem a JBS S.A., vem, por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados. A Companhia esclarece que a expressão “sob o crivo” da CVM que constou da nota à imprensa divulgada no dia 12 de maio tinha como objetivo esclarecer que as transações realizadas com o BNDESPar estavam em consonância com a legislação de mercado de capitais, incluindo, mas não se limitando a, divulgações ao mercado em geral por meio de fatos relevantes e comunicados ao mercado e utilização do Parecer CVM 35 para estabelecer a relação de troca na incorporação de ações da Bertin pela Companhia. Contudo, a Companhia concorda que a utilização da referida expressão gerou um entendimento equivocado. De forma a corrigir tal situação, a Companhia divulgou na mesma data comunicado ao mercado, no qual esclareceu que as transações se deram em observância à legislação e as normas publicadas por esta Autarquia.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define o problema e promove explicação de nota divulgada à imprensa.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar aos seus investidores e acionistas ações da JBS que foram investigadas na Operação *Bullish*.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4111/Resposta%20Oficio%20165.2017.pdf
Data	18 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1.Reportamo-nos ao Fato Relevante arquivado pela JBS S/A em 05.12.2016, comunicando que "sua subsidiária JBS <i>Foods International</i> B.V. planeja realizar o registro de uma Oferta Pública Inicial nos Estados Unidos", bem como à Notícia veiculada jornal O Globo, no dia 17/05/2017, sob o título "JBS adia abertura de capital nos EUA para o segundo semestre", na qual constam as seguintes e principais informações (grifadas): JBS adia abertura de capital nos EUA para o segundo semestre O presidente da JBS, Wesley Batista, anunciou ontem que a abertura de capital (IPO, sigla em inglês para oferta inicial de ações) da divisão internacional do grupo nos Estados Unidos ficou para o segundo semestre. Esse adiamento é uma das consequências da Operação Carne Fraca, deflagrada em março, para investigar fraudes fiscais e sanitárias em uma série de frigoríficos investigados. - Um IPO no segundo semestre é o momento mais próximo para tentar sair ao mercado, já que ainda há algumas questões pendentes devido a isso que aconteceu no setor. Tudo depende do mercado, mas acreditamos que o segundo semestre é a janela mais possível - afirmou Batista, ontem, em teleconferência com analistas. Em dezembro, a JBS havia anunciado a intenção de fazer nos Estados Unidos, na Bolsa de Nova Iorque, a abertura de capital da subsidiária holandesa, que concentra suas operações internacionais. A ideia era que o IPO ocorresse neste semestre. NOVA AÇÃO DA PF AFETARÁ IPO Wesley Batista explicou que a repercussão da Carne Fraca poderia gerar dúvidas nos Investidores e que, por essa razão, a empresa optou por esperar que as questões levantadas pela investigação fossem esclarecidas, eliminando assim o risco de a ação da PF influenciar o processo de determinação do valor da ação - que está fortemente ligado à demanda dos Investidores. A Operação Carne Fraca contribuiu para a queda dos resultados na unidade brasileira de bovinos do grupo no primeiro trimestre, já que a produção foi paralisada, e os gastos com publicidade acabaram superando as estimativas. - Não vamos estar na frente do investidor para discutir outra coisa que não seja a companhia, os resultados e as perspectivas. Ou não vai valer a pena, e isso vai prejudicar o nosso objetivo, que é fazer com que as operações internacionais tenham um preço que a gente acredita ser o correto - explicou o presidente da JBS. Batista ressaltou ainda que o objetivo principal do IPO não é reduzir o nível de endividamento da empresa, que é de 4,20 vezes sua geração de caixa (relação entre Dívida Líquida e o Ebitda). Segundo ele, uma parte da oferta ajudaria a melhorar essa relação, mas o que realmente vai reduzir o endividamento será a capacidade da empresa de elevar suas receitas, principalmente nos Estados Unidos. Sobre a Operação <i>Bullish</i>, deflagrada na sexta-feira, que investiga transações financeiras do frigorífico com o BNDESPar, Batista disse acreditar que esta não influenciará o processo de IPO. Segundo ele, a avaliação da área jurídica do grupo é que não há impedimentos para a JBS continuar a fazer aquisições, ou mesmo avançar na abertura de capital: - No nosso entendimento, isso não cria problemas para seguirmos adiante. Na noite desta segunda-feira, depois do encerramento do mercado acionário, a JBS informou ter registrado um Lucro líquido</p>	

de R\$ 422,3 milhões no primeiro trimestre, contra um prejuízo de R\$ 2,7 bilhões em igual período de 2016. Isso foi possível graças à forte redução das despesas financeiras entre janeiro e março. Por outro lado, o frigorífico viu sua Receita líquida cair 14,3%, para R\$ 37,6 bilhões, devido, principalmente, ao efeito da desvalorização do dólar nas exportações. PAPÉIS DESABARAM 8,62%. Além do recuo da moeda americana, que afetou negativamente as receitas do grupo no exterior, a JBS ainda sofreu com a queda do resultado na JBS Mercosul e na Seara, que apuraram margens de 1% e 5,3%, respectivamente, bem abaixo do desempenho das demais unidades. No entanto, mesmo tendo registrado lucro, os analistas do mercado consideraram o resultado fraco, sobretudo por causa do desempenho da empresa na América do Sul, cujo cenário é visto como 'desafiador' pela própria JBS. As ações da empresa despencaram 8,62%, a R\$ 9,86, na Bolsa brasileira. Segundo Wesley Batista, a Operação Carne Fraca, deflagrada em 17 de março, pesou nos resultados do trimestre, já que, durante três dias, todas as unidades de abate de bovinos tiveram de paralisar suas operações, por causa da suspensão das exportações. Além disso, o grupo ainda concedeu férias coletivas, a fim de adequar a produção à demanda externa, já que alguns dos mercados demoraram mais tempo para reabrir as importações. - Vamos ter um segundo trimestre um pouco melhor, mas não acreditamos que irá voltar aos níveis que tínhamos antes. O mês de abril ainda foi afetado pela Carne Fraca, mas agora em maio o segmento de bovinos voltou a operar mais dentro da normalidade - disse ele a analistas. O executivo não deu projeção para as margens das unidades Mercosul e Seara, mas afirmou que estas devem continuar em um dígito, porém em um patamar mais elevado".

2. A respeito, requeremos a manifestação de V.S.a sobre os motivos pelos quais entendeu que o adiamento do IPO, bem como as informações e os impactos decorrentes da operação da Polícia Federal na referida oferta pública informada em Fato Relevante arquivado em 05.12.2016, não se tratava de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. Primeiramente, a Companhia esclarece que conforme se pode observar no Fato Relevante de 05 de dezembro de 2016 ("Fato Relevante") a única menção sobre a expectativa de conclusão do processo de IPO foi a seguinte: "A Companhia espera concluir o IPO ao longo do primeiro semestre de 2017".

2. Como se pode observar no mencionado Fato Relevante, não existe de forma explícita o compromisso de finalizar o procedimento de IPO no primeiro semestre, tendo sido demonstrada apenas uma mera expectativa de condução do projeto.

3. Além disso, quando o Sr. Diretor Presidente Wesley Batista fez a citação: "Um IPO no segundo semestre é o momento mais próximo para tentar sair ao mercado, já que ainda há algumas questões pendentes devido a isso que aconteceu no setor", ele estava apenas apresentando uma visão sob o ponto de vista de mercado sobre o momento eventualmente mais propício para o IPO. Ou seja, em nenhum momento o Sr. Diretor Presidente Wesley Batista informou que, oficialmente, a Companhia estava adiando a conclusão do IPO para uma data específica.

4. Deste modo, a Companhia entende que as informações fornecidas por meio do Fato Relevante e as declarações do Sr. Diretor Presidente Wesley Batista são harmoniosas e complementares, pois o fato do Sr. Diretor Presidente Wesley Batista entender que do ponto de vista de mercado que a janela do segundo semestre seria mais benéfica,

não se desnatura os esforços que a Companhia vem tomando para a implementação do IPO desde o final de 2016.

5. A Companhia ressalta sua visão de que os trabalhos sobre o IPO estão em continuidade conforme se pode observar na ata de Reunião do Conselho de Administração da Companhia realizada em 04 de maio de 2017, no qual foram aprovadas, exclusivamente, as demonstrações contábeis da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016, em inglês, somente com informações da controladora (“Informações Financeiras 2016 - *Stand Alone*”), para fins da emissão de opiniões das auditorias independentes sobre as Informações Financeiras 2016 - *Stand Alone*. Tal aprovação se fez necessária, pois as Informações Financeiras 2016 - *Stand Alone* servirão de base para instruir o protocolo do pedido de registro da oferta pública inicial de ações ordinárias da subsidiária da Companhia, *JBS Foods International*, perante a *Securities and Exchange Commission* (“SEC”) nos Estados Unidos da América.

6. Feito os devidos esclarecimentos sobre a questão envolvendo o IPO, as operações envolvendo a Polícia Federal afetam sua imagem perante o mercado. Contudo, entende por bem aguardar o recebimento de todas as informações envolvendo cada uma das operações. O excesso de informações desconhecidas e um pronunciamento superficial da Companhia diante das acusações poderiam acarretar em mais insegurança e incerteza em relação a ela e em relação ao setor de atividade em que atua.

7. Por fim, a Companhia esclarece que irá se pronunciar em momento oportuno em relação a cada uma das operações e o fará somente no momento em que estiver em posse de todas as informações necessárias para que, de forma segura e precisa, esclareça os fatos para seus acionistas e o mercado em geral.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema e promove a explicação de ações e Notícias relacionadas à Operação *Bullish*.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar aos seus investidores e acionistas ações da JBS que foram investigadas na Operação *Bullish*.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4120/Resposta%20Oficio%20167.2017%20-%202019.05.17.pdf
Data	19 de maio de 2017
Texto original	
<p>JBS S.A., vem, por meio desta, tempestivamente, prestar os seguintes esclarecimentos. Em virtude da homologação pelo Supremo Tribunal Federal do acordo de colaboração premiada celebrado entre os sete executivos da Companhia e de sua controladora, J&F Investimentos, e o Ministério Público Federal, a Companhia informa que divulgou, nos termos da Instrução CVM nº358/02, um Comunicado ao Mercado contendo esclarecimentos aos seus acionistas e o mercado em geral.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia 1: Administração da legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente divulgando comunicado aos seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4122/Comunicado%20ao%20Mercado%20-%20Operacoes%20Financeiras.pdf
Data	19 de maio de 2017
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” - BVM&FBOVESPA: JBSS3; OTCQX: JBSAY), nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 358, de 3 de janeiro de 2002, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, em relação às Notícias veiculadas recentemente sobre operações de proteção cambial, que a Companhia gerencia de forma minuciosa e diária a sua exposição a moedas estrangeiras e commodities. A JBS tem como política e prática a utilização de instrumentos de proteção financeira visando, exclusivamente, minimizar os riscos cambiais e de commodities associados à sua dívida e recebíveis em dólar, tendo em vista a natureza das suas operações. Considerando a exposição da JBS ao dólar americano, um exemplo do potencial impacto das oscilações na cotação dessa moeda é que, ao considerar a variação cambial de R\$ 3,16 em 31 de março – fechamento do primeiro trimestre – para R\$ 3,40 em 18 de maio, a Companhia incorreria um prejuízo superior a R\$ 1 bilhão. A Companhia reitera que as movimentações realizadas nos últimos dias seguem alinhadas à sua política de gestão de riscos e proteção financeira.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define o problema e promove explicação sobre as operações de proteção cambial realizadas pela empresa.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar para seus investidores e acionistas ações da empresa relacionadas a operações de proteção cambial.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4129/Resposta%20Oficio%20171.2017.pdf
Data	23 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Reportamo-nos à Notícia veiculada no <i>blog Radar On-Line</i>, no sítio eletrônico da revista <i>Veja</i>, no dia 21/05/2017, sob o título "JBS controlava conselheiros da rival BRF", na qual constam as seguintes informações: JBS controlava conselheiros da rival BRF A "espionagem" aparece na própria delação da empresa Os depoimentos da JBS demonstram que a empresa mantinha seus tentáculos não apenas sobre o executivo e o legislativo, mas também sobre os fundos de pensão de estatais. Até aí, nada que não pudesse ser esperado, tamanha a ingerência do mundo político sobre essas estruturas, como Petros (Petrobras), Funcef (Caixa) e Previ (Banco do Brasil). A questão fica mais grave quando se revela que a JBS mantinha sob seu controle conselheiros da sua principal concorrente, a BRF. Os executivos Luís Carlos Affonso e Carlos Costa, que aparecem nos áudios como beneficiários de propina da JBS, foram conselheiros da concorrente até 2015, indicados pela Petros, uma das principais acionistas da BRF. Ou seja, por meio do fundo de pensão da Petrobras, Joesley e Wesley Batista tinham nomes de sua confiança em dois assentos no Conselho de Administração da concorrência. Em um mercado de competição acirrada, trata-se de uma vantagem formidável, principalmente pelo potencial de desestabilizar a gestão de quem ameaçava a liderança da JBS em diversos segmentos. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02.</p> <p>Resposta:</p> <p>Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A Companhia, em análise dos depoimentos prestados em razão de colaboração premiada das pessoas naturais, controladores e pertencentes aos órgãos de administração da Companhia, não identificou qualquer menção que corrobore com as ilações apresentadas no referido <i>blog</i>. 2. Nesse sentido, a Companhia refuta veementemente as alegações de “jornalistas” que sequer colocam seu nome para assinar uma suposta “denúncia” apenas com base em inferências que em nenhum momento foram declarados por qualquer colaboração premiada. As colaborações premiadas foram amplamente divulgadas e estão disponíveis a todos que buscam informações sobre a verdade dos fatos. 3. Por fim, a Companhia entende que alegações infundadas não são devam ser objeto de fato relevante, nos termos da Instrução CVM 358/2002. 	
Análise do enquadramento	

Fragmento 1: A Companhia, em análise dos depoimentos prestados em razão de colaboração premiada das pessoas naturais, controladores e pertencentes aos órgãos de administração da Companhia, não identificou qualquer menção que corrobore com as ilações apresentadas no referido *blog*.

Enquadramento 1: Define um problema específico e promove explicação sobre Notícia divulgada pela Veja.

Fragmento 2: Nesse sentido, a Companhia refuta veementemente as alegações de “jornalistas” que sequer colocam seu nome para assinar uma suposta “denúncia” apenas com base em inferências que em nenhum momento foram declarados por qualquer colaboração premiada.

Enquadramento 2: Faz julgamento moral ao refutar atuação de jornalistas da Veja ao afirmar que não possuem provas.

Fragmento 3: Por fim, a Companhia entende que alegações infundadas não são devam ser objeto de fato relevante, nos termos da Instrução CVM 358/2002.

Enquadramento 3: Define um problema específico e promove explicação sobre não ser objeto de comunicação da empresa.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação da legitimidade pragmática ao negar as acusações veiculadas pela Veja.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4133/Resposta%20Oficio%20174.2017.pdf
Data	24 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Ofício nº 167/2017/CVM/SEP/GEA-2 Tendo em vista as Notícias a respeito da possível delação dos controladores da JBS S/A, bem como as especulações sobre vazamentos de seu teor e conteúdo, solicitamos manifestação da Companhia de forma a prestar os esclarecimentos necessários ao mercado, ressaltando que, nos termos do Art. 6º, parágrafo único da ICVM 358/02, cabe aos administradores e/ou controladores “diretamente ou através do Diretor de Relações com Investidores, divulgar imediatamente o ato ou fato relevante, na hipótese da informação escapar ao controle ou se ocorrer oscilação atípica na cotação, preço ou quantidade negociada dos valores mobiliários de emissão da companhia aberta ou a eles referenciados”. Ressaltamos que as obrigações perante o normativo da CVM têm por objetivo, notadamente, manter o mercado adequadamente informado, de forma que a Companhia deverá promover esforços para evitar que o mercado seja informado inadequadamente a partir de fragmentos de Notícias. Tal manifestação deverá incluir cópia deste Ofício e ser encaminhada ao Sistema IPE, categoria “Comunicado ao Mercado”, tipo “Esclarecimentos sobre consultas CVM/BOVESPA”. O atendimento à presente solicitação de manifestação por meio de comunicado a mercado não exime a eventual apuração de responsabilidade pela não divulgação tempestiva de fato relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002. Ressaltamos que, nos termos do art. 3º da Instrução CVM nº 358/2002, cumpre ao Diretor de Relações com Investidores divulgar e comunicar à CVM e, se for o caso, à bolsa de valores e entidade do mercado de balcão organizado em que os valores mobiliários de emissão da companhia sejam admitidos à negociação, qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos seus negócios, bem como zelar por sua ampla e imediata disseminação, simultaneamente em todos os mercados em que tais valores mobiliários sejam admitidos à negociação. Lembramos ainda da obrigação disposta no parágrafo único do art. 4º da Instrução CVM nº 358/2002, de inquirir os administradores e acionistas controladores da Companhia, bem como todas as demais pessoas com acesso a atos ou fatos relevantes, com o objetivo de averiguar se estas têm conhecimento de informações que devam ser divulgadas ao mercado com o objetivo de averiguar se estes teriam conhecimento de informações que deveriam ser divulgadas ao mercado. De ordem da Superintendência de Relações com Empresas – SEP, alertamos que caberá a esta autoridade administrativa, no uso de suas atribuições legais e, com fundamento no inciso II, do artigo 9º, da Lei nº 6.385/1976, e no artigo 7º c/c o artigo 9º da Instrução CVM nº 452/2007, determinar a aplicação de multa cominatória, no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais), sem prejuízo de outras sanções administrativas, pelo não atendimento ao presente ofício enviado por e-mail, até as 09:00 do dia 19.05.2017." " Ofício nº 174/2017/CVM/SEP/GEA-2 Fazemos referência à resposta ao Ofício nº 167/2017/CVM/SEP/GEA-2 enviada por esta Companhia em 19/05/2017 a respeito da necessidade de, diante dos desdobramentos do acordo de colaboração dos executivos da JBS e de sua controladora, manter o mercado adequada e tempestivamente informado. Em sua resposta, a Companhia informa que "divulgou,</p>	

nos termos da Instrução CVM nº 358/02, um Comunicado ao Mercado contendo esclarecimentos aos seus acionistas e o mercado em geral", referindo-se ao Comunicado ao Mercado divulgado na noite anterior, dia 18/05/2017. Cabe ressaltar que a Instrução CVM nº 358/02 dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante, e que aquele tipo de divulgação (Comunicado ao Mercado - Outros Comunicados Não Considerados Fatos Relevantes) não está previsto na norma. O texto do Ofício nº 167/2017/CVM/SEP/GEA-2 esclarecia que "o atendimento à presente solicitação de manifestação por meio de comunicado a mercado não exime a eventual apuração de responsabilidade pela não divulgação tempestiva de fato relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002." Dessa forma, solicitamos que a Companhia se manifeste, à luz dos artigos 3º, 4º e 6º da Instrução CVM nº 358/02, a respeito dos motivos pelos quais não divulgou Fato Relevante, e a respeito da tempestividade da divulgação das informações, tendo em vista que desde a noite do dia 17/05/2017 já estavam sendo divulgadas Notícias a respeito do acordo de colaboração premiada. Em sua manifestação, a Companhia deverá também apontar quem são os sete executivos da Companhia e de sua controladora que celebraram acordo de colaboração premiada com o Ministério Público Federal, conforme teor do Comunicado ao Mercado de 18/05/2017. Tal manifestação deverá incluir cópia deste Ofício e do citado Ofício nº 167 (que não foi copiado na resposta inicial, apesar de solicitado por esta Superintendência) e ser encaminhada ao Sistema IPE, categoria "Comunicado ao Mercado", tipo "Esclarecimentos sobre consultas CVM/BOVESPA". De ordem da Superintendência de Relações com Empresas – SEP, alertamos que caberá a esta autoridade administrativa, no uso de suas atribuições legais e, com fundamento no inciso II, do artigo 9º, da Lei nº 6.385/1976, e no artigo 7º c/c o artigo 9º da Instrução CVM nº 452/2007, determinar a aplicação de multa cominatória, no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais), sem prejuízo de outras sanções administrativas, pelo não atendimento ao presente ofício enviado por e-mail, no prazo de 1 (um) dia útil.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, a JBS S.A., vem, por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. A Companhia divulgou, no dia 18.5.17, às 20:18h, Comunicado ao Mercado, com a finalidade de, em observância ao disposto na Instrução CVM 358/02, prover – escorada nas informações de que dispunha – esclarecimentos aos seus acionistas e ao mercado em geral.
2. As informações prestadas naquele Comunicado ao Mercado foram apenas conhecidas pela Companhia no mesmo dia 18.5.17, quando disponibilizadas por ordem do Exmo. Sr. Dr. Min. Edson Luiz Fachin, exarada na petição 7.003 DF, e seguidamente divulgadas, com grande alarde, pela grande imprensa.
3. A informação comunicada ao mercado era, até então, sigilosa, absolutamente desconhecida pela Companhia.
4. E isso porque a homologação do acordo de colaboração premiada, celebrado por 7 (sete) colaboradores, que se deu ultimamente no mesmo dia 18.5.17, estava condicionada ao sigilo, por força do artigo 7º, §3º, da Lei nº 12.850/2013.
5. Ou seja, apenas os 7 (sete) colaboradores conheciam, até a referida decisão do Min. Fachin no dia 18.5.17, a existência do acordo de colaboração celebrado e a sua distribuição ao juízo competente à sua homologação.
6. Por esse motivo, a Companhia não prestou quaisquer informações antes da data da divulgação do Comunicado ao Mercado em comento.

7. A bem da verdade, ainda que os termos do acordo de colaboração celebrado pelos Srs. Wesley Batista, Joesley Mendonça Batista, Ricardo Saud, Francisco de Assis e Silva, Valdir Aparecido Boni, Florisvaldo Caetano de Oliveira e Demilton Antônio de Castro tenha sido divulgado, as provas nele produzidas não são inteiramente conhecidas.

8. Não é, nesse sentido, inteiramente conhecida a relação dessas provas com a Companhia, a sua validade e importância, tampouco a influência completa dessas provas e das informações que contém e que revelam sobre o preço das ações de emissão da Companhia.

9. Prover qualquer informação nesse sentido, ou seja, para além do que já se revelou no Comunicado ao Mercado, seria divulgar o que ainda é incerto e, portanto, não inteiramente conhecido, em afronta à disciplina jurídica da informação no mercado de capitais.

10. A Companhia voltará novamente aos seus acionistas e ao mercado em geral, quando, por meio dos seus próprios mecanismos de coleta de informação ou do acesso aos acervos públicos, vier a conhecer fatos certos e efetivamente ocorridos, que se mostrem relevantes nos termos da Instrução CVM n.º 358/02.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre possível delação da JBS S.A.

Análise das estratégias

Estratégia 1: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar aos seus investidores e acionistas por quais motivos a empresa não se pronunciou frente a especulação de vazamento de informações da delação realizada por seus membros.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4135/Resposta%20Oficio%20175.2017.pdf
Data	24 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Tendo em vista os sucessivos vazamentos do teor e conteúdo de procedimentos processuais e legais, aos quais estão sendo submetidos tanto a Companhia quanto seus executivos, muitos dos quais confirmados por comunicados da própria empresa (como o acordo de colaboração premiada de executivos), reportamo-nos às Notícias veiculadas em 16.05.2017 e 19.05.2017, no site O Antagonista sob os títulos "WESLEY: "JOESLEY SABE QUEM É O DONO DE OFFSHORE SECRETA SÓCIA DA JBS" e "Exclusivo: JBS negocia compra das ações da <i>Blessed</i> ", em que o veículo afirma ter tido acesso ao depoimento do Sr. Wesley Batista à Polícia Federal e o reproduz em parte, além de afirmar que a JBS está em tratativas para comprar a participação da <i>Blessed Holding</i>, e também à Notícia veiculada em 22.05.2017, no site <i>Brazil Journal</i>, sob o título "Esqueletos da JBS podem quebrar império dos Batista", em que o veículo trata, entre outros temas, da propriedade da <i>Blessed Holding</i>, conforme as seguintes e principais informações: WESLEY: "JOESLEY SABE QUEM É O DONO DE OFFSHORE SECRETA SÓCIA DA JBS" Em seu depoimento à Polícia Federal, obtido com exclusividade por O Antagonista, Wesley Batista revela que só seu irmão Joesley sabe "a quem pertence a <i>Holding Blessed</i> ", aberta após a aquisição pela JBS do frigorífico Bertin. Em 2014, o Estadão revelou que a <i>offshore Blessed</i>, sediada em Delaware, detinha 13% do capital total da JBS - depois reduzido para 6,6% ou R\$ 1,5 bilhão. Ninguém no mercado, porém, sabia dizer quem eram os donos da empresa. Depois de cobranças da CVM, a JBS informou que a offshore estava em nome das seguradoras <i>US Commonwealth Life</i> e <i>Lighthouse Capital Insurance</i>, com sedes em paraísos fiscais. O principal acionista? Colin Murdoch-Muirhead, um cidadão das Bermudas. Para os investigadores, trata-se de uma fachada para ocultar o real proprietário. Só Joesley poderá responder, segundo Wesley. O irmão, que ainda está no exterior, também poderá falar sobre a participação de Lúcio Funaro na compra do Bertin e eventual envolvimento de Eduardo Cunha no caso. Transcrição das páginas do documento apresentado pelo site: "QUE sobre a <i>HOLDING BLESSED</i> e a estrutura societária após a aquisição do FRIGORÍFICO BERTIN, seu irmão JOESLEY é quem tem as informações; QUE não sabe dizer a quem pertence a <i>HOLDING BLESSED</i> , nem se essa <i>HOLDING</i> era do Grupo BERTIN [...] QUE foi seu irmão JOESLEY quem tratou dessa compra, não sabe dizer a participação de LUCIO FUNARO no negócio..." Exclusivo: JBS negocia compra das ações da <i>Blessed</i> O Antagonista soube que a JBS negocia a compra dos 6,6% das ações do grupo que ainda estão nas mãos da suspeitíssima <i>offshore Blessed Holdings</i>. O valor supera R\$ 1,5 bilhão. Como já comentamos aqui anteriormente, a <i>Blessed</i>, sediada em Delaware, está em nome de duas seguradoras - baseadas nas Ilhas Cayman e em Porto Rico - que pertencem ao americano Colin Murdoch-Muirhead. A empresa já teve 13% da JBS, mas o percentual foi reduzido após uma reestruturação societária do grupo. Como publicamos no início da semana, Wesley Batista, na Operação <i>Bullish</i>, disse que Joesley sabe quem é o dono da <i>offshore</i>, mas nada foi dito em sua delação premiada e ele não precisará mais depor</p>	

à PF naquela investigação. O segredo está muito bem guardado e desaparecerá em breve. Esqueletos da JBS podem quebrar império dos Batista [...] Além dos irmãos Batista, a JBS sempre teve um acionista misterioso: a *Blessed Holding*, uma sociedade incorporada no Estado de Delaware, nos EUA, onde as regras para abertura de empresas são menos rígidas. Até meados de 2014, a *Blessed* era dona de 13% da JBS — até que o jornal O Estado de São Paulo começou a fazer perguntas à CVM. Na ocasião, a JBS alterou seu formulário de referência (um documento que as empresas têm que arquivar com a CVM), reduzindo a participação da *Blessed* na companhia para 6,6%. Na época, os irmãos Batista diziam não saber quem estava por trás da *Blessed*. Por sua vez, a *Blessed* tem como acionistas duas seguradoras sediadas em paraísos fiscais diferentes, mas com telefones e e-mails para contato iguais. Seus nomes: *US Commonwealth Life* (com sede em Puerto Rico) e *Lighthouse Capital Insurance* (sediada em Cayman). Até hoje, as pessoas físicas por trás dessas seguradoras nunca foram identificadas, mas sabe-se que a *Blessed* nasceu logo após a fusão da JBS com outro frigorífico, o Bertin — uma operação patrocinada pelo BNDES. Em 2009, com o Bertin vergando sob uma dívida de R\$ 6 bilhões, o BNDES decidiu que fazia sentido enterrar a dívida da Bertin na JBS, que ia bem. Formava-se assim um 'campeão nacional' cada vez mais '*too big to fail*', e de quebra se escondia que o banco havia errado ao financiar o Bertin. Logo depois da fusão, a *Blessed* apareceu no formulário de referência da JBS como parte da cadeia societária que controla a empresa dos Batista. E, em meados de 2013, a *Blessed* virou pivô de uma briga entre os Bertin e os Batista, com os primeiros acusando os últimos de falsificar assinaturas e roubar-lhes R\$ 1 bilhão. No ano seguinte, as famílias chegaram a um acordo pelo qual os Bertin saíram da sociedade, mas a *Blessed* até hoje continua sendo um ponto de interrogação. E é justamente a compra da Bertin que é o problema para os Batista. A JBS deu à família Bertin 28% de seu capital na fusão, mas logo em seguida a *Blessed* comprou de volta dois terços das ações do Bertin por R\$ 17 milhões. Documentos do processo entre Bertin e JBS sugerem que a *Blessed* pertence na verdade aos Batista, e que o contrato original de fusão continha um adendo de gaveta detalhando esta recompra a desconto. Isso significa que a JBS de fato nunca avaliou a Bertin por R\$ 12 bilhões, conforme noticiado, mas sim por R\$ 1,5 bilhão. Esta fraude diluiu os acionistas minoritários da JBS, incluindo o BNDES. Ao mesmo tempo, na opinião de fontes que conhecem as filigranas da transação, a sobreavaliação da Bertin criou outra fraude: um ágio indevido de R\$ 9 bilhões. Grifo nosso. Se as autoridades concluírem que houve fraude no ágio, isso significará que os balanços da JBS desde 2009 (ano da fusão) estão todos errados, e terão que ser refeitos. Como toda a dívida bancária da JBS foi dada sob a premissa de que seus balanços eram reais, isso pode levar os credores a acelerar a dívida da empresa, que hoje chega a R\$ 56 bilhões (dívida bruta no final de 2016).

2. Adicionalmente, ressaltamos que esta CVM, em 30.05.2014, enviou o OFÍCIO/CVM/SEP/GEA-2/Nº 126/2014 com a seguinte exigência: "em relação à *Blessed Holding*, deverão ser identificados seus controladores diretos e indiretos, até os controladores que sejam pessoas naturais, independente do eventual tratamento sigiloso conferido às informações por força de negócio jurídico ou pela legislação do país em que forem constituídos ou domiciliados o sócio ou controlador.". Em 03.06.2014 a Companhia protocolou resposta afirmando ter indicado em seu formulário de referência as pessoas naturais controladoras da *Blessed Holding*.

3. A respeito e tendo em vista que a Companhia confirmou acordo de colaboração premiado entre executivos da JBS e de sua holding controladora, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas nas Notícias e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem

como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02. Além disso, deverá se manifestar sobre a veracidade das informações prestadas em seu Formulário de Referência, no que se refere aos verdadeiros controladores da *Blessed Holding*, considerando inclusive o disposto no artigo 14 da Instrução CVM nº480/09.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. A Companhia informa, inicialmente, que, anualmente, atualiza o item 15 do Formulário de Referência, nos termos do artigo 24, parágrafo 3º, da Instrução CVM 480/2009 e questiona seus acionistas controladores e detentores de quantidade superior a 5% das ações de sua emissão sobre qualquer alteração em sua participação acionária na Companhia.

2. Desde 3 de junho de 2014, a Companhia não recebeu qualquer atualização de seu acionista indireto, *Blessed Holdings*, sobre a composição de sua participação acionária, que vem se mantendo ao longo dos últimos anos, de modo que as informações prestadas em seu Formulário de Referência estão, portanto, devidamente atualizadas.

3. No que se refere às Notícias veiculadas em 16.5.2017 e 19.5.2017, mencionadas no Ofício, a Companhia informa não estar envolvida em qualquer tratativa para aquisição de participação na *Blessed Holdings*

4. Assim, a Companhia entende não haver qualquer informação relevante sobre os temas tratados no Ofício a ser divulgada.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre aquisição da empresa *Blessed Holdings*.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar aos seus investidores e acionistas relação com a empresa *Blessed Holdings*.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4143/Resposta%20Oficio%20179.2017.pdf
Data	26 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à resposta ao Ofício nº 175/2017/CVM/SEP/GEA-2, em que a Companhia se manifesta nos seguintes e principais termos: “A Companhia informa, inicialmente, que, anualmente, atualiza o item 15 do Formulário de Referência, nos termos do artigo 24, parágrafo 3º, da Instrução CVM 480/2009 e questiona seus acionistas controladores e detentores de quantidade superior a 5% das ações de sua emissão sobre qualquer alteração em sua participação acionária na Companhia. Desde 3 de junho de 2014, a Companhia não recebeu qualquer atualização de seu acionista indireto, <i>Blessed Holdings</i>, sobre a composição de sua participação acionária, que vem se mantendo ao longo dos últimos anos, de modo que as informações prestadas em seu Formulário de Referência estão, portanto, devidamente atualizadas. No que se refere às Notícias veiculadas em 16.5.2017 e 19.5.2017, mencionadas no Ofício, a Companhia informa não estar envolvida em qualquer tratativa para aquisição de participação na <i>Blessed Holdings</i>.”</p> <p>2. Destacamos, inicialmente, que o acordo de colaboração premiada dos controladores da Companhia, tornado público há cerca de uma semana e que pode ser acessado em vários sites de Notícias, traz cópias das declarações de Imposto de Renda dos Srs. Wesley e Joesley Batista onde se lê que os mesmos informaram à Receita Federal terem comprado em 31.10.2016, cada um, 50% de participação na <i>Blessed Holding Cayman Ltd</i>, pelo valor de US\$ 150.000.000,00, de forma que, desde aquela data, os controladores da JBS também são detentores de 100% de participação em controladora indireta da Companhia.</p> <p>3. Nessa mesma linha, reportamo-nos à Notícia veiculada no site do jornal Valor Econômico no dia 23.05.2017, sob o título “Irmãos Batista citam ao Fisco compra da acionista 'misteriosa' <i>Blessed</i>”, na qual constam as seguintes informações: Os irmãos Joesley e Wesley Batista, controladores da JBS, informaram nas declarações de Imposto de Renda de 2016 a compra de 50% cada uma das ações da offshore <i>Blessed Holdings</i>, uma acionista indireta da JBS. A <i>Blessed</i> surgiu na cadeia societária da empresa de proteína animal após a união da empresa com o frigorífico Bertin, em 2009, mas nunca se soube quem eram os investidores pessoa física por trás do investimento. Em comunicado divulgado na noite desta terça-feira, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) disse que abriu processo para investigar se é verdadeira a informação que a JBS presta sobre quem são as “pessoas naturais” por trás da <i>Blessed</i>. A Receita Federal investiga o caso há anos por suspeita de fraude tributária. Em seu mais recente Formulário de Referência, a JBS diz que os acionistas pessoa jurídica da offshore são duas seguradoras — uma com sede em Cayman e outra em Porto Rico — e lista como pessoas físicas por trás de dois executivos de um agente fiduciário com sede em Guernsey — uma ilha no Canal da Mancha —, chamado Cogent, que controla as duas seguradoras. Joesley e Wesley informaram nas declarações de IR, que constam da documentação entregue ao Ministério Público Federal, que teriam pago US\$ 150 milhões (ou R\$ 477 milhões) cada um por 50% da <i>Blessed Holdings Cayman Limited</i>.”</p>	

Um total de US\$ 300 milhões, ou R\$ 954 milhões, a valores da época. O preço equivale a apenas 37% do valor de mercado de R\$ 2,56 bilhões da fatia indireta da *Blessed* na JBS, que era de 9,25% do capital total em 31 de outubro de 2016, data do negócio. Essa conta não considera os demais negócios da J&F, já que a participação da *Blessed* na empresa de carnes se dá por meio dela. Conforme as declarações de impostos, até o fim do ano passado teriam sido pagas duas parcelas de US\$ 7,5 milhões cada, restando uma dívida de US\$ 135 milhões para cada irmão. Apesar de a transação ter sido formalmente realizada em outubro passado e declarada pelos controladores da empresa à Receita Federal, a informação sobre quem são os acionistas da *Blessed* não foi atualizada no Formulário de Referência da JBS, datado de 23 de maio.

4. A respeito, requeremos que a Companhia se manifeste sobre a aparente contradição entre o informado pelos controladores diretos e indiretos à Companhia e o que está informado à justiça brasileira, bem como informe se questionou ou recebeu comunicação dos acionistas controladores Wesley e Joesley Batista sobre essa alteração em sua participação acionária.

5. Adicionalmente, como a informação a respeito da aquisição da *Blessed Holding* é pública e está em documento homologado por autoridade judicial, além de fazer parte das hipóteses que ensejam reapresentação do Formulário de Referência (alteração dos acionistas controladores indiretos), determinamos que a Companhia, com os meios que julgar necessários, certifique-se da informação prestada à justiça brasileira e atualize seu Formulário de Referência de forma a compatibilizar as informações prestadas ao mercado com as informações que constam nos documentos anexados ao acordo de colaboração homologado pelo Supremo Tribunal Federal.

Resposta:

A JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. Diante das Notícias divulgadas nos últimos dias sobre a suposta alteração no quadro societário da *Blessed Holdings*, sociedade referida nas páginas 474 e seguintes da versão 18 do Formulário de Referência de 2016 da Companhia, o Diretor de Relações com Investidores da Companhia questionou, em correspondência encaminhada em 25 de maio de 2017, os Srs. Wesley Mendonça Batista e Joesley Mendonça Batista acerca da veracidade das informações publicadas pela imprensa, com o que responderam que adquiriram, de fato, a totalidade das participações societárias de emissão daquela sociedade em 31 de outubro de 2016.

2. Em razão disso, a Companhia apresentou, nesta data, nova versão do Formulário de Referência com a atualização do item “15.1/15.2 - Posição Acionária”.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema e promove explicação sobre alterações no quadro societário da *Blessed Holdings*.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar alterações no quadro societário da *Blessed Holdings*.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4145/Resposta%20Oficio%20182.2017.pdf
Data	29 de maio de 2017
Texto original	
<p>Questionamento</p> <p>1. Reportamo-nos à Notícia veiculada no jornal "Folha de São Paulo", no dia 26/05/2017, sob o título "Joesley usou avião da JBS para viagem particular", na qual constam as seguintes informações: Joesley usou avião da JBS para viagem particular. Instituições públicas com participação na companhia, BNDES e Caixa não se manifestaram. O jato que levou Joesley Batista e sua família para os Estados Unidos após a delação premiada neste mês não pertence ao empresário, mas, sim, à companhia de capital aberto JBS, da qual também são sócios BNDES e Caixa. O uso da propriedade de uma empresa de Capital Aberto para fins particulares do controlador desatrelados dos interesses dos outros Acionistas é considerado má prática de governança corporativa e prejudica indiretamente outros sócios da companhia. “Essa prática é condenada nos Estados Unidos, onde a empresa, inclusive, tem pretensões de emitir ações no futuro. Mas o Brasil tem uma cultura equivocada de ver o patrimônio da empresa como se fosse patrimônio pessoal do controlador”, afirma a advogada Érica Gorga, professora da FGV. A cada vez que a família Batista usa o avião para atividades privadas — como foi o caso da mudança que levou também o diretor Ricardo Saud — , quem divide a conta são BNDES e Caixa, que, juntos detém cerca de 26% de participação na empresa, além dos outros Acionistas minoritários, com aproximadamente 30%. Procurados, os bancos públicos não se manifestaram. A Folha pediu a política de uso da aeronave à JBS e questionou se há documentos que comprovem algum tipo de ressarcimento. Mas a assessoria de imprensa da JBS disse apenas que o uso “é regido por normas internas da companhia”. “Pela instrução 480 da CVM , eles deveriam divulgar quais são os benefícios diretos e indiretos concedidos a diretores e conselheiros. Nos indiretos, estaria incluída a política de uso de aeronaves”, afirma Gorga. JATO TOP DE LINHA O jato <i>Gulfstream Aerospace GV-SP (550)</i> da JBS usado por Joesley e sua família é considerado top de linha em sua categoria. Fabricado nos Estados Unidos em 2011, tem dois motores, 20 assentos e preço estimado em US\$ 65 milhões (cerca de R\$ 208 milhões). A CVM (Comissão de Valores Mobiliários, que regula o Mercado financeiro) não informou se o uso particular da aeronave da empresa foi considerado irregularidade. A JBS é alvo de cinco investigações da CVM , sob suspeita de se beneficiar com a compra de dólares e a venda de ações antes da divulgação do acordo de delação, que provocou a imediata valorização da moeda americana.</p> <p>2. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia e, caso afirmativo, solicitamos apresentação da documentação comprobatória de que a prática está de acordo com a política de remuneração de Companhia, de eventuais ressarcimentos à mesma ou quaisquer outros esclarecimentos que a Companhia entender necessários neste momento.</p> <p>Resposta:</p>	

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. A Companhia esclarece tem direito de uso Aeronave *Gulfstream Aerospace* GVSP (550), com finalidade de ser meio de transporte para seus administradores e executivos no exercício de suas atividades.
2. O Diretor Presidente autorizou a utilização da referida aeronave pelo Presidente do Conselho de Administração à época, Sr. Joesley Batista.
3. Questionado pelo Diretor de Relações com Investidores, nos dias que se seguiram à divulgação do Acordo de Colaboração Premiada no âmbito da Procuradoria Geral da República (“PGR”) (o que se deu no dia 18.5.17), o Diretor Presidente, Sr. Wesley Batista, esclareceu que o uso da referida aeronave foi autorizado para os fins de garantir a segurança pessoal do então-Presidente do Conselho de Administração.
4. O Diretor Presidente esclareceu ainda que a viagem do Sr. Joesley Batista foi devidamente autorizada pela PGR, antevedendo-se que seria necessária à proteção da integridade física e moral daquele então administrador e de sua família.
5. Explicou, por fim, que essa proteção seria essencial para a salvaguarda de interesses da Companhia, os quais não prescindem da validade e da eficácia plena do referido Acordo de Colaboração Premiada, dependentes, por sua vez, da colaboração e da disponibilidade continuadas do Sr. Joesley Batista e dos demais colaboradores com a PGR e com o juízo, na forma do art. 4º, §12, da Lei 12.850/13.
6. A integridade física e moral do Sr. Joesley Batista, assim como a dos demais colaboradores que são ou eram administradores da JBS, está, por esse motivo, asseverou o Diretor Presidente, compassada com os melhores interesses da Companhia.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove a explicação sobre o uso da aeronave pelo ex-presidente da empresa, Joesley Batista.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar o uso da aeronave pelo ex-presidente da empresa, Joesley Batista.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4176/Comunicado20ao20Mercado20-20Compliance.pdf
Data	14 de junho de 2017
Texto original	
<p>JBS avança em medidas de <i>Compliance</i> Executivo é nomeado para diretoria global de <i>Compliance</i> Conselho de Administração contrata White & Case LLP A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” - BVM&FBOVESPA: JBSS3; OTCQX: JBSAY) comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, a nomeação de Marcelo Proença para o cargo de Diretor Global de <i>Compliance</i>. Com o objetivo de garantir as melhores práticas de governança do mercado, a diretoria de <i>Compliance</i> responderá diretamente para o Conselho de Administração da JBS. Proença acumula 27 anos de experiência, sendo advogado, mestre e doutor em direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, onde atua como professor de Direito Comercial. Ele também é professor nos cursos do <i>GVLaw</i>, da Fundação Getúlio Vargas, e possui oito livros publicados. “Meu objetivo é aprimorar o programa de <i>Compliance</i> tornando-o um modelo para o mercado, com plenos controles externos e internos os quais, estou confiante, irão assegurar uma empresa de sucesso perene, evoluindo muito na construção da confiança e da reputação perante os <i>stakeholders</i> e, em especial, colaboradores, mercado e sociedade”, afirma Proença. “Acredito que minha experiência alinha-se ao pensamento do Conselho de Administração da JBS no tocante a instituir as melhores práticas empresariais na JBS”. O Conselho de Administração também anuncia a contratação do escritório White & Case LLP, que irá apoiar na condução do projeto na Companhia. “O trabalho do White & Case será importante para o sucesso do Comitê de Governança na supervisão do desenvolvimento e implementação de um programa de <i>Compliance</i> que incorpore melhores práticas internacionais e atenda integralmente às obrigações da Companhia”, destaca Daniel Fridman, sócio do escritório White & Case. Tarek Farahat, Presidente do Conselho de Administração da JBS e do Comitê de Governança, acredita que as duas ações configuram importantes medidas para companhia. “Esses são apenas os primeiros passos, porém também fundamentais em nosso propósito de elevar o nível de governança da JBS e fazer com que essa companhia se torne uma referência global em governança”. O White & Case é um dos escritórios internacionais de advocacia mais reconhecidos do mundo. Fundado em 1901, o escritório foi um dos pioneiros a atuar de forma internacional com equipe diversificada de advogados das mais diversas nacionalidades e especialidades. O White & Case atende algumas das empresas mais respeitadas do mundo e possui um time de advogados de primeira linha com ampla experiência em assessorar clientes na avaliação e implementação de programas de <i>Compliance</i> para empresas de destaque.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz julgamento moral ao afirmar a credibilidade e importância das ações institucionais voltadas à implementação do programa <i>Compliance</i>.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: a nomeação de Marcelo Proença para o cargo de Diretor Global de *Compliance*. Proença acumula 27 anos de experiência, sendo advogado, mestre e doutor em direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, onde atua como professor de Direito Comercial.

Estratégia 1: Recuperação de legitimidade moral ao substituir o quadro de funcionários e evidenciar qualidades e conquistas do novo Diretor.

Fragmento 2: Com o objetivo de garantir as melhores práticas de governança do mercado, a diretoria de *Compliance* responderá diretamente para o Conselho de Administração da JBS.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade moral ao reconfigurar estrutura e procedimentos da empresa.

Fragmento 3: Tarek Farahat, Presidente do Conselho de Administração da JBS e do Comitê de Governança, acredita que as duas ações configuram importantes medidas para companhia. “Esses são apenas os primeiros passos, porém também fundamentais em nosso propósito de elevar o nível de governança da JBS e fazer com que essa companhia se torne uma referência global em governança”.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade cognitiva ao reproduzir modelos internacionais buscando profissionalizar suas operações.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/4179/Comunicado20ao20Mercado20-20XandF3.pdf
Data	14 de junho de 2017
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” – B3: JBSS3; OTCQX: JBSAY) comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, nos termos da Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, a nomeação de Gilberto Xandó para o seu Conselho de Administração em substituição a Joesley Batista, que renunciou à sua posição de membro deste Conselho em 26 de maio de 2017. Em 2011, Xandó assumiu a posição de Diretor-Presidente da Vigor, uma empresa líder na produção e comercialização de produtos de valor agregado no segmento de lácteos no Brasil. Anteriormente, foi executivo sênior da Natura Brasil e da Sadia S.A., onde passou mais de 20 anos de sua carreira entre as áreas de finanças, marketing, vendas e internacional, na qual foi responsável por supervisionar a bem-sucedida internacionalização da empresa. Ele é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, com MBA em Varejo pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e especialização em Gestão de Negócios PGA – Fundação Dom Cabral / INSEAD, na França. Tarek Farahat, Presidente do Conselho da JBS S.A., ao comentar a nomeação, disse: "Estou muito satisfeito por receber Gilberto Xandó no Conselho da JBS. Sua reputação e experiência na indústria de alimentos, bem como em comércio e finanças serão inestimáveis para nós enquanto trabalhamos para reconstruir a confiança em nossos negócios".</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Recuperação de legitimidade moral ao substituir Joesley Batista, envolvido em escândalos de corrupção por Gilberto Xandó.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4199/570088.pdf
Data	04 de julho de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à informação publicada no "Fórum dos Leitores" do jornal "O Estado de São Paulo", no dia 09/06/2017, sob o título "Jatinho não é de Joesley", na qual constam as seguintes informações: Jatinho não é de Joesley Instituições públicas com participação na companhia, BNDES e Caixa não se manifestaram. Gostaria de apontar o equívoco técnico na matéria de capa de ontem Temer volta atrás e admite uso de jatinho de Joesley. Os documentos da aeronave que fundamentam a reportagem demonstram claramente que não pertence ao sr. Joesley, mas à JBS S.A (legalmente sua arrendatária, segundo ata societária). A propriedade de uma empresa não se confunde com a propriedade de uma pessoa física, ainda que esta seja um dos Acionistas controladores. Ao dizer que “depois de negar o uso de um jato pago pelo empresário Joesley Batista...”, na página A10, a matéria se equivoca em identificar quem paga por seu arrendamento e uso. O custo sai do caixa da JBS, não do bolso do sr. Joesley, situação, aliás, mais grave que a reportada. Saindo do caixa da companhia, o custo é arcado também pelos Acionistas minoritários, incluindo BNDES, CEF e outros Acionistas privados, que em conjunto detêm cerca de 55% do capital acionário da JBS. Isso significa que a viagem do sr. presidente foi paga na proporção de 55% com recursos provenientes de terceiros da esfera pública e privada.</p> <p>2. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia especificamente de que a aeronave não pertence ao Sr. Joesley, mas à JBS S.A e, em caso afirmativo, solicitamos apresentação da documentação comprobatória de que a prática está de acordo com a política específica para uso de bens da Companhia, além de apresentar as autorizações internas para o uso da aeronave.</p> <p>Resposta:</p> <p>A JBS confirma ser verdadeira a informação de que a aeronave mencionada na reportagem não pertence ao Sr. Joesley Batista, tratando-se da aeronave de matrícula PR-JBS que, de abril de 2006 a março de 2016, esteve arrendada, por meio de contrato de leasing, pela JBS. Após o encerramento do leasing, a Companhia não adquiriu a referida aeronave. A Companhia esclarece que não encontrou em seus arquivos a autorização interna específica para o caso mencionado no Ofício, porém a JBS esclarece que, desde 05.08.2016, foi adotado um procedimento interno específico para utilização das aeronaves próprias e arrendadas pela Companhia. Antes dessa data, para a utilização das aeronaves fazia-se necessária somente a autorização do Diretor-Presidente. Essa autorização ainda hoje remanesce necessária, além da observância dos critérios estabelecidos pelo referido procedimento interno específico, para a utilização de aeronaves do porte e com as configurações daquela a que se refere o Ofício nº 182/2017/CVM/SEP/GEA-2, cuja resposta foi objeto de Comunicado ao Mercado publicado em 29.5.2017.</p>	
Análise do enquadramento	

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre a utilização da aeronave pelo ex-presidente da JBS.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar a utilização da aeronave pelo ex-presidente a empresa, Joesley Batista, mostrando alterações nos procedimentos necessários para a autorização de uso.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4217/571772.pdf
Data	14 de julho de 2017
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” – B3: JBSS3; OTCQX: JBSAY), nos termos da Instrução CVM nº 358, de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que sua subsidiária indireta, JBS <i>Food</i> Canada Inc. (“JBS Canadá”), celebrou um acordo para a alienação de sua operação de confinamento e uma fazenda adjacente, localizados em Brooks (Alberta), no Canadá, à MCF <i>Holdings</i> Ltd. (“MCF”) pelo valor de 50 milhões de dólares canadenses (cerca de US\$40 milhões). O acordo prevê que a MCF irá continuar fornecendo gado para a unidade de produção de carne bovina da JBS Canadá em Brooks. A conclusão da transação está condicionada à aprovação pelas autoridades competentes. Fatos julgados relevantes sobre o tema serão tempestivamente divulgados ao mercado.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administração da legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente com seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4221/572533.pdf
Data	25 de julho de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à Notícia veiculada na página do jornal Valor Econômico no dia 22 de julho de 2017, intitulada "Justiça bloqueia fundo criado na fusão de JBS com Bertin, afirma site" na qual constam as seguintes informações: Justiça bloqueia fundo criado na fusão de JBS com Bertin, afirma site A Justiça Federal de São Paulo determinou o bloqueio do fundo de investimentos criado na fusão da JBS com o frigorífico Bertin, em 2009, informou o G1, reproduzindo matéria do Jornal Nacional, na sexta-feira. A decisão visa garantir o pagamento de multas e impostos que atingem quase R\$ 4 bilhões, destacou o site. A operação de fusão das empresas foi alvo da Receita Federal. Fiscais descobriram que o grupo Bertin usou um artifício e acabou ganhando mais de R\$ 3 bilhões sem pagar impostos. Um fundo de investimento foi criado para o negócio ser fechado. Após 30 dias, uma empresa estrangeira, a <i>Blessed Holdings</i>, comprou 85% da participação do Bertin no fundo, destacou o G1. A <i>Blessed Holdings</i> está registrada no Estado de Delaware (EUA), conhecido por operar de modo bastante semelhante a um paraíso fiscal. Os donos eram duas empresas seguradoras: uma de Porto Rico e outra das Ilhas Cayman, de acordo com a publicação. Segundo o G1, a Procuradoria da Fazenda Nacional afirma que “a transferência das ações da Bertin para a empresa estrangeira tinha como objetivo esconder o ganho de capital e afastar o pagamento de tributos”. A pedido dos procuradores, a Justiça Federal determinou “o bloqueio de todos os ativos do fundo e que eles só podem ser negociados mediante autorização judicial”. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) detém 21% da JBS e cerca de 20% do fundo bloqueado pela Justiça. A fusão entre os frigoríficos também contou com uma derrota no Conselho de Administrativo de Recursos Fiscais (Carf). São quase R\$ 4 bilhões em multas e impostos e uma parte dessa conta vai ter que ser paga pela <i>Blessed</i>, a empresa que ficou com a maior fatia do negócio. A declaração de Imposto de Renda dos irmãos Joesley revela que eles compraram 100% da <i>Blessed</i>, em outubro de 2016. A JBS e a controladora, a J&F, declararam que a negociação realizada com a empresa Bertin teve a consultoria de assessores jurídicos e financeiros renomados e seguiu os padrões de mercado, informou o G1.</p> <p>2. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia, e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002.</p> <p>3. Tal manifestação deverá incluir cópia deste Ofício e ser encaminhada ao Sistema IPE, categoria “Comunicado ao Mercado”, tipo “Esclarecimentos sobre consultas CVM/BOVESPA”. O atendimento à presente solicitação de manifestação por meio de Comunicado ao Mercado não exime a eventual apuração de responsabilidade pela não divulgação tempestiva de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02.</p> <p>4. Ressaltamos que, nos termos do art. 3º da Instrução CVM nº 358/02, cumpre ao Diretor de Relações com Investidores divulgar e comunicar à CVM e, se for o caso, à</p>	

bolsa de valores e entidade do mercado de balcão organizado em que os valores mobiliários de emissão da companhia sejam admitidos à negociação, qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos seus negócios, bem como zelar por sua ampla e imediata disseminação, simultaneamente em todos os mercados em que tais valores mobiliários sejam admitidos à negociação.

5. Lembramos ainda da obrigação disposta no parágrafo único do art. 4º da Instrução CVM nº 358/02, de inquirir os administradores e acionistas controladores da Companhia, bem como todas as demais pessoas com acesso a atos ou fatos relevantes, com o objetivo de averiguar se estas têm conhecimento de informações que devam ser divulgadas ao mercado com o objetivo de averiguar se estes teriam conhecimento de informações que deveriam ser divulgadas ao mercado.

6. De ordem da Superintendência de Relações com Empresas – SEP, alertamos que caberá a esta autoridade administrativa, no uso de suas atribuições legais e, com fundamento no inciso II, do artigo 9º, da Lei nº 6.385/1976, e no artigo 7º c/c o artigo 9º da Instrução CVM nº 452/2007, determinar a aplicação de multa cominatória, no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais), sem prejuízo de outras sanções administrativas, pelo não atendimento ao presente ofício, enviado por e-mail, no prazo de 1 (um) dia útil.

Resposta:

A JBS S.A., vem expor o que segue. A operação supostamente aventada na reportagem, referente à incorporação de ações da Bertin S.A. pela Companhia foi divulgada por meio dos Fatos Relevantes publicados nos dias 16.9.2009, 22.10.2009, 7.12.2009, 14.12.2009, 15.12.2009 e 31.12.2009. A Companhia não foi sujeita, entretanto, a qualquer autuação fiscal e não é parte de qualquer processo, administrativo ou judicial, que se refira à operação objeto da matéria jornalística em comento. A JBS não se envolve e não tem qualquer relação com procedimentos dessa natureza que envolvam seus acionistas ou seus controladores diretos ou indiretos.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre a incorporação das ações da Bertin S.A.

Análise das estratégias

Fragmento 1: “A operação supostamente aventada na reportagem, referente à incorporação de ações da Bertin S.A. pela Companhia foi divulgada por meio dos Fatos Relevantes publicados nos dias 16.9.2009, 22.10.2009, 7.12.2009, 14.12.2009, 15.12.2009 e 31.12.2009.”

Estratégia 1: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar a aquisição da Bertin à JBS.

Fragmento 2: “A Companhia não foi sujeita, entretanto, a qualquer autuação fiscal e não é parte de qualquer processo, administrativo ou judicial, que se refira à operação objeto da matéria jornalística em comento. A JBS não se envolve e não tem qualquer relação com procedimentos dessa natureza que envolvam seus acionistas ou seus controladores diretos ou indiretos.”

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade pragmática ao negar que a empresa teve algum envolvimento em processos administrativos ou judiciais.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4246/573607.pdf
Data	02 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Questionamento</p> <p>1. Reportamo-nos ao Comunicado ao Mercado arquivado pela JBS S/A em 20.06.2017, comunicando que a Companhia pretendia vender sua participação de 19,2% na Vigor Alimentos S/A, bem como à Notícia veiculada jornal Valor Econômico, no dia 01/08/2017, sob o título "Lala acerta a compra da Vigor por R\$ 5,7 bi", na qual constam as seguintes e principais informações (grifadas): Lala acerta compra da Vigor por R\$ 5,7 bi Por Carolina Mandl e Alda do Amaral Rocha De São Paulo A fabricante de lácteos mexicana Lala acertou ontem a compra da Vigor Alimentos, controlada pela J&F Investimentos, por R\$ 5,7 bilhões, valor que inclui dívidas, segundo uma pessoa a par da negociação. Até o fechamento desta edição, ambas as partes reviam o contrato, mas a assinatura ainda não havia ocorrido. A Lala atribuiu o valor de R\$ 5,7 bilhões por 100% da Vigor e também da Itambé, na qual a controlada da J&F tem participação de 50%. A outra metade da Itambé pertence à Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (CCPR). O valor inclui dívidas da empresa brasileira de lácteos, segundo afirmou ao Valor a mesma fonte. A Vigor tem cerca de R\$ 900 milhões em dívidas. Portanto, os R\$ 5,7 bilhões não representam o montante total que a família Batista, controladora da J&F Investimentos, receberá pela transação. Levando-se em consideração o valor atribuído à companhia menos a dívida e a participação da CCPR na Itambé, os Batista - controladores da J&F - devem receber pela venda da Vigor um valor abaixo de R\$ 4 bilhões. Em uma oferta de compra feita no fim do ano passado - antes da divulgação da delação premiada de Joesley e Wesley Batista - a Lala havia avaliado a Vigor em R\$ 5,4 bilhões, sendo R\$ 1,5 bilhão pela Itambé, mas a proposta foi recusada. A formalização do negócio deve ocorrer apenas na quinta-feira, porque a transação ainda vai passar pelos conselhos de administração. A Lala conta com a assessoria financeira do BTG Pactual, enquanto a J&F Investimentos contratou o Bradesco BBI e o Santander. O acordo de Acionistas entre CCPR e a Vigor na Itambé prevê que a cooperativa central, em caso de venda da Vigor, teria a opção de recomprar suas ações, de vender sua participação ou fatia dela ou de permanecer como sócia. Procurada ontem, a J&F disse que "não comenta a Venda de Ativos além das informações públicas". A Lala não respondeu até o fechamento desta edição. Diante do histórico da Lala, que fez outras tentativas frustradas de entrar no país, havia algum ceticismo entre players do setor de lácteos sobre a concretização do negócio com a Vigor até o último momento. O próprio CEO da empresa, Scot Rank, reconheceu, há alguns dias, em teleconferência com analistas, que a Lala é "muito cuidadosa" em relação aos riscos de uma aquisição. Uma história, em especial, revela quão conservadora a mexicana pode ser na hora de negociar. Em 2012, a empresa de lácteos esteve muito perto de comprar a Itambé, na época controlada pela CCPR. No entanto, após 11 meses entre negociação, <i>due diligence</i> e a assinatura do memorando de entendimentos entre as duas partes, a transação não vingou pois a Lala quis reduzir o preço, de acordo com uma fonte que acompanhou toda a negociação naquela ocasião. Então, 50% do capital da Itambé acabou sendo vendido para a Vigor, por R\$ 410</p>	

milhões, no ano seguinte. A expectativa é que a venda da Vigor para a Lala tenha uma aprovação rápida pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), já que mexicana não tem operações no Brasil. Uma eventual venda para a francesa Lactalis, que também fez oferta pela Vigor, teria significado um tempo maior para fechar a transação, já que a aprovação pelo Cade seria mais demorada. Isso porque a Lactalis já tem ativos no Brasil. A francesa está no país desde 2013, quando adquiriu ativos da Balkis. No ano seguinte, avançou com a compra de unidades da LBR e dos ativos de lácteos da BRF. Com a aquisição da Vigor, a Lala cumpre a meta de crescer fora do México, promessa feita em sua abertura de capital em 2013. Chega num momento em que o mercado de lácteos enfrenta queda no consumo em categorias como iogurte, por causa da crise econômica no Brasil. Mas, segundo analistas, a aposta dos mexicanos é de prazo mais longo e mira o potencial de crescimento no consumo de lácteos no Brasil, que ainda é baixo em comparação a outros países. Além disso, está de olho no tamanho do mercado brasileiro, onde o consumo per capita de lácteos está na casa dos 172 litros por ano, segundo estimativa da consultoria MilkPoint. Na Argentina, esse consumo é de 215 litros e na Europa, de 250 litros.

A Lala tem 22 fábricas, sendo 14 no México, cinco na América Central e três nos EUA. Produz itens como leite, manteiga, iogurtes, queijos, creme de leite, entre outros. Com a aquisição, a empresa terá 15 fábricas no Brasil, onde são produzidos praticamente os mesmos itens. E deve ser terceira no ranking de captação de leite do Brasil, considerando que a Itambé já ocupava a posição com 1,104 bilhão de litros, e a Vigor captou 311 milhões de litros em 2016. A história da Lala começou em 1949, com a fundação por um grupo de pequenos produtores da União de Produtores de Leite de Torreón, na Comarca Lagunera, região centro-norte do México. No ano seguinte, criaram a La Pasteurizadora Laguna. Em 1956, outro grupo de produtores fundou a Pasteurizadora Nazas, em Gómez Palacio, no Estado de Durango, no noroeste do país. Em 1977, os dois laticínios se uniram dando origem à Lala atual. Depois disso, o grupo fez aquisições no México e na América Central. E, após várias tentativas, finalmente consegue chegar ao mercado brasileiro. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia, e, caso afirmativo, solicitamos sua manifestação sobre os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02, apresentando ainda as informações e os impactos decorrentes dessa negociação no plano de desinvestimento divulgado em 20/06/2017, informando ainda se a eventual negociação envolve a participação da Companhia na Vigor e se existia autorização prévia por parte da Companhia para que seu controlador negociasse sua participação.

Tal manifestação deverá incluir cópia deste Ofício e ser encaminhada ao Sistema IPE, categoria “Comunicado ao Mercado”, tipo “Esclarecimentos sobre consultas CVM/BOVESPA”. O atendimento à presente solicitação de manifestação por meio de comunicado a mercado não exime a eventual apuração de responsabilidade pela não divulgação tempestiva de fato relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/2002.

Resposta:

A JBS S.A., vem prestar esclarecimentos sobre a veracidade de informações divulgadas na mídia a respeito da venda de sua participação acionária na Vigor Alimentos S.A. (“Vigor”).

A Companhia informa que, até a divulgação da Notícia veiculada no jornal Valor Econômico, não havia outras informações relevantes suficientes e concretas a serem

divulgadas ao mercado. O processo de negociação com o Grupo LALA, S.A.B. de C.V. (“Grupo Lala”) para a venda da participação acionária da Companhia na Vigor foi preliminarmente aprovado no âmbito do Programa de Desinvestimentos da Companhia, já comunicado no Fato Relevante divulgado pela Companhia em 20 de junho de 2017. Em 1º de agosto de 2017, a Companhia foi informada pela J&F Investimentos S.A. (“J&F”), sua acionista controladora, de que as negociações com o Grupo Lala estão em estágio avançado, motivando o fato relevante divulgado no mesmo dia. As aprovações societárias necessárias para a operação serão devidas e oportunamente obtidas pela Companhia e comunicadas ao mercado. A venda da Vigor, se concluída, implicará na redução do endividamento líquido e conseqüentemente na desalavancagem, fortalecendo a estrutura financeira da Companhia, conforme divulgado no Fato Relevante de 20 de junho de 2017. A administração da Companhia manterá a CVM e o mercado atualizados sobre o andamento e conclusão das negociações.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre aquisição da Vigor pela empresa JBS.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar aquisição da empresa Vigor pela JBS.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4267/575728.08.17.pdf
Data	11 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Em Notícia veiculada pelo jornal Valor Econômico, em 11/08/2017, consta, entre outras informações, que a JBS deve publicar o balanço consolidado do segundo trimestre sem a revisão e o parecer do auditor externo. Solicitamos esclarecimentos sobre o item assinalado, até às 9hs de 14/08/2017, com a sua confirmação ou não, bem como outras informações consideradas importantes.</p> <p>Respostas:</p> <p>A JBS S.A., vem, tempestivamente, em atenção ao Ofício 1365/2017-SAE encaminhado em 11 de agosto de 2017 por esta r. B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO ("B3"), prestar os esclarecimentos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nesta data, a Companhia publicou fato relevante por meio de Sistema IPE no website da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), que tratou de confirmar que as demonstrações intermediárias da Companhia para o período findo em 30 de julho de 2017 a serem disponibilizadas em 14 de agosto de 2017 não contarão, neste momento, com relatório de revisão especial de auditor independente. 2. Contudo a companhia esclarece que as demonstrações intermediárias para o mesmo período de suas subsidiárias no exterior (JBS USA, PPC e <i>Moy Park</i>) contarão com relatório de revisão especial dos auditores independentes de suas respectivas jurisdições, dando base às informações intermediárias consolidadas, sendo que a receita líquida dessas subsidiárias representavam aproximadamente 75% da receita líquida consolidada da Companhia. A Companhia esclarece que as demais informações consideradas relevantes foram prestadas no referido fato relevante. 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre balanço a ser divulgado em relatório da empresa.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar que o relatório mencionado contou com revisão de auditores.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4269/575941.pdf
Data	14 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Em Notícia veiculada pelo jornal Valor Econômico, em 14/08/2017, consta, entre outras informações, que a JBS deve sair de um índice de alavancagem de 4,2 vezes (relação entre a dívida líquida e o Ebitda em 12 meses) para algo em torno de 3 vezes. Solicitamos esclarecimentos sobre o item assinalado, até às 9hs de 15/08/2017, com a sua confirmação ou não, bem como outras informações consideradas importantes.</p> <p>Resposta:</p> <p>A JBS S.A., vem, tempestivamente, em atenção ao Ofício 1375/2017-SAE encaminhado em 14 de agosto de 2017 por esta r. B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO ("B3"), prestar os esclarecimentos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conforme divulgado em Calendário de Eventos Corporativos e reafirmado em Fato Relevante publicado em 11 de agosto de 2017 por meio de Sistema IPE no website da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), as demonstrações intermediárias da Companhia para o período findo em 30 de junho de 2017 serão disponibilizadas nesta data após o fechamento do mercado. 2. A Companhia entende que a referida matéria veiculada no jornal Valor Econômico expressa a opinião do jornalista e esclarece que não teve acesso às premissas utilizadas por ele para fins dos cálculos acima mencionados, razão pela qual a JBS não tem meios de opinar acerca desses números. 3. A Companhia esclarece que as informações necessárias para o entendimento dos investidores e mercado em geral estarão disponíveis nas demonstrações intermediárias da Companhia. 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre Notícia veiculada no jornal Valor Econômico.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: Conforme divulgado em Calendário de Eventos Corporativos e reafirmado em Fato Relevante publicado em 11 de agosto de 2017 por meio de Sistema IPE no website da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), as demonstrações intermediárias da Companhia para o período findo em 30 de junho de 2017 serão disponibilizadas nesta data após o fechamento do mercado.</p> <p>Estratégia 1: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar calendário da empresa.</p>	

Fragmento 2: A Companhia entende que a referida matéria veiculada no jornal Valor Econômico expressa a opinião do jornalista e esclarece que não teve acesso às premissas utilizadas por ele para fins dos cálculos acima mencionados, razão pela qual a JBS não tem meios de opinar acerca desses números.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade pragmática ao negar dados divulgados no jornal Valor Econômico.

Fragmento 3: A Companhia esclarece que as informações necessárias para o entendimento dos investidores e mercado em geral estarão disponíveis nas demonstrações intermediárias da Companhia.

Estratégia 3: Administração de legitimidade moral ao se comunicar oficial e prontamente com seus investidores e acionistas.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4284/576335.201720-20assinado.pdf
Data	17 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Reportamo-nos à Notícia veiculada no site do Jornal O Globo no dia 15 de agosto de 2017, intitulada "JBS prevê oferta pública de ações nos EUA para 2018", na qual constam as seguintes informações: JBS prevê oferta pública de ações nos EUA para 2018. SÃO PAULO- O presidente global da JBS, Wesley Batista, ressaltou nesta terça-feira a forma 'pragmática e ágil' com que a companhia enfrentou as turbulências do segundo trimestre, que começaram com a Operação Carne Fraca, da Polícia Federal, no fim de março, e culminaram com a divulgação da delação premiada dele e de seu irmão, Joesley, em meados de maio. Segundo o empresário, apesar dos desafios diante das pendências com instâncias como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), internamente, e o Departamento de Justiça, nos Estados Unidos, a empresa espera fazer a oferta pública de ações da JBS Internacional no segundo semestre de 2018 e antecipar a redução de seu endividamento para três vezes sua geração de caixa (Ebitda), que está em 4,6 vezes, até o final deste ano. Não mudou absolutamente nada, a companhia continua convicta e vai trabalhar para ter condições de fazer o IPO da JBS <i>Food International</i>. A questão não é se haverá, mas quando será o IPO. Há um <i>delay</i>, um retardo, mas não muda nada. Tenho o objetivo pessoal de estar pronto, se o mercado permitir, de postular o IPO no segundo semestre de 2018 - disse Wesley, ao comentar os resultados da companhia no segundo trimestre, em teleconferência com analistas de mercado na manhã desta terça-feira. O empresário lembrou que, num prazo de 60 dias, a empresa conseguiu um acordo de 'estabilização' com os bancos credores, que suspenderam por 12 meses o pagamento de empréstimos à JBS, e avançou no programa de desinvestimentos com a venda da sua participação na Vigor e das operações no Mercosul. À dívida líquida da JBS cresceu de R\$ 47,8 bilhões, em março, para R\$ 50,4 bilhões no final de junho, representando 4,16% o Ebtida (lucro operacional, antes do pagamento de juros, amortizações e depreciações). No acordo firmado com os bancos credores, há duas semanas, a JBS se comprometeu a reduzir a 3 vezes o montante de sua alavancagem, mas Wesley diz que isso será conseguido antes. Essa cláusula do acordo foi chamada "compromisso de estabilização. Estamos absolutamente confiantes de que vamos assistir a uma desalavancagem mais rápida do que o mercado espera. Estamos seguros de que vamos terminar o ano abaixo de 3,5 vezes (o Ebtida). Estamos absolutamente focados em elevar a geração de caixa com redução da alavancagem. Crescemos muito nos últimos anos, nos internacionalizamos no momento certo, e este é o momento de gerar caixa e desalavancar - disse. Perguntado sobre as pendências judiciais da empresa interna e externamente, Wesley disse que não poderia responder sobre os processos, mas reafirmou que, em relação às operações com ações e câmbio investigadas pela CVM, todas as operações foram em linha com o que a companhia sempre fez". - Não houve nada de anormal - insistiu. Quanto às investigações no âmbito do Departamento de Justiça (DoJ) dos Estados Unidos ele lembrou que a empresa contratou "assessores legais para tratar do caso, - O que posso afirmar e garantir é que nenhuma subsidiária em território americano cometeu algum ato</p>	

incorreto naquele mercado - disse, completando: - Estamos confiantes que essas discussões serão construtivas e se chegará a uma solução positiva - disse.

2. À respeito, requeremos a manifestação de V.S^o sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia, em especial a respeito dos trechos destacados, quanto à retomada do processo de IPO até o segundo semestre de 2018 e a projeção de redução do endividamento, e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02.

3. Em relação à projeção da redução do endividamento líquido para uma relação sobre Ebitda de 3,5 vezes até o final de 2017, em caso de veracidade desta afirmação, solicitamos explicar os motivos pelos quais entendeu não se tratar de Fato Relevante, tendo em vista o inciso XXI do artigo 2º da Instrução CVM nº 358/02 e o que dispõe o item 4.3 do OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº 01/2017.

4. Solicitamos também que V.S^o aponte em que documentos protocolados no Módulo IPE do Sistema Empresas. NET foram anteriormente mencionadas as informações veiculadas na Notícia.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., vem por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. Primeiramente, a Companhia esclarece que as declarações objeto do Ofício se originaram em questionamentos feitos por analistas do mercado em teleconferência de resultados realizada em 15 de agosto de 2017 acerca dos resultados da Companhia no período de três meses entre 31 de março e 30 de junho de 2017.

2. No que se refere à declaração referente a possível IPO da JBS *Food International*, vale ressaltar que a Companhia divulgou o Fato Relevante de 05 de dezembro de 2016 (“Fato Relevante”) com a menção sobre a expectativa de conclusão do processo de IPO naquela época, com a seguinte declaração: “A Companhia espera concluir o IPO ao longo do primeiro semestre de 2017”. Assim, não existia de forma explícita o compromisso de finalizar o procedimento de IPO no primeiro semestre de 2017, tendo sido demonstrada apenas uma mera expectativa de condução do projeto.

3. Neste contexto, quando o Diretor Presidente, Sr. Wesley Mendonça Batista, fez a citação: “Tenho o objetivo pessoal de estar pronto, se o mercado permitir, de postular o IPO no segundo semestre de 2018”, ele estava apenas apresentando uma visão pessoal sobre uma nova expectativa que ele gostaria de realizar o IPO. Ou seja, em nenhum momento o Diretor Presidente informou, oficialmente, que a Companhia estava estabelecendo uma data específica para a realização do IPO, uma vez que esta definição ainda dependeria de condições de mercado.

4. Deste modo, a Companhia entende que as informações fornecidas por meio do Fato Relevante e as declarações do Diretor Presidente, Sr. Wesley Mendonça Batista são harmoniosas e complementares, pois o fato do executivo entender que do ponto de vista de mercado poderia haver uma janela para a implementação do IPO até o segundo semestre de 2018 não geraria necessidade de uma publicação de fato relevante com suposições pessoais sem a existência de um plano formal.

5. No que se refere à declaração sobre a alavancagem da Companhia, o executivo manifestou as expectativas para o exercício de 2017, entre elas, a expectativa sobre o endividamento líquido e a geração de caixa da Companhia. A estimativa do executivo foi feita com base nas demonstrações intermediárias que estavam em pauta, em conjunto com o Programa de Desinvestimentos objeto dos Fatos Relevantes de 20 de

junho de 2017, de 1º de agosto de 2017 e de 3 de agosto de 2017 e com os Acordos de Preservação de Linhas de Crédito com certas instituições financeiras objeto do Fato Relevante de 25 de julho de 2017.

6. Contudo, o Diretor Presidente não chegou a estabelecer projeções, prática esta não adotada pela Companhia e para a qual se entende a necessidade de preenchimento do item 11 do Formulário de Referência, assim como divulgação de fato relevante ou comunicado ao mercado.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre conclusão de IPO.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar que apesar da expectativa de se concluir a IPO não era uma meta, nem um compromisso da empresa, tampouco tinha sido estabelecido um prazo para a realização dessa.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4284/576335.201720-20assinado.pdf
Data	31 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos ao Fato Relevante enviado pela Companhia no dia 28/08/2017 e à Notícia veiculada pela Agência de Notícias <i>Reuters</i>, no dia 30/08/2017, sob o título "J&F contrata banco para mediar negociações com BNDES sobre suspensão de assembleia, dizem fontes", na qual constam as seguintes informações: J&F contrata banco para mediar negociações com BNDES sobre suspensão de assembleia, dizem fontes Data: quarta-feira, 30 de agosto de 2017 - 22:05:18 Mídia: Reuters Autor: Guillermo Parra-Bernal SÃO PAULO (Reuters) - A família Batista contratou o BR <i>Partners</i> Banco de Investimento para mediar as conversas com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que busca afastar o empresário Wesley Batista da presidência da JBS, disseram duas pessoas familiarizadas com a decisão nesta terça-feira. Segundo as fontes, a holding J&F Investimentos incumbiu o BR <i>Partners</i> de negociar a suspensão da assembleia extraordinária de 1º de setembro, na qual investidores da JBS decidirão sobre a saída de Wesley Batista da presidência-executiva da companhia. Os irmãos Joesley e Wesley Batista e outros executivos da J&F e JBS acertaram em maio um acordo de delação premiada que expôs denúncias de corrupção e envolveram o presidente Michel Temer. As denúncias levaram a JBS a iniciar um programa de Venda de Ativos de 6 bilhões de reais e negociar acordos com bancos sobre seu endividamento. O BNDES defende a abertura de processo de responsabilidade contra os executivos. O BNDESPar atribui a queda das ações da empresa de alimentos neste ano à conduta da família Batista. Até a véspera, as ações da JBS acumulam perda de 20 por cento no ano, apesar do ganho acumulado no mês de agosto de 18 por cento. Conforme uma das fontes, a J&F, por meio do BR <i>Partners</i>, pediu na segunda-feira ao BNDESPar que suspenda a assembleia por 90 dias. O vice-presidente da Associação de Acionistas Minoritários (Aidmin), Aurélio Valporto, afirmou à Reuters que não recebeu o pedido de adiamento da assembleia, mas considera o documento uma manobra para adiar a saída de Wesley Batista da presidência-executiva da JBS. "Nós não concordamos com isso e o BNDES também não pode. Vejo isso como uma manobra para eles ganharem tempo e talvez consigam na Justiça uma medida para prolongar a permanência dos Batista", disse Valporto. Representantes do BNDES não comentaram o assunto. De acordo com uma fonte do BNDES que pediu para não ser identificada, "se estivessem seguros da permanência (de Wesley na presidência da JBS) não teriam pedido o adiamento da assembleia". "Foi um pedido via carta; não importa por quanto tempo foi o pedido de adiamento, mas é um sinal", acrescentou a fonte do banco. O movimento ocorre depois de o BNDESPar pedir à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que impeça os Batista de votar na assembleia - a família detém uma fatia de 42 por cento na JBS. Quase uma dúzia de executivos de bancos, Acionistas e membros da empresa que pediram condição de anonimato disseram à Reuters estarem céticos em relação ao argumento da família Batista de que é a única capaz de concluir duas vendas de ativos da JBS e abrir o capital de operações internacionais nos Estados Unidos no ano que vem. O BR <i>Partners</i> se recusou a</p>	

comentar, enquanto um porta-voz da J&F não estava imediatamente disponível para comentário. Grifos nossos. 2. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia, em especial das partes grifadas e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02. 3. Em relação à manifestação da Administração da Companhia, informada através do Fato Relevante de 28/08/2017, requeremos que a Companhia divulgue quais Conselheiros e Diretores subscreveram a manifestação da Administração apresentada no Fato Relevante, e quais Administradores eventualmente não subscreveram.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados. Primeiramente, a Companhia esclarece que as declarações objeto do Ofício se originaram de Notícia referente a atos e fatos alegadamente imputados ao controlador da JBS e não à própria Companhia. Assim, a Companhia não consegue se manifestar sobre tais alegações, muito menos sobre supostos “membros da empresa” que teriam feito declarações à mídia. No que se refere à manifestação da Administração da Companhia divulgada por meio de fato relevante em 28.08.2017, a JBS esclarece que o conteúdo foi aprovado por unanimidade pelo Conselho de Administração em reunião extraordinária realizada em 27.08.2017, com exceção do item referente à manutenção do Sr. Wesley Mendonça Batista na presidência da Companhia ao qual dois conselheiros foram contrários e um conselheiro se absteve.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre Notícia veiculada no jornal *Reuters*.

Análise das estratégias

Fragmento 1: Primeiramente, a Companhia esclarece que as declarações objeto do Ofício se originaram de Notícia referente a atos e fatos alegadamente imputados ao controlador da JBS e não à própria Companhia. Assim, a Companhia não consegue se manifestar sobre tais alegações, muito menos sobre supostos “membros da empresa” que teriam feito declarações à mídia.

Estratégia 1: Recuperação de legitimidade pragmática ao negar que supostas ações individuais de membros da empresa reflitam ou ensejem responsabilidade sobre a JBS.

Fragmento 2: No que se refere à manifestação da Administração da Companhia divulgada por meio de fato relevante em 28.08.2017, a JBS esclarece que o conteúdo foi aprovado por unanimidade pelo Conselho de Administração em reunião extraordinária realizada em 27.08.2017, com exceção do item referente à manutenção do Sr. Wesley Mendonça Batista na presidência da Companhia ao qual dois conselheiros foram contrários e um conselheiro se absteve.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar que o ato conquistado foi aprovado pelo Conselho de Administração da empresa e divulgado aos investidores.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4311/577894.pdf
Data	05 de setembro de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Em Notícia veiculada pelo jornal O Estado de São Paulo, em 03/09/2017, consta, entre outras informações, que as negociações para a venda da <i>Moy Park</i>, ativo avaliado em mais de US\$ 1 bilhão, devem ser concluídas até o início de outubro. Solicitamos esclarecimentos sobre o item assinalado, até às 9hs de 05/09/2017, com a sua confirmação ou não, bem como outras informações consideradas importantes.</p> <p>Resposta:</p> <p>A JBS S.A., vem, tempestivamente, em atenção ao Ofício 1470/2017-SAE encaminhado em 04 de setembro de 2017 por esta r. B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO ("B3"), prestar os esclarecimentos a seguir: A Companhia esclarece que informou aos seus investidores e o mercado em geral sobre o Programa de Desinvestimentos por meio de fato relevante publicado em 20 de junho de 2017 ("Fato Relevante"). No Fato Relevante, a Companhia informou a intenção de alienar a participação acionária na <i>Moy Park</i> e, desse modo, confirma que vem envidando os seus esforços para realizar tal do negócio. Contudo, nenhum acordo final para realizar tal alienação foi celebrado até o momento.</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre alienação da <i>Moy Park</i> .	
Análise das estratégias	
Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar que já havia informado aos investidores e acionistas sobre a intenção de alienação da <i>Moy Park</i> .	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4344/579777.201720-20Reportagem20Valor20-20JBS20corre20para20definir20sucessor20de20Wesley.pdf
Data	18 de setembro de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à Notícia veiculada pelo jornal Valor Econômico, no dia 14/09/2017, sob o título ‘JBS corre para definir sucessor de Wesley’, na qual constam as seguintes informações: JBS corre para definir sucessor de Wesley A família Batista, conselheiros e executivos da JBS correm para indicar rapidamente um sucessor para o CEO Wesley Batista, cuja prisão preventiva foi realizada ontem pela Polícia Federal no âmbito da segunda fase da Operação Tendão de Aquiles, que apura o uso de informações privilegiadas em transações com ações e dólar. Também foi decretada a prisão preventiva de Joesley Batista, que está detido temporariamente na PF em Brasília por ordem do Supremo Tribunal Federal (STF), acusado de omitir informações em sua delação premiada. Sob pressão do BNDES, que pede o afastamento da família controladora e a profissionalização total da JBS, Wesley já vinha sinalizando internamente uma preferência por ser substituído, se fosse obrigado a deixar o cargo, por Gilberto Tomazoni, que atualmente ocupa o cargo de diretor global de operações da JBS. “Assim, as prisões abriram caminho para que as mudanças ganhem celeridade. E, ainda que exista uma corrente que pregue a contratação de um executivo de peso de fora para torná-las mais marcantes, predomina o movimento que defende um nome que já esteja na JBS. De acordo com uma fonte próxima à empresa, o BNDES perdeu, com a prisão de Wesley, o objetivo da disputa, e os controladores ganharam força pelo menos para indicar o sucessor. Um dos donos da holding J&F, CEO e membro dos conselhos executivo e de administração da companhia, Wesley tem liderado a expansão da JBS desde 2011 com mão de ferro. Mas, apesar do estilo centralizador, tem ao seu redor executivos de confiança, que já assumiram as rédeas até que a situação do comandante preso fique mais clara. Além de Tomazoni, ex-presidente da Sadia, compõem o grupo Tarek Farahat, presidente do conselho de administração (ex-presidente da P&G), André Nogueira, que lidera as operações da JBS USA, e Gilberto Xandó, presidente da Vigor - vendida pela holding J&F para a mexicana Lala-, eleito para ocupar a vaga deixada por Joesley no conselho de administração. Ricardo Gaertner, CEO da J&F, corre por fora. Segundo fontes, Wesley gostaria de ver o timão com Tomazoni, de sua total confiança e que foi escolhido por ele para ser o CEO da <i>JBS Foods International</i> - subsidiária que, se de fato for criada, deverá abrir o capital nos EUA, onde as operações do grupo vão de vento em popa. ‘Com a prisão do CEO da JBS, o conselho de administração da companhia é a instância adequada para escolher um administrador interino. Para o BNDES, qualquer que seja o desenrolar desse fator, contribuiria para o melhor interesse da companhia, e para sua preservação e sustentação, o início de uma renovação de seus quadros estatutários, inclusive com a abertura de um processo seletivo para a escolha de um novo CEO em caráter definitivo’, disse o banco em comunicado. Pelo <i>Twitter</i>, o presidente do BNDES, Paulo Rabello de Castro, afirmou que chegou a hora de ‘resgatar os investimentos de todos nós brasileiros na JBS’. Detentor de 21,3% da JBS por meio da BNDESPar, o BNDES</p>	

quer que a assembleia de Acionistas agendada para 1º de setembro e adiada por decisão judicial aconteça ‘o quanto antes e sem o conflito de interesses que seria caracterizado pelo voto dos controladores, questão que foi levantada pela BNDESPar, em conjunto com a Caixa Econômica Federal, e acolhida pelo Judiciário de 1ª instância em decisão liminar’. É na assembleia que o BNDES, com apoio de minoritários, quer sacramentar a saída dos Batista, que têm 42,3% da JBS. ‘O conselho de administração tem que cuidar para que as operações da empresa sigam e se preocupar com a menor destruição de valor para as partes interessadas’, lembrou Sandra Guerra, ex-presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Ontem, o conselho de administração da JBS se reuniu no fim do dia para pedir informações para a administração sobre os últimos acontecimentos e suas implicações para a empresa, apurou o Valor. Durante a reunião, não teria havido deliberação sobre a sucessão de Wesley na companhia. ‘Ainda que Wesley seja respeitado no mercado, o afastamento da família poderá ser positivo para a JBS no longo prazo. Há boas alternativas na companhia, de executivos também respeitados e que têm a confiança dos Batista’, disse um analista. Essa perspectiva colaborou para alta de 2,35% das ações da empresa ontem. Wesley Batista foi eleito presidente executivo e CEO da JBS em 2011. Substituiu Joesley - que já havia substituído o irmão mais velho, Júnior Friboi - e acelerou o ritmo de crescimento da companhia, que já havia sido turbinado pelo IPO de 2007 e a entrada da BNDESPar em seu capital. Se a detenção de Joesley, na segunda-feira, pegou a família goiana que criou a JBS de surpresa, a prisão preventiva de Wesley criou um vácuo que Júnior, o primogênito do fundador José Batista Sobrinho, não vai preencher, ainda que já esteja colaborando com a sucessão. Em entrevista ao Valor há alguns anos, Wesley chegou a afirmar que não tinha hobbies. Era dedicado à família e ao trabalho e nada mais. Àquela altura, Júnior estava mais preocupado com a política em Goiás e Joesley prospectava novos negócios à frente da J&F e aparecia com frequência nas colunas sociais. Desde o início da crise deflagrada pelas delações que comprometeram o presidente Michel Temer, Wesley tem demonstrado confiança. A interlocutores, vinha repetindo que as operações com bovinos já haviam voltado ao normal no país após um tremor inicial, que os negócios da divisão Seara (carnes de frango e suína e alimentos processados) vinham recuperando margens de dois dígitos e que, fora do país, era só alegria. ‘Não sofremos nenhum arranhão fora do Brasil’, afirmava. Comemorou os resultados do segundo trimestre, sobretudo o Ebitda de R\$ 3,8 bilhões, e dizia que este terceiro trimestre seriam melhor, já que os efeitos da Operação Carne Fraca, de março, foram superados e não mais afetam as exportações de carnes. Para alongar dívidas, a JBS anunciou na segunda-feira a venda da subsidiária irlandesa *Moy Park* para sua controlada americana *Pilgrim's Pride*, por US\$ 1,3 bilhão, e avançou em um plano de desinvestimentos que deve render R\$ 6 bilhões e se somará aos US\$ 300 milhões obtidos anteriormente com a venda de frigoríficos no Mercosul à Minerva. Tais medidas foram adotadas para compensar as maiores dificuldades de obtenção de crédito que a JBS passou a enfrentar no mercado depois das delações. E para cumprir os termos de um acordo de renegociação de dívidas com bancos no Brasil. E, na companhia, é consenso que nada será interrompido com a prisão dos irmãos Batista. Até o fechamento desta edição, os advogados da família negavam as acusações de uso de informações privilegiadas e tentavam revogar a prisão preventiva de Wesley. E também de Joesley, cujo prazo da prisão temporária vence hoje e deverá ser transferido de Brasília para São Paulo, já sob efeito da preventiva. Apesar de ter sido a segunda fase da Operação Tendão de Aquiles, a operação de ontem não contou com a participação direta de agentes da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Mas a atuação conjunta entre PF e CVM continua e a autarquia mantém outras apurações.

(Colaboraram Vanessa Adachi, Rodrigo Rocha e Fernanda Pressinott). Grifos nossos.

2. A respeito, requeremos a manifestação de V.S.a sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia, em especial das partes grifadas e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02. Requeremos ainda que a Administração da Companhia se manifeste sobre quais as providências adotou e/ou adotará por consequência da prisão de seu Diretor presidente.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. Tão logo confirmou a detenção de seu Diretor Presidente, a Companhia divulgou fato relevante em 13.09.2017, antes da abertura do mercado, informando que “(...) tomou conhecimento da detenção do seu Diretor Presidente, Wesley Batista, em cumprimento ao mandado expedido pela 6ª Vara Federal Criminal de São Paulo”, alertando que não tinha obtido acesso à íntegra da decisão. No mesmo dia, o Conselho de Administração se reuniu para tomar ciência dos acontecimentos por meio da Diretoria e solicitou todas as informações sobre a extensão e as consequências relacionadas à prisão preventiva de seu Diretor Presidente, considerando que, naquele momento, o Conselho de Administração não detinha todas as informações necessárias para uma deliberação. No dia seguinte, o Presidente do Conselho de Administração convocou uma nova reunião. Neste contexto, às 19:00 horas de 16.09.2017, o Conselho de Administração se reuniu e deliberou, por unanimidade, a substituição do Sr. Wesley Mendonça Batista do cargo de Diretor Presidente pelo Sr. José Batista Sobrinho, fundador da JBS, para completar o mandato em curso. Com efeito, diante desta decisão concreta, a JBS divulgou, ainda no próprio final de semana, fato relevante a este respeito.

2. Além de substituir o Sr. Wesley Mendonça Batista do cargo de Diretor Presidente, conforme devidamente divulgado no fato relevante de 17.09.2017, o Conselho de Administração adotou as seguintes providências: (i) definiu a criação de um time de lideranças para assessorar a presidência em tomada de decisões, composto por três executivos, a saber: Gilberto Tomazoni, André Nogueira e Wesley Batista Filho; (ii) concordou que a diretoria realizará uma busca por um diretor para a área financeira da Companhia; e (iii) deliberou pela nomeação do Sr. Aguinaldo Gomes Ramos Filho, como membro efetivo do Conselho de Administração, em substituição ao Sr. Wesley Mendonça Batista.

Análise do enquadramento

Fragmento 1: Tão logo confirmou a detenção de seu Diretor Presidente, a Companhia divulgou fato relevante em 13.09.2017, antes da abertura do mercado, informando que “(...) tomou conhecimento da detenção do seu Diretor Presidente, Wesley Batista, em cumprimento ao mandado expedido pela 6ª Vara Federal Criminal de São Paulo”, alertando que não tinha obtido acesso à íntegra da decisão. No mesmo dia, o Conselho de Administração se reuniu para tomar ciência dos acontecimentos por meio da Diretoria e solicitou todas as informações sobre a extensão e as consequências relacionadas à prisão preventiva de seu Diretor Presidente, considerando que, naquele momento, o Conselho de Administração não detinha todas as informações necessárias

para uma deliberação. No dia seguinte, o Presidente do Conselho de Administração convocou uma nova reunião. Neste contexto, às 19:00 horas de 16.09.2017, o Conselho de Administração se reuniu e deliberou, por unanimidade, a substituição do Sr. Wesley Mendonça Batista do cargo de Diretor Presidente pelo Sr. José Batista Sobrinho, fundador da JBS, para completar o mandato em curso. Com efeito, diante desta decisão concreta, a JBS divulgou, ainda no próprio final de semana, fato relevante a este respeito.

Enquadramento 1: Define um problema específico e promove explicação sobre a substituição do ex-presidente da empresa, Joesley Batista.

Fragmento 2: Além de substituir o Sr. Wesley Mendonça Batista do cargo de Diretor Presidente, conforme devidamente divulgado no fato relevante de 17.09.2017, o Conselho de Administração adotou as seguintes providências: (i) definiu a criação de um time de lideranças para assessorar a presidência em tomada de decisões, composto por três executivos, a saber: Gilberto Tomazoni, André Nogueira e Wesley Batista Filho; (ii) concordou que a diretoria realizará uma busca por um diretor para a área financeira da Companhia; e (iii) deliberou pela nomeação do Sr. Aguinaldo Gomes Ramos Filho, como membro efetivo do Conselho de Administração, em substituição ao Sr. Wesley Mendonça Batista.

Enquadramento 2: Sugere a solução para o problema apresentado por meio da substituição de Joesley Batista e Wesley Batista e pela reestruturação da empresa ao criar uma assessoria vinculada à presidência da JBS.

Análise das estratégias

Fragmento 1: Tão logo confirmou a detenção de seu Diretor Presidente, a Companhia divulgou fato relevante em 13.09.2017, antes da abertura do mercado, informando que “(...) tomou conhecimento da detenção do seu Diretor Presidente, Wesley Batista, em cumprimento ao mandado expedido pela 6ª Vara Federal Criminal de São Paulo”, alertando que não tinha obtido acesso à íntegra da decisão. No mesmo dia, o Conselho de Administração se reuniu para tomar ciência dos acontecimentos por meio da Diretoria e solicitou todas as informações sobre a extensão e as consequências relacionadas à prisão preventiva de seu Diretor Presidente, considerando que, naquele momento, o Conselho de Administração não detinha todas as informações necessárias para uma deliberação.

Estratégia 1: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar a situação que a empresa tomou conhecimento da detenção de ex-presidente, Wesley Batista.

Fragmento 2: Neste contexto, às 19:00 horas de 16.09.2017, o Conselho de Administração se reuniu e deliberou, por unanimidade, a substituição do Sr. Wesley Mendonça Batista do cargo de Diretor Presidente pelo Sr. José Batista Sobrinho, fundador da JBS, para completar o mandato em curso. Com efeito, diante desta decisão concreta, a JBS divulgou, ainda no próprio final de semana, fato relevante a este respeito.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade moral ao substituir Wesley Batista pelo fundador da empresa, José Batista Sobrinho.

Fragmento 3: o Conselho de Administração adotou as seguintes providências: (i) definiu a criação de um time de lideranças para assessorar a presidência em tomada de decisões, composto por três executivos, a saber: Gilberto Tomazoni, André Nogueira e Wesley Batista Filho; (ii) concordou que a diretoria realizará uma busca por um diretor para a área financeira da Companhia; e (iii) deliberou pela nomeação do Sr. Aguinaldo Gomes Ramos Filho, como membro efetivo do Conselho de Administração, em substituição ao Sr. Wesley Mendonça Batista.

Estratégia 3: Recuperação de legitimidade moral ao desassociar imagem da empresa aos membros envolvidos em escândalos de corrupção e reconfigurar sua estrutura.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4353/579922.4.pdf
Data	19 de setembro de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à Notícia veiculada pelo jornal Folha de São Paulo, no dia 17/09/2017, sob o título "Reviravolta no Brasil complica JBS nos EUA", na qual constam as seguintes informações: Reviravolta no Brasil complica JBS nos EUA Departamento de Justiça endurece negociação após denúncia de que ex-procurador Marcello Miller fez jogo duplo Companhia não quis se manifestar sobre dificuldades nas tratativas; ex-procurador nega irregularidades A agonia não é só no Brasil. A JBS começa a enfrentar percalços nos Estados Unidos por causa da suspeita de que o ex-procurador Marcello Miller possa ter trabalhado como agente duplo, atuando no acordo para a empresa enquanto estava na Procuradoria-Geral da República. A suspeita travou as negociações de um acordo com o Departamento de Justiça, segundo a Folha apurou. O caso da suspeita é considerado extremamente grave pelas autoridades americanas porque Miller era o interlocutor do Ministério Público Federal com os americanos. A partir da revelação da hipótese de que fazia jogo duplo, os americanos colocaram em xeque a negociação. O acordo é considerado vital para a sobrevivência da JBS por causa das pesadas multas que os americanos impõem a empresas corruptas. A JBS retira do exterior 87% de sua receita de operações. Os EUA, onde tem 56 fábricas e é dona de marcas tradicionais como a Swift, respondem por 51% da receita total. Há um agravante: como a JBS tem fábricas nos EUA, as propinas pagas no Brasil são uma violação da lei americana que proíbe empresas de lá de pagar suborno no exterior. Sem o acordo nos EUA, o cenário mais provável é que os irmãos Joesley e Wesley Batista, sócios que controlam o negócio, sejam afastados da empresa, segundo cinco especialistas ouvidos pela Folha. A JBS já fez uma tentativa para retomar as negociações: trocou o escritório que dialogava com o Departamento de Justiça, o Baker McKenzie, por um outro que só atuava com normas éticas, o White & Case. O Baker McKenzie é ligado ao escritório que Miller trabalhou no Brasil quando deixou a Procuradoria, o Trench Rossi Watanabe. O Trench demitiu Miller em julho, quando se tornou pública a suspeita sobre o exprocurador. Ele nega ter praticado irregularidades. "Os EUA jamais fecham acordo com um advogado sob suspeita", diz afirma Sylvia Urquiza, especializada em "Compliance", termo que designa regras anticorrupção. Para ela, o Departamento de Justiça exige que os advogados tenham uma ética irretocável porque eles serão os responsáveis pela autoinvestigação que a empresa fará. Com a prisão de Joesley e Wesley e a rescisão do contrato de delação, as perspectivas para a JBS são as piores possíveis no Brasil e nos EUA, de acordo com especialistas. A JBS fez dois tipos de acordo com as autoridades brasileiras: de delação, para livrar as pessoas físicas da prisão, e de leniência, no qual a empresa pagou uma multa de R\$ 10,3 bilhões para se livrar de todas as punições. O procurador-geral da República, Rodrigo Janot, rescindiu o acordo de delação porque os Batistas teriam mentido e omitido crimes. O acordo de leniência, por sua vez, foi parcialmente suspenso pela Justiça de Brasília. Com a rescisão, as provas apresentadas pelos delatores ainda podem ser usadas. Se ficar provado que Miller orientou Joesley a gravar</p>	

o presidente Michel Temer, o acordo poderá ser anulado junto com as provas. Os cinco especialistas ouvidos pela Folha dizem crer que o acordo de leniência será anulado, o que geraria um caos jurídico e econômico para a JBS. Se esse cenário se confirmar, o acordo com os EUA se tornará ainda mais distante, de acordo com Sylvia Urquiza. A norma americana determina que as empresas façam acordos em seu país de origem ao mesmo tempo em que acertam seus tratos nos EUA, como ocorreu com a Odebrecht. Era o que a JBS tentava até eclodir o episódio Miller. Sebastião Tojal, professor do curso de direito da USP e que atuou nos acordos de leniência da Andrade Gutierrez e UTC, diz que a confusão dos acordos da JBS traz perspectivas muito ruins para o instrumento da delação. “Os acordos de delação e de leniência vão diminuir, o que é um pecado porque as empresas precisam ser salvas para preservar empregos. Fora que os acordos trouxeram ganhos investigatórios muito grande.” Um advogado que já atuou em acordos no Brasil e nos EUA afirma que a JBS cometeu pecados capitais em série para os padrões morais dos americanos: mentiu, omitiu e manipulou o Mercado de Ações. Segundo esse padrão, é aceitável fazer um acordo com um gângster arrependido, mas não com um mentiroso. Grifos nossos.

2. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia, em especial das partes grifadas e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02.

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. A Companhia esclarece que informou aos seus investidores e o mercado em geral sobre a celebração de Acordo de Leniência por sua controladora indireta, J&F Investimentos S.A., bem como sobre sua adesão ao referido acordo em 06 de setembro de 2017.

2. A Companhia tem, reiteradamente, demonstrado seus esforços no aprimoramento de sua governança corporativa e *Compliance*, incluindo a contratação do escritório White & Case LLC internacional de advocacia para a condução deste processo, bem como para a condução de interlocução nos EUA perante as autoridades competentes.

3. A Companhia não recebeu qualquer informação de seus advogados nos EUA acerca da alteração da situação dos entendimentos iniciais da Companhia perante as autoridades norte americanas. Assim, a Companhia entende que a Notícia mencionada no Ofício trata de especulações de mercado, com meras opiniões de certos indivíduos, sobre os quais a Companhia refuta objetivando não incitar especulações nem apresentar informações incompletas e induzir o mercado a erro.

Análise do enquadramento

Fragmento 1: A Companhia esclarece que informou aos seus investidores e o mercado em geral sobre a celebração de Acordo de Leniência por sua controladora indireta, J&F Investimentos S.A., bem como sobre sua adesão ao referido acordo em 06 de setembro de 2017.

Enquadramento 1: Define um problema específico e promove explicação sobre celebração de Acordo de Leniência da J&F.

Fragmento 2: A Companhia tem, reiteradamente, demonstrado seus esforços no aprimoramento de sua governança corporativa e *Compliance*, incluindo a contratação do escritório White & Case LLC internacional de advocacia para a condução deste processo, bem como para a condução de interlocução nos EUA perante as autoridades competentes.

Enquadramento 2: Sugere uma solução ao problema apresentado, evidenciando a contratação do escritório White & Case.

Fragmento 3: A Companhia não recebeu qualquer informação de seus advogados nos EUA acerca da alteração da situação dos entendimentos iniciais da Companhia perante as autoridades norte americanas. Assim, a Companhia entende que a Notícia mencionada no Ofício trata de especulações de mercado, com meras opiniões de certos indivíduos, sobre os quais a Companhia refuta objetivando não incitar especulações nem apresentar informações incompletas e induzir o mercado a erro.

Enquadramento 3: Faz um julgamento moral ao criticar atuação dos profissionais que veicularam Notícia que, segundo a empresa, não condiz com a verdade.

Análise das estratégias

Fragmento 1: A Companhia esclarece que informou aos seus investidores e o mercado em geral sobre a celebração de Acordo de Leniência por sua controladora indireta, J&F Investimentos S.A., bem como sobre sua adesão ao referido acordo em 06 de setembro de 2017.

Estratégia 1: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar que os investidores e acionistas foram comunicados sobre o Acordo de Leniência da J&F.

Fragmento 2: A Companhia tem, reiteradamente, demonstrado seus esforços no aprimoramento de sua governança corporativa e *Compliance*, incluindo a contratação do escritório White & Case LLC internacional de advocacia para a condução deste processo, bem como para a condução de interlocução nos EUA perante as autoridades competentes.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar a governança corporativa e *Compliance* da empresa.

Fragmento 3: A Companhia não recebeu qualquer informação de seus advogados nos EUA acerca da alteração da situação dos entendimentos iniciais da Companhia perante as autoridades norte americanas. Assim, a Companhia entende que a Notícia mencionada no Ofício trata de especulações de mercado, com meras opiniões de certos indivíduos, sobre os quais a Companhia refuta objetivando não incitar especulações nem apresentar informações incompletas e induzir o mercado a erro.

Estratégia 3: Recuperação de legitimidade pragmática ao negar que as informações noticiadas são verídicas, afirmando que são especulações midiáticas.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4368/582888.pdf
Data	17 de outubro de 2017
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos à Notícia veiculada no Broadcast da Agência Estado no dia 16 de outubro de 2017, intitulada ‘JBS DESISTE DE IPO DA JBS <i>FOODS</i> NOS ESTADOS UNIDOS’, na qual constam as seguintes informações: “JBS DESISTE DE IPO DA JBS <i>FOODS</i> NOS ESTADOS UNIDOS São Paulo, 16/10/2017 - A JBS desistiu de fazer a abertura de capital (IPO, na sigla em inglês) da JBS <i>Foods International</i> na Bolsa de Nova Iorque (Nyse), nos Estados Unidos. Em comunicado publicado na <i>Securities and Exchange Commission</i> (SEC), o órgão regulador dos mercados norte-americanos, nesta segunda-feira, a empresa oficializa a retirada do documento ‘F1’, que corresponde a uma prévia do IPO. A última perspectiva da empresa era de que o IPO fosse concluído no segundo semestre de 2018. “No documento em que solicita a retirada da Declaração de Registro à SEC, a empresa diz apenas que ‘decidiu não prosseguir a venda de valores mobiliários neste momento’. ‘A Declaração de Registro não foi declarada efetiva e nenhum título foi oferecido ou vendido ou será oferecido ou vendido’, informa. “Ainda no mesmo texto, a JBS diz que, de acordo com o parágrafo da Regra 477 do <i>Securities Act</i>, ‘a companhia entende que este pedido de retirada será considerado concedido a partir da data em que está arquivado na Comissão (SEC), a menos que, no prazo de 15 dias após essa data, a empresa receba notificação do regulador de que este pedido não será concedido’.</p> <p>2. A respeito, requeremos a manifestação de V.Sa. sobre a veracidade das afirmações veiculadas na Notícia quanto à desistência do processo de IPO, e, caso afirmativo, solicitamos esclarecimentos adicionais a respeito do assunto, bem como informar os motivos pelos quais entendeu não se tratar o assunto de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02.</p> <p>3. Tal manifestação deverá incluir cópia deste Ofício e ser encaminhada ao Sistema IPE, categoria ‘Comunicado ao Mercado’, tipo ‘Esclarecimentos sobre questionamentos da CVM/B3’. O atendimento à presente solicitação de manifestação por meio de Comunicado ao Mercado não exime a eventual apuração de responsabilidade pela não divulgação tempestiva de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM nº 358/02.</p> <p>4. Ressaltamos que, nos termos do art. 3º da Instrução CVM nº 358/02, cumpre ao Diretor de Relações com Investidores divulgar e comunicar à CVM e, se for o caso, à bolsa de valores e entidade do mercado de balcão organizado em que os valores mobiliários de emissão da companhia sejam admitidos à negociação, qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos seus negócios, bem como zelar por sua ampla e imediata disseminação, simultaneamente em todos os mercados em que tais valores mobiliários sejam admitidos à negociação.</p> <p>5. Lembramos ainda da obrigação disposta no parágrafo único do art. 4º da Instrução CVM nº 358/02, de inquirir os administradores e acionistas controladores da Companhia, bem como todas as demais pessoas com acesso a atos ou fatos relevantes, com o objetivo de averiguar se estas têm conhecimento de informações que devam ser</p>	

divulgadas ao mercado com o objetivo de averiguar se estes teriam conhecimento de informações que deveriam ser divulgadas ao mercado. ”

Resposta:

Em atendimento à solicitação de Vossas Senhorias, vem a JBS S.A., por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados.

1. Em 5.12.2016, o Conselho de Administração da Companhia aprovou o projeto de realização de uma oferta pública inicial de ações da sua controlada, *JBS Foods International B.V.* (“JBSFI”), na New York Stock Exchange, divulgado ao mercado na forma de Fato Relevante (“IPO”).

2. Conforme assinalada na ata da reunião do Conselho de Administração e no referido Fato Relevante, o momento da realização do IPO, seria definido posteriormente, observadas as condições de mercado propícias para a operação. Desde então, a administração da Companhia e da JBSFI tem envidado esforços para preparar e implementar o IPO da JBSFI, cuja realização, como dito, dependeria da verificação do momento mais adequado para a implementação da oferta de ações no mercado norte-americano. Feito esse esclarecimento, a JBS confirma que foi protocolado, em 13.10.2017, na *United States Securities and Exchange Commission* (“USSEC”) pedido de desistência da oferta inicial de ações da *JBS Foods International B.V.* (“Request for Withdrawal”).

3. É importante destacar que o protocolo do *Request for Withdrawal* foi motivado por razões procedimentais e tendo em conta aspectos temporais relacionados com o processo de implementação do IPO como um todo.

4. Não obstante, a JBS afirma que o *Request for Withdrawal* não altera a decisão empresarial de conduzir o IPO da JBSFI no momento mais oportuno, tampouco muda a atual visão da Companhia de que esse é o caminho adequado para maximizar o valor dos seus ativos internacionais, no melhor interesse da Companhia e dos seus *stakeholders*.

5. Cumpre destacar, ainda, que a apresentação do *Request for Withdrawal* não impede ou restringe a capacidade da Companhia, da *JBS Foods International B.V.* ou de qualquer de suas afiliadas ofertar valores mobiliários de sua emissão nos EUA no momento que lhes convier, em continuidade aos trabalhos iniciados após deliberação do Conselho de Administração em 05.12.2016. Nessa linha, a JBSFI solicitou que a taxa de registro anteriormente paga possa ser utilizada como crédito em eventual novo pedido de registro, nos termos da regulamentação aplicável. Assim, por entender que o protocolo do *Request for Withdrawal* é uma providência burocrática e sem maiores repercussões para o planejamento empresarial definido e divulgado ao mercado no passado que se mantém inalterado, a JBS julga que não havia razão para a divulgação de aviso de Fato Relevante no dia 13.10.2017, comprometendo-se a manter o mercado adequadamente informado a respeito de desdobramentos relevantes sobre o tema, na forma da Lei das S.A. e da Instrução CVM n.º 358/2002.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema e promove explicação sobre as transações da JBS S.A.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar transações da JBS *Foods International*.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4482/596853.02.18.pdf
Data	15 de fevereiro de 2018
Texto original	
<p>A JBS S.A. (B3: JBSS3, OTCQX: JBSAY, "Companhia"; "JBS") comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral, de acordo com a instrução CVM 358 de 3 de janeiro de 2002, conforme alterada, que sua subsidiária JBS USA Lux S.A. ("JBS USA") concluiu hoje a emissão de Notas Sênior (bonds) em um total de US\$900 milhões, com cupom de 6,75% e vencimento em 2028 ("Notas"), conforme fato relevante de 1º de fevereiro de 2018. Os recursos captados serão utilizados para o resgate integral das Notas Sênior emitidas pela JBS USA em um total de US\$700 milhões com vencimento em 2020 e taxa de 8,25% ao ano, e para necessidades usuais de fluxo de caixa, incluindo o pagamento de uma parcela das linhas de crédito rotativas e garantidas da JBS USA.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento 1: Define um problema específico e promove explicação sobre uso de recursos captados.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente com seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4487/597062.pdf
Data	16 de fevereiro de 2018
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” – B3: JBSS3, OTCQX: JBSAY) comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que seu Conselho de Administração deliberou por autorizar a Administração da Companhia a contratar a <i>Grant Thornton Auditores Independentes</i> para prestação de serviços de auditoria independente da Companhia para os exercícios de 2018 a 2022, em substituição à <i>BDO RCS Auditores Independentes SS</i> (“BDO”), tendo em vista o disposto no art. 31 da Instrução CVM n.º 308/1999, que determina o rodízio obrigatório do auditor independente a cada período de cinco anos. Adicionalmente, a Companhia comunica que a BDO manifestou expressamente sua anuência com a alteração acima mencionada.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente com seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4591/615693.pdf
Data	27 de abril de 2018
Texto original	
<p>A JBS S.A. (IBOV: JBSS3, OTCQX: JBSAY, "Companhia"; "JBS") comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral a divulgação do seu Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2017 seguindo as diretrizes propostas pela <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e de acordo com os critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA). O relatório inclui uma ampla visão da estratégia e do desempenho operacional e financeiro da JBS, que em 2017 apresentou mais um ano de resultados operacionais sólidos, um dos melhores da sua história. No ano, as vendas líquidas totalizaram R\$163,2 bilhões (equivalentes a US\$ 51,5 bilhões), com um EBITDA de R\$13,4 bilhões, 18,9% superior a 2016, e uma margem EBITDA de 8,2%. A Companhia também apresentou uma forte geração de caixa operacional, que aumentou 41,9% e chegou a R\$5,2 bilhões. A JBS cumpriu com o seu compromisso de reduzir a alavancagem, que em 2017 atingiu o menor patamar do setor no Brasil. A publicação relata ainda as realizações e acontecimentos de 2017, incluindo a criação da Diretoria Global de <i>Compliance</i> e o lançamento do Programa “Faça Sempre o Certo”, que engloba o novo canal Linha Ética JBS, implantado em dezembro. O comprometimento com a qualidade e segurança dos alimentos também foi reforçado com a criação da Diretoria Global de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade, que pretende expandir ainda mais o acesso da JBS a mercados globais de exportação, garantindo os mais altos padrões de segurança e de controle de qualidade alimentar. As iniciativas de Sustentabilidade da JBS são detalhadas em cada um dos cinco temas globais da área: saúde e segurança dos colaboradores, bem-estar animal, água, integridade dos produtos e mudanças climáticas. Em cada tópico, a Companhia apresenta as ações de ecoeficiência dos processos e responsabilidade ambiental voltadas a aprimorar constantemente os padrões de operação, fabricação e fornecimento de produtos. As estratégias e ações estão presentes desde a origem da matéria-prima até o descarte das embalagens, representando o compromisso da JBS em toda a cadeia de valor.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral a divulgação do seu Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2017 seguindo as diretrizes propostas pela <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e de acordo com os critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA).</p>	
<p>Estratégia 1: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente com seus investidores e acionistas.</p>	

Fragmento 2: O relatório inclui uma ampla visão da estratégia e do desempenho operacional e financeiro da JBS, que em 2017 apresentou mais um ano de resultados operacionais sólidos, um dos melhores da sua história. No ano, as vendas líquidas totalizaram R\$163,2 bilhões (equivalentes a US\$ 51,5 bilhões), com um EBITDA de R\$13,4 bilhões, 18,9% superior a 2016, e uma margem EBITDA de 8,2%. A Companhia também apresentou uma forte geração de caixa operacional, que aumentou 41,9% e chegou a R\$5,2 bilhões.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Fragmento 3: Lançamento do Programa “Faça Sempre o Certo”, que engloba o novo canal Linha Ética JBS, implantado em dezembro.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade cognitiva ao criar rótulos que representam comprometimento com a ética.

Fragmento 4: O comprometimento com a qualidade e segurança dos alimentos também foi reforçado com a criação da Diretoria Global de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade, que pretende expandir ainda mais o acesso da JBS a mercados globais de exportação, garantindo os mais altos padrões de segurança e de controle de qualidade alimentar.

Estratégia 4: Recuperação de legitimidade moral ao criar Diretorias específicas que visam a segurança e qualidade de seus produtos.

Fragmento 5: As iniciativas de Sustentabilidade da JBS são detalhadas em cada um dos cinco temas globais da área: saúde e segurança dos colaboradores, bem-estar animal, água, integridade dos produtos e mudanças climáticas. Em cada tópico, a Companhia apresenta as ações de ecoeficiência dos processos e responsabilidade ambiental voltadas a aprimorar constantemente os padrões de operação, fabricação e fornecimento de produtos. As estratégias e ações estão presentes desde a origem da matéria-prima até o descarte das embalagens, representando o compromisso da JBS em toda a cadeia de valor.

Estratégia 5: Ganho de legitimidade moral ao oferecer demonstrações de envolvimento com causas ambientais e sociais.

Fragmento 6: A publicação relata ainda as realizações e acontecimentos de 2017, incluindo a criação da Diretoria Global de *Compliance*.

Estratégia 6: Recuperação de legitimidade moral ao reestruturar a setores administrativos com objeto de projetar uma imagem confiável ao público.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4672/626262.05.2018.pdf
Data	30 de maio de 2018
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>1. Reportamo-nos aos Fatos Relevantes enviado pela Companhia nos dias 15/05/2018 e 18/05/2018, nos quais a Companhia informa, respectivamente, que a JBS S/A e a JBS USA S/A tiveram seu rating elevado para B+ com perspectiva positiva, e que JBS S/A teve rating elevado pela Moody's de B3 para BI, além das seguintes declarações do Sr. CEO Global (em 18/05/2018): "Esse reconhecimento, vindo de uma das principais agências globais de classificação de risco, referenda o bom momento econômico e financeiro da JBS e atesta a percepção positiva do mercado. Foi uma semana repleta de Notícias animadoras, com destaque para a divulgação dos consistentes resultados da Companhia no primeiro trimestre e a celebração do acordo de normalização com os bancos no Brasil, o que reforça a confiança de todos os <i>stakeholders</i> "</p> <p>2. Considerando que houve, pelo menos, três rebaixamentos do rating da Companhia no ano de 2017, sem qualquer comunicação oficial ao mercado por parte da Companhia, através do Sistema IPE, requeremos a manifestação de V.Sas. sobre os motivos pelos quais entendeu que os rebaixamentos não se trataram de Fato Relevante, nos termos da Instrução CVM na 358/02, mas as elevações de rating receberam este.</p> <p>3. Adicionalmente, a respeito do teor das declarações do Sr. CEO Global e também da aparente seletividade a respeito do que é relevante no julgamento da Companhia, requeremos manifestação de V.Sas. no sentido de explicar, detalhadamente, os motivos pelos quais entenderam que as declarações publicadas foram prudentes, atendendo ao requisito de neutralidade da informação produzida, explicando ainda por que entendem que não poderiam ser entendidas como recomendação Ou estímulo para a compra dos valores mobiliários da Companhia.</p> <p>Resposta:</p> <p>A JBS S.A vem, tempestivamente, prestar os seguintes esclarecimentos: A Companhia se submeteu, no ano de 2017, a ampla e intensa cobertura midiática, com mais de 231 mil matérias publicadas ao longo do ano (contra mais de 16 mil no ano anterior (+ I .300%)), sendo que menções positivas representaram apenas 5% desse total (conforme levantamento realizado pela área de comunicação corporativa da Companhia). O ano de 2017 foi o de maior turbulência da história na Companhia, sendo que em função dos eventos ocorridos com destaque para a Operação Carne Fraca, a Colaboração Premiada dos seus executivos e ex-executivos, a detenção dos controladores e as CPMIs no Congresso Nacional), a JBS, que até então era desconhecida do público em geral, passou a ser uma marca presente no cotidiano das pessoas. Essa exposição pública, preponderantemente adversa, sempre foi, em observância às leis e à regulação aplicável, antecedida ou sucedida da publicação de fatos relevantes e de comunicados ao mercado, por meio dos quais a Companhia cumpriu seu dever de prover informações verdadeiras, precisas e esclarecedoras a todo o mercado, mas sobretudo, aos seus</p>	

investidores atuais e potenciais, bem como ao regulador. Essa ampla publicidade teve impacto na reputação da Companhia, assim como no seu valor de mercado. O *downgrade* no rating da Companhia, à época, perdeu-se em importância e em significado diante dessa multiplicidade de fatos negativos, que determinaram forte pressão de baixa no preço das ações da JBS. O rebaixamento em questão, segundo o entendimento do DR_I, não ostentava, portanto, no contexto das referidas circunstâncias, a condição de informação relevante, em função de tantas outras, mais importantes e no mesmo sentido. Não teve o *downgrade* no *rating* da Companhia, em meio a tantas outras opiniões públicas, naquele momento, isoladamente ou em conjunto com as demais opiniões, a capacidade de vulnerar o preço dos papéis de emissão da JBS. Situação diversa daquela em que hoje se insere a JBS. A Companhia fez grandes esforços de superação, que geraram efeitos positivos tanto para afirmar a sua higidez econômico-financeira, quanto para recuperar a sua reputação no mercado. As Notícias negativas divulgadas reduziram significativamente, ganhando destaque as Notícias positivas, como a conclusão do Programa de Desinvestimento e a celebração do Acordo de Normalização com as instituições financeiras. Sob essa circunstância, uma opinião positiva ganha destaque e se torna relevante, no entendimento do DRI, à luz do que dispõe a Instrução CVM na 358/02. É por esse motivo que foram divulgados os Fatos Relevantes de 15.5.2018 e 18.5.2018. Destaca-se que os Fatos Relevantes são meramente descritivos e fazem apenas garantir publicidade ainda maior a informações que já eram públicas visto a divulgação pelas agências de rating, e jamais. Se caracterizaram como recomendações ou estímulos à aquisição de valores mobiliários de emissão da JBS. A JBS vem, para além disso, desde o final de 2017, aperfeiçoando suas práticas de divulgação, de modo a compassá-las com o ideal de transparência, não apenas determinado pela regulação de mercado vigente, mas também em direção das melhores práticas de governança corporativa. Sendo o que nos cumpria ao momento, permanecemos à disposição para esclarecimentos adicionais.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre situação vivenciada pela empresa no ano de 2017.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade cognitiva ao explicar a situação que a empresa vivenciou no ano de 2017 e mostrar quais estão sendo as ações adotadas para a melhoria da imagem institucional.

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4683/629834.06.pdf
Data	21 de junho de 2018
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” – B3: JBSS3, OTCQX: JBSAY) vem informar aos seus acionistas e ao mercado em geral que no próximo dia 26 de junho de 2018 realizará o pagamento dos dividendos referentes ao exercício social de 2017. Em razão de ajuste no cômputo das ações mantidas em tesouraria na data-base para pagamento dos dividendos referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, o dividendo por ação a ser distribuído será acrescido de R\$0,00000072, passando de R\$0,046775534 para R\$0,046776254. A Companhia esclarece que o valor total dos dividendos a serem distribuídos aos acionistas permanece inalterado, assim como todos os demais termos e condições para o pagamento informados anteriormente.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administração de legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente com seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4685/630615.pdf
Data	29 de junho de 2018
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” – B3: JBSS3, OTCQX: JBSAY), comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que, em relação à Notícia veiculada na data de hoje pela revista Veja, sob o título “Fundo do Catar estuda comprar fatia da JBS”, a Companhia esclarece que não tomou conhecimento sobre qualquer possível negociação envolvendo ações de sua emissão.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre Notícia divulgada pela Veja.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Recuperação de legitimidade pragmática ao negar fato noticiado pela revista Veja.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4735/638546.08.1720Comunicado20-20Partes20Relacionadas20-20Final.pdf
Data	17 de agosto de 2018
Texto original	
<p>A JBS S.A. (“JBS” ou “Companhia” – B3: JBSS3, OTCQX: JBSAY) vem apresentar aos seus acionistas e ao mercado em geral as seguintes transações entre partes relacionadas, na forma do Anexo XXXIII da Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. A Companhia esclarece que todas as transações em questão foram objeto de divulgação nos últimos anos em suas demonstrações financeiras e Formulários de Referência, em observância à regulamentação aplicável. A Companhia informa ainda que o seu Comitê de Transações com Partes Relacionadas analisou essas transações e aprovou o conteúdo das suas correspondentes tabelas.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre transações realizadas pela empresa.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administração de legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente com seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Comunicado da empresa aos investidores
Canal	Site destinado aos investidores
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4749/639274.pdf
Data	27 de agosto de 2018
Texto original	
<p>Questionamento:</p> <p>Fazemos referência ao Ofício 1619/2018-SAE da Superintendência de Acompanhamento de Empresas e Ofertas de Valores Mobiliários de Renda Variável da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, por meio do qual solicita esclarecimentos sobre os pontos transcritos abaixo:</p> <p>“Em Notícia veiculada pelo jornal Valor Econômico, em 24/08/2018, sob o título “Empresa pode fazer outras aquisições ‘na hora certa’”, consta, entre outras informações, que, para 2019, a meta da JBS é reduzir o índice de alavancagem para ao redor de 2 vezes. Solicitamos esclarecimentos sobre o item assinalado, até 27/08/2018, com a sua confirmação ou não, bem como outras informações consideradas importantes.”</p> <p>Resposta:</p> <p>A JBS S.A., vem por meio desta, tempestivamente, prestar os esclarecimentos solicitados sobre Notícia veiculada no jornal Valor Econômico, em 24 de agosto de 2018, sob o título “Empresa pode fazer outras aquisições ‘na hora certa’” (“Notícia”). A Companhia esclarece que a opinião expressada pelo seu Presidente Executivo de Operações, Sr. Gilberto Tomazoni, acerca do índice de alavancagem em 2019 consiste na expectativa pessoal de tal executivo, considerando tanto a estratégia perseguida pela JBS desde junho de 2017 com relação à redução do endividamento e o fortalecimento do seu fluxo de caixa, quanto os resultados alcançados no período. Essa opinião pessoal não deve ser entendida como projeção ou estimativa da Companhia, cuja divulgação não é prática adotada pela JBS, nem representa qualquer evento que motive o preenchimento do item 11 do Formulário de Referência, ou a divulgação de Fato Relevante ou Comunicado ao Mercado. A estratégia definida pela Administração da Companhia desde junho de 2017 de promover a redução do endividamento e o fortalecimento do fluxo de caixa da Companhia vem sendo amplamente divulgada ao mercado desde então, conforme demonstrado nos Fatos Relevantes relacionados ao Programa de Desinvestimentos divulgados em 06/06/2017, 20/06/2017, 03/08/2017, 11/09/2017, 26/10/2017, 17/01/2018 e 16/03/2018, e nos Fatos Relevantes relacionados ao Acordo de Estabilização e ao Acordo de Normalização divulgados em 25/07/2017 e 14/05/2018, respectivamente. A Companhia ressalta que preza o bom relacionamento e a transparência com os seus acionistas, investidores e o mercado em geral, e reitera, nesta oportunidade, que não tem a prática de divulgar metas, estimativas, projeções ou <i>guidances</i>, conforme informado em seu Formulário de Referência.</p>	
Análise do enquadramento	

Enquadramento: Define um problema específico e promove explicação sobre notícia veiculado no jornal Valor Econômico.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar para seus investidores e acionistas que as declarações dadas pelo Presidente executivo, Sr. Tomazoni, refletem uma expectativa pessoal e não uma meta da empresa.

2 Notícias

A JBS possui uma imprensa interna, que é responsável, dentre outras funções, por escrever e divulgar informações relevante sobre a JBS. Estas notícias são veiculadas na página oficial da empresa, www.jbs.com.br/imprensa, e têm como objetivo dar publicidade a assuntos de interesse de seus *stakeholders* (JBS, 2018). Para essa pesquisa foram selecionadas todas as notícias relacionadas ao grupo JBS entre o período de 01 de janeiro de 2017 a outubro de 2018, disponíveis no site da empresa.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-couros-utiliza-casca-de-castanha-de-caju-como-fonte-de-energia-sustentavel-em-unidade-do-ceara/
Data	18 de janeiro de 2017
Texto original	
<p>A JBS Couros de Cascavel (CE) aderiu à troca de combustíveis fósseis pela mistura de casca de castanha-de-caju e babaçu para o aquecimento de caldeiras. Com a substituição de combustível pelo material orgânico, a planta alcançou economia de cerca de 50% em custos, além de contribuir com os valores de responsabilidade sustentável da companhia. “A utilização da casca de castanha-de-caju não somente nos trouxe vantagens econômicas bastante relevantes, como oferece grandes benefícios ambientais. Além de evitar o envio das cascas para aterros, as emissões de gases nocivos são consideravelmente menores quando comparadas às emissões de combustíveis fósseis”, explica Fernando Bellese, gerente de <i>Marketing</i> e Sustentabilidade da JBS Couros. São consumidos mensalmente cerca de 500 toneladas de casca de castanha-de-caju e 60 toneladas de babaçu para abastecer energeticamente a unidade, que produz couros semi e acabados, com foco nos mercados da Europa, Ásia e América do Norte, atendendo os segmentos moveleiro e automotivo.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações voltadas às causas socioambientais.</p>	

Tipo	Notícia
-------------	---------

Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/nova-planta-frigorifica-da-jbs-no-paraguai-e-referencia-em-eficiencia-sustentavel/
Data	26 de janeiro de 2017
Texto original	
<p>Inaugurada em 1º de outubro, a nova unidade de processamento de carne bovina da JBS no Paraguai, na cidade de Belém, é uma planta modelo em eficiência sustentável. Por ser a primeira inteiramente planejada e construída desde a fundação da companhia, o projeto foi elaborado com as melhores práticas e tecnologias implementadas em unidades da JBS em todo o mundo, que asseguram maior rendimento e eficiência produtiva, além das melhores técnicas de bem-estar animal – respaldadas e aprovadas por Temple Grandin, especialista internacional e referência mundial no assunto. As boas práticas começam já na chegada dos animais à unidade. Com foco no bem-estar animal e na facilidade de manejo, o desembarque do gado é feito no mesmo nível do caminhão, evitando o uso de rampas. Além disso, todo o curral é coberto, o que impede o acúmulo de água no local e evita o desperdício. Também foi implantado um criterioso sistema no curral que reduz aumenta o conforto do animal ao encaminhá-lo para um equipamento chamado <i>restrainer</i>, que o leva para a primeira fase do processo de abate: a insensibilização. Esse procedimento, além de reduzir um possível estresse do animal, aumenta a velocidade de processamento por hora da produção. A nova unidade conta com uma moderna estação de tratamento de água que, com a otimização do processo produtivo, resultou na redução de 30% do consumo. A água é reutilizada por meio de um tratamento com uso de lodo ativado, que é um processo biológico de elevado grau de eficiência. Com esse procedimento, a companhia garante a potabilidade da água tratada e permite sua reutilização em todos os processos industriais da planta. Além disso, um moderno sistema de tratamento de efluente foi instalado, com equipamentos que separam gorduras e sólidos dissolvidos. Economia de energia também é rotina na nova planta. Toda a iluminação do frigorífico é feita com lâmpadas de <i>led</i> e os sete compressores utilizados funcionam com inversores de frequência, o que modula e equilibra a energia usada de acordo com a necessidade da operação, gerando uma economia estimada de 10% em relação às unidades brasileiras. Outra inovação é o aproveitamento de calor por meio de água aquecida utilizada em algumas etapas do processo, o que diminui a atividade da caldeira – que também é abastecida com resíduos sólidos (rúmen e material proveniente da estação de tratamento de água), reduzindo a quantidade de resíduos gerados pela unidade. O projeto também contempla um forte investimento em ergonomia e segurança do colaborador. Pioneiro na indústria paraguaia, o frigorífico aplica em seu sistema produtivo características requeridas pelos certificados NR12 e NR36, que preveem manuseios de ferramentas e máquinas mais seguros e ergonômicos dentro da linha de produção (aplicados no Brasil), assim como possibilita certificações como o OHSAS 18001 (Paraguai). Adicionalmente, o desenho da planta, que tem ar condicionado em todas as suas dependências, prevê maior produtividade e melhores práticas de trabalho.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: A nova unidade conta com uma moderna estação de tratamento de água que, com a otimização do processo produtivo, resultou na redução de 30% do consumo. A água é reutilizada por meio de um tratamento com uso de lodo ativado, que é um processo biológico de elevado grau de eficiência. Com esse procedimento, a companhia garante a potabilidade da água tratada e permite sua reutilização em todos os processos industriais da planta. Além disso, um moderno sistema de tratamento de efluente foi instalado, com equipamentos que separam gorduras e sólidos dissolvidos. Economia de energia também é rotina na nova planta.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações voltadas às causas socioambientais.

Fragmento 2: Pioneiro na indústria paraguaia, o frigorífico aplica em seu sistema produtivo características requeridas pelos certificados NR12 e NR36, que preveem manuseios de ferramentas e máquinas mais seguros e ergonômicos dentro da linha de produção (aplicados no Brasil), assim como possibilita certificações como o OHSAS 18001 (Paraguai).

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram responsabilidade socioambiental.

Fragmento 3: As boas práticas começam já na chegada dos animais à unidade. Com foco no bem-estar animal e na facilidade de manejo, o desembarque do gado é feito no mesmo nível do caminhão, evitando o uso de rampas. Além disso, todo o curral é coberto, o que impede o acúmulo de água no local e evita o desperdício. Também foi implantado um criterioso sistema no curral que reduz aumenta o conforto do animal ao encaminhá-lo para um equipamento chamado *restrainer*, que o leva para a primeira fase do processo de abate: a insensibilização. Esse procedimento, além de reduzir um possível estresse do animal, aumenta a velocidade de processamento por hora da produção.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações voltadas às causas socioambientais e ao bem-estar animal.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-anuncia-convenio-com-cooperativa-de-recicladores-de-penapolis/
Data	02 de fevereiro de 2017
Texto original	
<p>A JBS deu início a uma parceria com a Cooperativa dos Recicladores de Penápolis (CORPE), localizada no interior de São Paulo, como parte de um programa da companhia que visa apoiar o desenvolvimento de cooperativas, aumentar o índice de reciclagem no país e atender à Política Nacional de Resíduos Sólidos. O convênio, previsto até dezembro de 2017, tem o objetivo de auxiliar na solução dos problemas sociais e ambientais da região, por meio de treinamentos e da doação de equipamentos à entidade. De acordo com Claudia Jardim, especialista em Sustentabilidade da JBS, a companhia acompanhará os resultados do projeto ao longo de um ano e oferecerá suporte e consultoria para melhores condições de trabalho. “Iniciamos essa parceria em 2016, quando fizemos um treinamento intensivo de três dias com os cooperados. Foram abordados temas como saúde e segurança, cooperativismo, gestão e reporte de dados. Também doamos equipamentos e uniformes de trabalho para uma coleta ainda mais efetiva e segura nas ruas”, conta a executiva. No início desse ano, a JBS fez a doação de dois novos equipamentos à CORPE: um triturador de vidro e uma prensa hidráulica, ambos a serem utilizados nas atividades diárias do projeto. Ainda segundo Jardim, haverá a doação de mais uma esteira, cuja cerimônia oficial dessa nova entrega está prevista para o dia dez de fevereiro, na sede da cooperativa, e contará com representantes da entidade, JBS, prefeitura da cidade, e DAEP – Departamento Autônomo de Água e Esgoto de Penápolis. Para a JBS esse projeto é de suma importância e contribui com o aumento de renda dos cooperados por meio do aumento da reciclagem. Atualmente, a CORPE possui 43 participantes e recolhe, por mês, mais de 120 mil quilos de resíduos recicláveis das ruas do município. “O ganho ambiental também é evidente, uma vez que se o volume reciclado aumenta, diminui o risco de destinação incorreta dos resíduos ou seus acúmulos em aterros”, complementa Jardim. Penápolis é uma cidade com mais de 62 mil habitantes e, desde o início do projeto, que começou em 2000, a CORPE ajudou mais de mil pessoas, sempre com o objetivo de preservar o meio ambiente, reciclando e gerando renda aos catadores de lixo.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações voltadas às causas sociais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/qualidade-e-a-maior-prioridade-da-jbs-e-de-suas-marcas-friboi-e-seara/
Data	17 de março de 2017
Texto original	
<p>A companhia não tolera qualquer desvio de qualidade nos seus processos industriais. Em virtude do noticiário sobre a operação da Polícia Federal nesta sexta-feira (17), a companhia afirma que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) As fábricas da JBS exportam para mais de 150 países, como Estados Unidos, Alemanha e Japão. São anualmente auditadas por missões sanitárias internacionais e por clientes. 2) A JBS é a companhia brasileira com mais certificações BRC (<i>British Retail Consortium</i>), principal referência global em qualidade na produção de proteína. Entre outras certificações, a empresa segue os padrões ISO 9001, de gestão de qualidade. 3) Nos últimos dois anos, as unidades da JBS receberam 340 auditorias de qualidade e atuaram com o mesmo zelo para assegurar igual comprometimento de seus fornecedores. 4) A JBS conta, no Brasil, com mais de 2 mil profissionais dedicados exclusivamente a garantir a qualidade dos seus produtos. Por ano, cerca de 70 mil funcionários passam por treinamento obrigatório nessa área. 5) A JBS é a maior interessada no fortalecimento da inspeção sanitária no Brasil. Um sistema rigoroso de controle de qualidade dá ao setor credibilidade perante o consumidor e reforça as oportunidades de exportação. 6) No despacho da Justiça Federal que deflagrou a operação, não há qualquer menção a irregularidades sanitárias ou à qualidade dos produtos da JBS e de suas marcas. 7) Os lamentáveis casos citados na imprensa sobre produtos adulterados não envolvem nenhuma das marcas da JBS. Nenhuma planta da JBS foi interdita pelas autoridades. 8) Nenhum dirigente ou executivo da empresa, ao contrário do publicado por alguns veículos, foi alvo de medidas judiciais na operação. 9) Um funcionário da empresa na unidade de Lapa, no Paraná, foi citado na investigação. A JBS não compactua com qualquer desvio de conduta de seus funcionários e tomará todas as medidas cabíveis. 10) A companhia está à disposição das autoridades competentes, clientes e consumidores para qualquer esclarecimento que se faça necessário. Por fim, a JBS reforça seu comprometimento com a segurança alimentar e com a qualidade de seus produtos e destaca seu compromisso histórico com o aprimoramento das práticas sanitárias no Brasil. 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Define um problema particular, promovendo a explicação sobre a Operação Carne Fraca.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: 1) As fábricas da JBS exportam para mais de 150 países, como Estados Unidos, Alemanha e Japão. São anualmente auditadas por missões sanitárias internacionais e por clientes. 3) Nos últimos dois anos, as unidades da JBS receberam 340 auditorias de qualidade e atuaram com o mesmo zelo para assegurar igual comprometimento de seus fornecedores.

Estratégia 1: Administrar a legitimidade moral ao monitorar ações institucionais por meio de auditorias.

Fragmento 2: 2) A JBS é a companhia brasileira com mais certificações BRC (British Retail Consortium), principal referência global em qualidade na produção de proteína. Entre outras certificações, a empresa segue os padrões ISO 9001, de gestão de qualidade.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos.

Fragmento 3: 6) No despacho da Justiça Federal que deflagrou a operação, não há qualquer menção a irregularidades sanitárias ou à qualidade dos produtos da JBS e de suas marcas. 7) Os lamentáveis casos citados na imprensa sobre produtos adulterados não envolvem nenhuma das marcas da JBS. Nenhuma planta da JBS foi interdita pelas autoridades. 8) Nenhum dirigente ou executivo da empresa, ao contrário do publicado por alguns veículos, foi alvo de medidas judiciais na operação. 9) Um funcionário da empresa na unidade de Lapa, no Paraná, foi citado na investigação. A JBS não compactua com qualquer desvio de conduta de seus funcionários e tomará todas as medidas cabíveis.

Estratégia 3: Recuperação da legitimidade cognitiva ao explicar à sociedade ações e situação da empresa JBS frente à Operação Carne Fraca.

Fragmento 4: 4) A JBS conta, no Brasil, com mais de 2 mil profissionais dedicados exclusivamente a garantir a qualidade dos seus produtos. Por ano, cerca de 70 mil funcionários passam por treinamento obrigatório nessa área.

Estratégia 4: Administrar a legitimidade moral ao controlar a padronização dos procedimentos por meio de monitoramento e treinamento dos colaboradores vinculados à JBS.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-divulga-relatorio-anual-e-de-sustentabilidade-2016/
Data	02 de maio de 2017
Texto original	
<p>A JBS divulga hoje (2) o seu Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016, que segue a metodologia GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>), além dos critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA). O conteúdo traz os destaques referentes aos negócios globais da companhia no ano, com informações – no âmbito econômico, social e ambiental – referentes às estratégias adotadas, evolução das operações e respectivos resultados de suas unidades de negócios. O documento também demonstra o forte comprometimento da JBS com a sustentabilidade e ações sociais em todas as regiões em que atua. “A partir de um amplo conjunto de dados sobre as nossas operações, o relatório possibilita um melhor entendimento da visão, políticas e ações de sustentabilidade da companhia”, explica Márcio Nappo, diretor de Sustentabilidade da JBS. O executivo também afirma que as informações contidas no documento têm demonstrado que é possível produzir alimentos de alta qualidade e de forma sustentável, em escala global.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: A JBS divulga hoje (2) o seu Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016, que segue a metodologia GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>), além dos critérios da Associação Brasileira de Companhias Abertas (ABRASCA). O conteúdo traz os destaques referentes aos negócios globais da companhia no ano, com informações – no âmbito econômico, social e ambiental.</p> <p>Estratégia 1: Administrar a legitimidade cognitiva ao evidenciar informações da empresa aos seus investidores e acionistas.</p>	
<p>Fragmento 2: O executivo também afirma que as informações contidas no documento têm demonstrado que é possível produzir alimentos de alta qualidade e de forma sustentável, em escala global.</p> <p>Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-nomeia-gilberto-xando-para-o-conselho-de-administracao/
Data	14 de junho de 2017
Texto original	
<p>A JBS comunica a nomeação de Gilberto Xandó para o seu Conselho de Administração em substituição a Joesley Batista, que renunciou à sua posição de membro deste Conselho em 26 de maio de 2017. Em 2011, Xandó assumiu a posição de Diretor-Presidente da Vigor, uma empresa líder na produção e comercialização de produtos de valor agregado no segmento de lácteos no Brasil. Anteriormente, foi executivo sênior da Natura Brasil e da Sadia S.A., onde passou mais de 20 anos de sua carreira entre as áreas de finanças, <i>marketing</i>, vendas e internacional, na qual foi responsável por supervisionar a bem-sucedida internacionalização da empresa. Ele é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, com MBA em Varejo pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e especialização em Gestão de Negócios PGA – Fundação Dom Cabral / INSEAD, na França. Tarek Farahat, Presidente do Conselho da JBS S.A., ao comentar a nomeação, disse: “Estou muito satisfeito por receber Gilberto Xandó no Conselho da JBS. Sua reputação e experiência na indústria de alimentos, bem como em comércio e finanças serão inestimáveis para nós enquanto trabalhamos para reconstruir a confiança em nossos negócios”.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Sugere uma solução à medida em que evidencia a substituição do quadro de funcionários.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia 1: Recuperação de legitimidade moral ao substituir Joesley Batista por Gilberto Xandó, evidenciando sua experiência e méritos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-e-destaque-na-edicao-siavs-de-2017/
Data	08 de junho de 2017
Texto original	
<p>A Seara Alimentos apresenta seus principais produtos das categorias <i>in natura</i> (aves e suínos) e industrializados durante a 3ª edição do Salão Internacional de Avicultura e Suinocultura (SIAVS), que acontece entre os dias 29 a 31 de agosto, no Anhembi Parque, em São Paulo – SP. O evento, realizado pela Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), traz ao público as principais novidades e pesquisas na área de avicultura e suinocultura, bem como debates sobre o mercado agro e exportação. A feira conta com especialistas em produção avícola e suína do Brasil e do mundo – dentre eles, diversos profissionais da Seara Alimentos, que participam de painéis e simpósios científicos para discussão de relevantes temas como melhoria de produtividade nas unidades fabris, técnicas de abate e processamento de aves e suínos, entre outros. A SIAVS é de grande importância para a Seara: além da oportunidade de a empresa mostrar para o mercado parte das iniciativas para 2017 e reafirmar seu compromisso com a qualidade, pode apresentar inovações importantes que consagram o momento de expansão e consolidação da marca. Além da participação dos painéis científicos do evento, a Seara Alimentos também conta com infraestrutura de estande para recepção de clientes e prospecção de novos negócios. No local, o público do evento pode conferir as principais novidades das marcas da empresa.</p> <p>Sobre a Seara Alimentos</p> <p>A Seara Alimentos, empresa da JBS, detém as marcas Seara, Seara Gourmet, Doriana, Massa Leve, Rezende, Lebon, Frangosul, Confiança, Big Frango, Excelsior, Delicata, entre outras. Sua forte expertise na produção de aves e suínos (congelados e <i>in natura</i>), industrializados, alimentos preparados, embutidos, margarinas e patês garantiram à Seara Alimentos forte presença global, exportando para mais de 150 países (como Alemanha, Estados Unidos e Japão), e certificações internacionais de excelência em produção, como BRC (<i>British Retail Consortium</i>), SWA (<i>Supplier Workplace Accountability</i>), GlobalGAP (Certificado Global da Cadeia Agropecuária), <i>Swiss Law</i>, ISSO 14001, entre outros.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à qualidade e segurança dos alimentos.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia 1: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa em evento ao público.</p>	

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/carne-brasileira-conquista-medalha-de-ouro-em-concurso-na-europa/
Data	10 de julho de 2017
Texto original	
<p>A marca Angus Friboi, produzida e comercializada pela JBS no Brasil e exportada para diversos países, acaba de ganhar medalha de ouro no concurso <i>World Steak Challenge</i>, que elege os melhores produtores de carne bovina do mundo. O reconhecimento comprova a alta qualidade dos cortes da marca, que oferece uma experiência única em degustação de peças nobres a partir de animais da raça Aberdeen Angus. Realizada em Londres, a premiação contou com a participação de 120 empresas, de 17 países, com cortes de 25 diferentes raças. Com sabor e maciez exclusivos, por conta de sua distribuição uniforme de gordura e marmoreio, as peças Angus Friboi atestam a importância das práticas de produção de carne <i>premium</i> praticadas pela companhia. “A qualidade faz parte de um processo que começa na criação e se encerra na tecnologia aplicada na terminação do animal, assim como nos processos industriais”, comenta Alexandre Jaeger, diretor de categoria da JBS Carnes. Além do ouro para o corte brasileiro, a JBS Austrália conquistou destaque na categoria bronze, com a carne de raça britânica. O <i>World Steak Challenge</i> é realizado pela <i>Willian Reed</i>, companhia que assina diversos outros eventos internacionais renomados como o <i>The Worlds 50 Best Restaurants</i>. Para a seleção dos melhores cortes de carne bovina do mundo, as peças são avaliadas por um júri composto por especialistas, açougueiros e chefs, que analisam as carnes cruas e, posteriormente, preparadas na churrasqueira.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à qualidade e segurança dos alimentos.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-ambiental-investe-mais-de-r-4-milhoes-em-infraestrutura-e-cria-area-de-embalagens-plasticas-para-alimentos/
Data	20 de julho de 2017
Texto original	
<p>Conhecida no mercado por ser uma empresa especializada em oferecer produtos e serviços sustentáveis de alta qualidade, oriundos da gestão de resíduos plásticos, a JBS Ambiental investirá, até o fim do ano, mais de R\$ 4 milhões na renovação de sua infraestrutura e anuncia o ingresso em um novo nicho do segmento com a área de embalagens plásticas para alimentos. O avanço vai aumentar o portfólio de produtos do negócio bem como sua capacidade produtiva. “Nosso conhecimento adquirido com a economia circular foi um diferencial para conquistarmos a posição de empresa de produtos plásticos qualificada para fornecer embalagens de alimentos”, conta Andressa de Mello, diretora da JBS Ambiental. Segundo a executiva, a investida deve duplicar a capacidade produtiva da fábrica até o fim deste ano, em relação ao ano anterior, além de gerar oportunidades de emprego. Em 2016, a unidade de reciclagem processou mais de 20 mil toneladas de resíduos. Todo o processo para a criação da nova área começou há mais de dois anos, quando a JBS Ambiental iniciou o procedimento de adequação às Boas Práticas de Fabricação da Anvisa (BPFs) – um conjunto de medidas que deve ser adotado pelas indústrias (principalmente a de alimentos) a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos com os regulamentos técnicos da autarquia. Entre as normas de fabricação implementadas estão: rigorosas regras de higiene pessoal e limpeza do local de trabalho, até o detalhamento – por escrito – dos procedimentos envolvidos no processamento do produto e treinamento da equipe. Instalada na matriz da JBS Ambiental, em Lins (SP), a perspectiva para a nova área é complementar ao leque de produtos e serviços da unidade de negócio. “Nosso foco continua sendo a economia circular e os produtos feitos com material reciclado”, diz Andressa. Entretanto, a nova linha de produção traz diferentes exigências técnicas e de gestão, que demandaram inúmeras adequações de infraestrutura, maquinário, processos e capacitação de pessoas. “Estar adequado a essa regulamentação eleva o nível de qualidade da nossa produção, pois as boas práticas passam a ser aplicadas em todos os nossos produtos e processos. Estamos nos desafiando a ser cada vez melhores”, complementa a executiva. Em ambas as frentes de atuação, a companhia atende plantas de processamento da JBS em todo o território nacional. “Nos últimos cinco anos, investimos mais de R\$ 10 milhões no aperfeiçoamento da infraestrutura e de nossos processos industriais”, afirma Andressa.</p> <p>Área de Qualidade</p> <p>A adequação à certificação para atender a indústria alimentícia impulsionou a JBS Ambiental a criar uma Área de Qualidade, que analisa todo o sistema de gestão da unidade de negócio a fim de aprimorar constantemente os processos para atender cada vez melhor os clientes. Além disso, a JBS Ambiental estima criar planos integrados para desenvolver e viabilizar projetos com o objetivo de obter novos certificados em normas técnicas de qualidade.</p>	

Análise do enquadramento
Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.
Análise das estratégias
Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas às causas ambientais.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-contrata-alfred-al-almanza-para-diretoria-global-de-seguranca-alimentar-e-garantia-da-qualidade/
Data	03 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Com o objetivo de reforçar a atuação como líder mundial em produtos alimentares de alta qualidade, inovadores e de alto valor agregado, a JBS anuncia que Alfred “Al” Almanza assume posição de Diretor Global de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade. O executivo fará parte da estrutura da JBS Global e se reportará diretamente ao Presidente Global de Operações da JBS, Gilberto Tomazoni. A partir de Greeley, no Colorado, Almanza liderará todas as iniciativas da Companhia relacionadas à segurança dos alimentos, garantindo que as operações globais da JBS sigam os mais altos padrões de segurança e controle da qualidade e utilizem os melhores sistemas de gestão de risco para essas áreas, além de ser responsável por expandir o acesso aos mercados globais de exportação. A JBS é líder global na exportação de proteínas e atualmente possui mais de 300.000 clientes em mais de 150 países. Antes de fazer parte da JBS, Almanza passou quase 40 anos no Departamento de Agricultura, Segurança dos Alimentos e Serviço de Inspeção dos Estados Unidos (U.S. Department of Agriculture, <i>Food Safety and Inspection Service</i> – “USDA, FSIS”). Ele iniciou a sua carreira no USDA como inspetor de segurança dos alimentos em uma pequena planta localizada em Dalhart, Texas, evoluindo até o cargo de Secretário de Segurança dos Alimentos da Secretaria de Agricultura dos Estados Unidos, onde permaneceu de setembro de 2014 até dezembro de 2016. Nos últimos 10 anos, Almanza foi Administrador de Segurança dos Alimentos e do Serviço de Inspeção norte americano, tendo liderado os esforços científicos de modernização da segurança dos alimentos, estratégia regulatória e saúde pública do USDA, visando a prevenção de doenças por intoxicação causados por alimentos. Esse é um passo relevante dentro da estratégia da Companhia de evoluir e liderar altos padrões de qualidade na operação, fabricação e oferta de alimentos em todo o mundo. “Estamos muito satisfeitos por trazer a experiência e a paixão de Al pela segurança dos alimentos, qualidade e saúde na equipe da JBS”, diz Gilberto Tomazoni, Presidente Global de Operações da JBS. “Durante sua carreira no FSIS (Serviço de Inspeção e Segurança de Alimentos), Almanza ganhou o respeito e a admiração de seus colegas devido sua gestão de equipe e sua disposição para atuar em parceria com organizações industriais e de saúde pública com o objetivo de garantir a produção de alimentos seguros e de qualidade aos consumidores. É um privilégio poder contar com um profissional desse calibre em nossa equipe”, destaca Tomazoni. Almanza é globalmente reconhecido como referência pelo seu trabalho em segurança dos alimentos, gestão de risco, desenvolvimento de modernos sistemas de inspeção, e padrões sanitários internacionais, os quais regulam o acesso aos mercados de carne bovina e frango. Durante o seu período no FSIS, ele ocupou diversas posições de liderança, incluindo Especialista em Gestão do Trabalho, Gerente de Distrito em Dallas e, por fim, Administrador de Segurança dos Alimentos e do Serviço de Inspeção, liderando uma equipe de mais de 7.000 colaboradores. “Estou ansioso para começar esse novo capítulo da minha carreira como parte da equipe JBS”, conta Almanza. “Foi uma honra servir a iniciativa pública como membro da equipe do USDA e ajudar a defender a missão de proteger a saúde pública por quase quatro décadas. Atualmente,</p>	

juntei-me a um time que compartilha do meu compromisso com a segurança dos alimentos e alimenta o mundo de forma segura e sustentável. Espero ajudar a JBS a manter os níveis de segurança dos alimentos impostos pelo mercado e a preservar as soluções de ponta já existentes, além de garantir que nossos produtos continuem a se destacar diante do padrão de toda a indústria”.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Sugere uma solução à medida em que evidencia a substituição do quadro de funcionários.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade moral ao substituir pessoal, evidenciando experiência e méritos do novo Diretor Global de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/predio-da-jbs-conquista-certificacao-internacional-pelo-green-building-council/
Data	10 de agosto de 2017
Texto original	
<p>O mais novo prédio construído no complexo onde fica a sede da JBS, em São Paulo, conquistou o <i>Green Building</i>, nível <i>green</i>, na categoria “<i>new construction</i>”, de acordo com as exigências do sistema LEED (<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>), principal selo de construção sustentável no Brasil e presente em mais de 160 países do globo. Criada pelo <i>U.S. Green Building Council</i>, uma organização americana sem fins lucrativos, a chancela atesta o comprometimento de uma edificação com os princípios da sustentabilidade para a construção civil – antes, durante e depois de suas obras. Para conquistar a certificação, o complexo atendeu aos seguintes critérios: ocupação do espaço; eficiência na utilização da água; eficiência na utilização da energia e atmosfera; materiais e recursos utilizados; qualidade ambiental interna; inovação em projeto ou operação; créditos de prioridade regional, que atendam as especificidades da ONG. “Estamos muito contentes com essa conquista. Pois, além de ser um reconhecimento da nossa preocupação com o meio ambiente, colaboradores e sociedade, a certificação traduz também nossos pilares de inovação e sustentabilidade”, diz Maira de Almeida, arquiteta e coordenadora de Projetos da JBS. Assinado pelo arquiteto Edo Rocha, o projeto proporciona a otimização dos sistemas de consumo de energia, melhor qualidade de vida, além de garantir custos de manutenção e operação reduzidos. Ao todo, a JBS investiu 2% a mais do que seria necessário para construir o prédio sustentável.</p> <p>Estrutura</p> <p>A obra verde possui aproximadamente 12 mil m², sendo que cada andar conta com cerca de 3 mil m² e capacidade para alocar até 600 colaboradores. Com um projeto arquitetônico diferenciado, as instalações do empreendimento foram criadas para oferecer ampla visão de todo o espaço. Nesse sentido, cada andar possui apenas quatro pilares de sustentação, os quais dão um tom clean e moderno ao ambiente. A concepção do espaço incluiu também o cuidado com os materiais utilizados na arquitetura de interiores. Dessa forma, os painéis decorativos, divisórias e mobiliário do empreendimento são oriundos do manejo florestal, sendo que todos os fornecedores contratados possuem certificado FSC, selo que garante responsabilidade ambiental. Além disso, com o intuito de melhorar a qualidade de vida e saúde dos colaboradores, o projeto dispõe de um sistema de filtragem de ar de alto padrão. São cerca de 30% a mais de ar externo nos ambientes de trabalho, o que assegura a eliminação de vírus e outros agentes patogênicos. Em relação ao conforto térmico dos ambientes, o projeto desfruta de um sistema de condicionamento de ar pelo piso, o qual oferece um equilíbrio das temperaturas e ambiente climatizado. Todo o sistema de ar condicionado da obra opera a partir da energia alternativa de um conjunto de motores a gás. Para completar, o novo prédio apresenta projeto especial que visa o consumo consciente do uso da água. Dessa forma, devido à instalação de equipamentos eficientes, houve uma diminuição de 34,5% no consumo de água potável. O prédio conta também com um sistema de captação de chuva, no qual 50% da água que cair sobre o telhado é captado</p>	

e armazenado para irrigação e lavagem do site, reduzindo o escoamento superficial do terreno.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.

Análise das estratégias

Fragmento 1: Edificação com os princípios da sustentabilidade para a construção civil – antes, durante e depois de suas obras. Para conquistar a certificação, o complexo atendeu aos seguintes critérios: ocupação do espaço; eficiência na utilização da água; eficiência na utilização da energia e atmosfera; materiais e recursos utilizados; qualidade ambiental interna; inovação em projeto ou operação; créditos de prioridade regional, que atendam as especificidades da ONG.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas às causas socioambientais.

Fragmento 2: O mais novo prédio construído no complexo onde fica a sede da JBS, em São Paulo, conquistou o *Green Building*, nível *green*, na categoria “*new construction*”, de acordo com as exigências do sistema LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), principal selo de construção sustentável no Brasil e presente em mais de 160 países do globo.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram ações voltadas às causas socioambientais.

Fragmento 3: Além disso, com o intuito de melhorar a qualidade de vida e saúde dos colaboradores, o projeto dispõe de um sistema de filtragem de ar de alto padrão. São cerca de 30% a mais de ar externo nos ambientes de trabalho, o que assegura a eliminação de vírus e outros agentes patogênicos.

Estratégia 3: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/estudo-inedito-da-jbs-e-apresentado-em-forum-internacional-de-sustentabilidade/
Data	28 de agosto de 2017
Texto original	
<p>Com o objetivo de reduzir os impactos ambientais de sua cadeia produtiva, a JBS realizou estudo inédito sobre o ciclo de vida da produção de alimentos à base de proteína animal. Realizado em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVces), por meio da iniciativa Ciclo de Vida Aplicado (CiViA) o documento será apresentado na 8ª edição da Conferência Internacional sobre Gestão do Ciclo de Vida (LCM 2017, na sigla em inglês). Marcado para acontecer de 3 a 6 de setembro, em Luxemburgo (Europa), o fórum global discute a temática “Projetando tecnologias sustentáveis, produtos e políticas: da ciência à inovação”. A Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) é uma técnica que possibilita a análise do desempenho ambiental de produtos (bens e serviços), levando em conta os impactos ambientais em toda a cadeia de valor. Nesse sentido, permite contabilizar os usos de recursos naturais, desde a produção das matérias-primas, passando pelo processamento, distribuição, consumo e descarte. A partir dessas informações, as corporações podem decidir quais estratégias adotar para a redução dos impactos ambientais gerados pelas diversas etapas da cadeia de valor do produto, tendo à sua disposição mais uma ferramenta para a gestão em sustentabilidade. “Com a aplicação da ACV, é possível desenvolver modelos de produção mais sustentáveis, mapear riscos e oportunidades, antecipar-se à futuros marcos regulatórios e demandas de mercado. Além de avançar na agenda de trabalho de temas prioritários na estratégia de sustentabilidade da companhia”, conta Márcio Nappo, diretor de Sustentabilidade da JBS. Segundo o executivo, a empresa acredita que a aplicação dos princípios de sustentabilidade em suas operações garante a perenidade, a inovação e a evolução contínua de seus negócios, e que a avaliação do ciclo de vida de produtos é uma importante ferramenta para isso. Nesse contexto, a JBS utilizou a metodologia da ACV para calcular a pegada de carbono e a pegada hídrica, considerando todas as etapas de produção dos produtos de origem bovina (Picanha Maturatta Friboi) e de frango (Frango inteiro Seara DaGranja).</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e as causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/conselho-de-administracao-da-jbs-elege-por-unanimidade-jose-batista-sobrinho-presidente-que-contara-com-time-global-de-lideranca/
Data	17 de setembro de 2017
Texto original	
<p>O Conselho de Administração da JBS S.A. elegeu por unanimidade, no dia 16 de setembro, José Batista Sobrinho, fundador da JBS, como Presidente da Companhia e que completará o mandato em curso. O Conselho também definiu a criação de um Time Global de Liderança, responsável por assessorar a presidência em tomada de decisões. Este time é composto por três executivos: Gilberto Tomazoni, André Nogueira e Wesley Batista Filho, que comandam algumas das principais áreas de negócios da JBS e que seguem com suas atribuições e responsabilidades atuais. José Batista Sobrinho foi o primeiro presidente da JBS, empresa que criou em 1953. É membro do Conselho de Administração da companhia há mais de dez anos. Gilberto Tomazoni, presidente global de operações, está na empresa desde 2013 e tem mais de 30 anos em posições de liderança no setor de alimentos. Uma das principais lideranças da JBS, Tomazoni é responsável por todas as operações da empresa no mundo. André Nogueira está na companhia desde 2007. Antes de ocupar a sua função atual como presidente da JBS USA, o executivo foi CFO da mesma operação e presidiu a JBS na Austrália. Wesley Batista Filho era até esta data presidente da divisão de carne bovina da JBS USA, após ter ocupado cargos de liderança na JBS em cinco países desde 2010. “Neste importante momento da empresa, a maior prioridade definida pelo Conselho de Administração é garantir o sucesso do negócio e a prosperidade dos colaboradores, acionistas e todos os <i>stakeholders</i>”, afirma Tarek Farahat, presidente do Conselho de Administração da JBS. “A nova estrutura global de liderança oferece continuidade e preparo para os nossos novos desafios”. O Conselho de Administração concordou também que a diretoria cuidará de buscar um diretor para a área financeira da JBS S.A.. “A escolha de um novo CFO é um passo importante para fortalecer a governança da empresa”, afirma Farahat. “Fico orgulhoso de reassumir a empresa que fundei”, afirma José Batista Sobrinho. “Tenho muita confiança no desempenho da nossa liderança, em todos os nossos gestores e nos nossos 235 mil colaboradores”. Na mesma reunião, o Conselho de Administração da JBS deliberou pela nomeação, como seu membro efetivo, de Aguinaldo Gomes Ramos Filho, executivo com experiência nas operações da JBS no Brasil, Uruguai e Paraguai, em substituição a Wesley Batista.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Sugere a solução de problemas ao anunciar mudanças na estrutura da JBS e na substituição de pessoal.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: O Conselho de Administração da JBS S.A. elegeu por unanimidade, no dia 16 de setembro, José Batista Sobrinho, fundador da JBS, como Presidente da Companhia e que completará o mandato em curso.

Estratégia 1: Recuperação de legitimidade moral ao substituir o ex-Presidente da JBS pelo fundador da empresa, José Batista Sobrinho.

Fragmento 2: O Conselho também definiu a criação de um Time Global de Liderança, responsável por assessorar a presidência em tomada de decisões. A nova estrutura global de liderança oferece continuidade e preparo para os nossos novos desafios.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade moral ao reestruturar organograma da empresa.

Fragmento 3: O Conselho de Administração concordou também que a diretoria cuidará de buscar um diretor para a área financeira da JBS S.A.. “A escolha de um novo CFO é um passo importante para fortalecer a governança da empresa”, afirma Farahat.

Estratégia 3: Recuperação de legitimidade moral ao substituir funcionários de seu quadro de colaboradores.

Fragmento 4: Na mesma reunião, o Conselho de Administração da JBS deliberou pela nomeação, como seu membro efetivo, de Aguinaldo Gomes Ramos Filho, executivo com experiência nas operações da JBS no Brasil, Uruguai e Paraguai, em substituição a Wesley Batista.

Estratégia 4: Recuperação de legitimidade moral ao substituir Wesley Batista, envolvido em escândalos de corrupção de seu quadro de colaboradores.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jose-batista-sobrinho-toma-primeiras-medidas-como-presidente-da-jbs/
Data	18 de setembro de 2017
Texto original	
<p>A JBS comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que, nesta segunda-feira (18/9), o presidente da companhia, José Batista Sobrinho, tomou as suas primeiras medidas no cargo.</p> <p>1. A criação da função de COO (<i>Chief Operating Officer</i>) Global e a designação de Gilberto Tomazoni para a posição. Tomazoni está na empresa desde 2013, tendo ocupado as posições de presidente da divisão de aves, presidente da Seara e presidente global de operações. O executivo tem mais de 30 anos em posições de liderança no setor de alimentos e é presidente do Conselho de Administração da <i>Pilgrim's Pride Corporation</i>;</p> <p>2. A nomeação de Wesley Batista Filho para a função de presidente das operações da JBS na América do Sul, reportando-se a Gilberto Tomazoni. Batista Filho era até esta data presidente da divisão de carne bovina da JBS USA, após ter ocupado cargos de liderança na JBS em cinco países desde 2010, e foi eleito diretor estatutário da companhia em reunião do Conselho de Administração no último sábado (16/9). Adicionalmente, José Batista Sobrinho manteve o executivo André Nogueira como presidente da JBS USA, função que já ocupa desde 2012 e que inclui o comando de todas as operações na América do Norte e na Austrália. Nogueira também se reportará ao COO. “São executivos experientes, com todas as qualificações necessárias para manter a JBS no seu caminho de sucesso.”</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Sugere a solução de problemas ao anunciar mudanças na estrutura da JBS e na substituição de pessoal.	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: A criação da função de COO (<i>Chief Operating Officer</i>) Global e a designação de Gilberto Tomazoni para a posição. Tomazoni está na empresa desde 2013, tendo ocupado as posições de presidente da divisão de aves, presidente da Seara e presidente global de operações. O executivo tem mais de 30 anos em posições de liderança no setor de alimentos e é presidente do Conselho de Administração da <i>Pilgrim's Pride Corporation</i>. “A criação do cargo de COO e a nova estrutura de gestão possibilitará a entrega de resultados cada vez mais robustos”, afirma José Batista Sobrinho</p> <p>Estratégia 1: Recuperação de legitimidade moral ao reestruturar e substituir pessoal, evidenciando experiência e méritos do novo COO Global.</p>	

Fragmento 3: A nomeação de Wesley Batista Filho para a função de presidente das operações da JBS na América do Sul, reportando-se a Gilberto Tomazoni. Batista Filho era até esta data presidente da divisão de carne bovina da JBS USA, após ter ocupado cargos de liderança na JBS em cinco países desde 2010, e foi eleito diretor estatutário da companhia em reunião do Conselho de Administração no último sábado (16/9).

Estratégia 3: Recuperação de legitimidade moral ao substituir pessoal.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-avanca-em-padroes-de-qualidade-e-seguranca-dos-alimentos/
Data	28 de setembro de 2017
Texto original	
<p>Alfred “Al” Almanza, diretor de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade da JBS, chegou ao Brasil na última segunda (25) como parte de seu calendário de visitas às unidades da JBS em todo o mundo. O executivo conheceu as plantas de frangos em Forquilha (SC), e as de carne bovina, couros e colágeno em Lins (SP) a fim entender o processo produtivo em cada unidade. As informações obtidas durante as visitas farão parte da estratégia global de qualidade que está sendo desenvolvida pelo executivo e que tem como objetivo superar os padrões regulatórios globais. “O nosso principal objetivo é que a JBS eleve a régua da qualidade e dos níveis de segurança dos alimentos perante as exigências dos mercados nacional e mundial”, explica Almanza. Na América do Sul, essa responsabilidade será dividida com a Ivone Delazari, diretora de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade da JBS para a região. “Nosso papel é a busca constante pela superação dos padrões existentes na indústria, pois não existe limite para a qualidade”, afirma Ivone. Com o plano de ação a ser construído, a JBS terá produtos dentro dos padrões globais de qualidade da Companhia, gerando um diferencial competitivo e atendendo de forma ainda mais eficiente os mercados onde já atua, além de abrir portas em outros países. “As fábricas da JBS no Brasil já atendem os mercados mais exigentes de todo o mundo e a expertise do país é exemplo para muitos mercados. Agora, vamos reforçar esse pilar de maneira global, adotando um padrão para todas as empresas da JBS, e integrar todas as marcas da companhia, todos os produtos e todos os países em um nível de exigência ainda maior para fazer a diferença na produção de alimentos de alta qualidade para o mundo”, conta Almanza.</p> <p>Carreira</p> <p>Na JBS, Alfred Almanza ocupa a posição de Diretor Global de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade, reportando-se ao COO, Gilberto Tomazoni. Antes de ingressar na Companhia, Almanza passou quase 40 anos no Departamento de Agricultura, Segurança dos Alimentos e Serviço de Inspeção dos Estados Unidos (U.S. Department of Agriculture, <i>Food Safety and Inspection Service</i> – “USDA, FSIS”). Ele iniciou a sua carreira no USDA como inspetor de segurança dos alimentos em uma pequena planta localizada em Dalhart, Texas, evoluindo até o cargo de Secretário de Segurança de Alimentos da Secretária de Agricultura dos Estados Unidos, onde permaneceu de setembro de 2014 até dezembro de 2016. Nos últimos 10 anos, Almanza foi Administrador de Segurança dos Alimentos e do Serviço de Inspeção norte americano, tendo liderado os esforços científicos de modernização da segurança dos alimentos, estratégia regulatória e saúde pública do USDA, visando a prevenção de doenças por intoxicação causados por alimentos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à qualidade e a segurança dos alimentos.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar o sucesso da empresa ao atender exigências de mercados exigentes em todo o mundo, evidenciando a competência técnica de seus colaboradores responsáveis pela segurança alimentar da empresa.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/nova-campanha-da-marca-seara-reforca-seu-compromisso-com-qualidade/
Data	05 de outubro de 2017
Texto original	
<p>A Seara Alimentos, empresa especializada em alimentos congelados, resfriados, <i>in natura</i> e industrializados, lança neste mês sua nova campanha de marca, intitulada “Q de Qualidade Seara”. Para mostrar que faz questão de colocar um Quê a mais em tudo que faz, a campanha contará com diversas ações de mídia (spots, pontos de venda e ambiente digital), bem como com lançamento do filme para televisão criado pela WMcCann, com previsão de ir ao ar hoje. O lançamento da campanha “Q de Qualidade” reforça o atributo chave dos trabalhos da marca nos últimos anos em uma clara referência do patamar de excelência atingido pela Seara e da sua consolidação como a referência de qualidade na indústria alimentícia. A presidente da Seara Alimentos, Joanita Karoleski, comemora a nova comunicação da marca e esclarece o espírito da campanha: “O ‘Q’ de Qualidade Seara vai muito além da comunicação. Diz respeito a todos nós. O que somos, o que fazemos, como enxergamos nosso trabalho. A qualidade sempre fez parte do DNA da Seara e continuará guiando nossas estratégias”. Para tanto, a Seara estabelece seu compromisso com consumidores e clientes, afirmando que, para a Seara, não basta ser uma empresa de alimentos, é preciso ter algo a mais. A nova campanha também norteará estratégias de comunicação e negócios da marca para os próximos períodos, bem como as ações de relacionamento com diversos públicos. Eduardo Bernstein, Diretor Executivo de <i>Marketing</i> e P&D da Seara, completa: “Quando o assunto é qualidade, a Seara não enxerga limites, e sempre buscará superar as barreiras mercadológicas e de tecnologia para trazer algo a mais, algo que surpreenda nossos consumidores e clientes”. A campanha será lançada oficialmente com a veiculação do filme em mídia televisiva em todo o Brasil. No filme, são mostradas diversas imagens de produtos Seara – Linguiça, Presunto, Lasanha, Frango, Costela Suína com Molho <i>Barbecue</i>, Presunto de Parma, entre outros – enquanto a locução enfatiza os “Quês” a mais de sabor, frescor, deliciosos aromas, cuidado na seleção dos ingredientes, e principalmente, de qualidade; algo que a marca coloca em todos os seus produtos. Ao final, os pratos em formato de “Q” substituem a primeira letra da palavra qualidade. O posicionamento “Q de qualidade” complementa a assinatura “Seara. A qualidade vai te surpreender”. A Campanha contará com filme de 30”, com versões de 10” e 5”, ações no PDV, <i>spot</i>, mídia impressa e digital. Também serão realizadas ações de <i>merchandising</i>, relacionamentos com clientes e consumidores, entre outras novidades.</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).	
Análise das estratégias	
Estratégia: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa.	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-realiza-campanha-educativa-em-prol-da-pecuaria-brasileira/
Data	31 de outubro de 2017
Texto original	
<p>A JBS lança amanhã (01) uma campanha educativa inédita em prol da pecuária nacional. Intitulada de Vacina, peão!, a ação tem como objetivo a divulgação da forma correta de vacinação do gado contra a febre aftosa e, assim, evitar prejuízos em toda a cadeia produtiva de carne bovina. “Criamos essa campanha para alertar para o cuidado que deve ser adotado na hora da vacinação e, dessa forma, reduzir riscos e perdas na cadeia. O erro na aplicação da vacina pode gerar prejuízo para o pecuarista, para a indústria, além de impacto negativo no valor comercial do produto e no acesso a mercados internacionais”, destaca Fábio Dias, diretor de Relacionamento com o Pecuarista da JBS Carnes. “Vamos atuar de forma proativa com os pecuaristas cadastrados no nosso sistema, mas queremos atingir fazendeiros de todo o Brasil”, completa. Dividida em duas etapas: Digital e de Relacionamento, a iniciativa traz mensagens claras, simples e, de maneira lúdica, serão disseminadas, principalmente, nas redes sociais. Dessa forma, a companhia pretende impactar todos os envolvidos na vacinação, dos peões aos patrões. A campanha digital conta com peças publicitárias que mostram a importância de cada etapa da vacinação. O site www.vacinapeao.com.br foi criado com exclusividade para hospedar o conteúdo e reúne cartilhas, apresentações e folhetos prontos para download e impressão que destacam os quatro passos básicos para a vacinação correta. Páginas exclusivas no <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> servem de base para a disseminação de novos <i>memes</i> diários. E-mails <i>marketings</i> informativos também serão enviados semanalmente para os pecuaristas cadastrados na base de fornecedores da Companhia. Para reforçar ainda mais o contato da empresa com os pecuaristas, uma ação de relacionamento entregará, ao longo do mês, seringas de alta tecnologia aos maiores fornecedores da JBS, responsáveis por 50% do volume de abate da empresa. O modelo é reconhecido mundialmente como o mais seguro do mercado por reduzir o risco de acidentes com a agulha. Ela vem protegida por uma cápsula de plástico que forma uma prega na pele do gado e permite que a dose seja injetada corretamente. O kit será entregue pessoalmente aos fazendeiros, que receberão ainda uma sacola e pôsteres com conteúdo educacional para serem afixados nos currais das fazendas. A campanha tem a assinatura AVA – Ação Vacinando no Alvo e ficará no ar por 30 dias, período da segunda etapa anual da vacinação contra a doença.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas aos seus colaboradores.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/tim-schellpeper-nombrado-presidente-de-la-unidad-de-negocios-de-ganado-alimentado-con-pasto-de-jbs-USA/
Data	09 de novembro de 2017
Texto original	
<p>A JBS USA anuncia a contratação de Tim Shellpeper, renomado executivo com mais de 30 anos de experiência no setor, para liderar sua unidade de negócios de confinamento de gado. Schellpeper será responsável pelas operações de processamento de gado confinado, com unidades localizadas nos Estados Unidos nas cidades de Cactus, no estado de Texas, Grand Island, no estado de Nebraska, Greeley, no estado de Colorado, e Hyrum, no estado de Utah. Anteriormente, Shellpeper foi presidente da Maschhoff Family Foods, a maior empresa de propriedade familiar da América do Norte no setor de criação de suínos. Durante sua presidência da Maschhoff Family Foods, a companhia controlava a GNP Company, um dos líderes no setor de produtos premium de frango no Meio Oeste. Hoje, a GNP Company é uma empresa da Pilgrim's Pride Corporation. Durante sua carreira, Schellpeper administrou várias empresas de grande porte do setor de agronegócios, focando em excelência operacional, logística, vendas, marketing e desempenho financeiro. Ele passou mais de 25 anos trabalhando com a Farmland Foods e Smithfield Foods, chegando ao cargo de Presidente e Diretor Operacional da Smithfield-Farmland, um dos principais processadores e fornecedores de carne suína <i>in natura</i> e carnes embaladas dos Estados Unidos. Schellpeper iniciou sua carreira com a IBP em 1987. “É uma grande satisfação contar com Tim, que chega para agregar sua experiência à nossa experiente equipe de administração”, disse Andre Nogueira, Presidente da JBS USA. “Durante a última década, a JBS USA, vem incentivando nossas equipes a exercer um estilo de liderança que reúne atitude de dono e paixão pelo negócio em cada uma de suas respectivas unidades e, por isso, consolidou sua posição entre os maiores produtores de carnes nobres da América do Norte. Tim se encaixa muito bem com a cultura da JBS, pois possui vasta experiência na construção de equipes fortes e capacidade de buscar excelência operacional bem como aumentar a rentabilidade e a satisfação do cliente. Acreditamos que, sob sua liderança, nosso negócio consiga atingir índices ainda mais elevados”. Nesse novo cargo, Schellpeper será responsável pela principal unidade de negócios de carne da JBS USA, que conta com aproximadamente 11.000 funcionários e capacidade de processar mais de 18.000 cabeças de gado diariamente. A partir de sua experiência no setor, Schellpeper pretende aumentar eficiências operacionais e, por meio de marcas renomadas de carne <i>in natura</i> da mais alta qualidade, como a Swift®, 1855®, Aspen Ridge® e 5 Star Reserve®, servir a base de clientes dos EUA e de outros países nos setores de varejo e <i>foodservice</i>. Nascido no nordeste do estado de Nebraska, onde foi criado na fazenda de sua família, Schellpeper é formado em agronegócios pela Universidade de Nebraska e possui um MBA da Universidade Northwest Missouri State.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade moral ao substituir pessoal, evidenciando experiência e méritos do novo líder sua unidade de negócios de confinamento de gado.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-transportadora-investe-em-tecnologia-de-monitoramento-line-para-aumentar-seguranca-de-sua-frota/
Data	22 de novembro de 2017
Texto original	
<p>A JBS Transportadora acaba de anunciar investimentos em tecnologia de monitoramento em tempo real, com o objetivo de aumentar em 50% a segurança da sua frota em 2017. Conhecida como telemetria, trata-se de um sistema inteligente de controle de desempenho dos motoristas, que vai gerar também redução do custo operacional e das multas de trânsito. A ferramenta será instalada em todos os 1.100 caminhões pertencentes à frota da unidade de negócios até o fim do ano. A tecnologia, que pode ser operada via satélite ou pelo celular, vai mudar o foco de como a segurança é trabalhada nos treinamentos dos motoristas, pois traz visibilidade ao permitir o rastreamento remoto e on-line de uma viagem. “Pretendemos, mais do que monitorar, enxergar a performance do motorista, diagnosticar o que pode ser aprimorado e agir para aumentar a segurança e reduzir acidentes”, explica Ricardo Gelain, diretor da JBS Transportadora. Todo o acompanhamento será feito pela central de monitoramento da unidade de negócios, a qual poderá interferir em uma viagem, seja devido a uma infração cometida (fredda brusca, motorista com modo de direção agressivo, entre outros motivos) para otimizar o desempenho do colaborador. Nesse cenário, a expectativa da companhia é reduzir a quase zero o número de ocorrências em cinco anos. A preocupação da JBS Transportadora com desempenho e segurança foi intensificada em 2016, quando realizou investimentos em treinamento e em direção defensiva. Como resultado, apresentou, no final do ano, um aumento de 40% na segurança de sua frota nas rodovias do país. “Não pretendemos ser os mais rápidos do mercado. Nosso objetivo é chegar no prazo, em segurança e com a carga intacta, e a telemetria será mais uma ferramenta para nos ajudar com essa previsibilidade”, diz Gelain.</p> <p>Manutenção preditiva</p> <p>O desafio da unidade para o ano que vem é, a partir das informações adquiridas com a implementação da telemetria, antecipar possíveis problemas mecânicos dos caminhões – manutenção preditiva, o que resulta em maior economia financeira, menos descarte de material e menos perda na produção do equipamento ou de sua vida útil. Além disso, atualmente, a JBS Transportadora possui um índice de quase 5% de sua frota parada em revisão. Com a manutenção preditiva, a empresa espera diminuir esse percentual para 3%. “Dessa forma, será possível transportar mais carga com a mesma quantidade de caminhões”, finaliza Gelain.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-divulga-relatorio-que-reafirma-seu-compromisso-com-o-fim-desmatamento-na-amazonia/
Data	23 de novembro de 2017
Texto original	
<p>A JBS divulga hoje (23) o seu relatório de auditoria independente, que atesta que a Companhia segue sua política de compra responsável de matéria-prima em atendimento ao <i>Compromisso Público da Pecuária</i>. O relatório demonstra uma eficiência de 99,97% no processo de compra de gado por meio do monitoramento socioambiental de sua cadeia de fornecedores. Os dados foram avaliados pela empresa de auditoria independente DNV GL, reconhecida mundialmente pelos seus trabalhos na área ambiental. Entre os critérios definidos pelo <i>Compromisso Público da Pecuária</i> estão a não aquisição de animais de fazendas em áreas de desmatamento, com áreas embargadas pelo IBAMA, que utilizam mão de obra análoga à escrava, que estão localizadas em terras indígenas ou em áreas de conservação ambiental. Para o processo de auditoria, a DNV GL analisou uma amostragem de mais de 9 mil operações de compra de gado de fazendas fornecedoras localizadas no Bioma Amazônia, que foram realizadas pela JBS ao longo de 2016. A JBS monitora, por meio de imagens de satélite, cerca de 59 milhões de hectares na Amazônia, localizados em 437 municípios. “Implementamos constantemente melhorias em nossos sistemas de monitoramento para seguir os mais altos padrões de sustentabilidade. Isso reflete diretamente nos resultados obtidos por esse processo de auditoria e na transparência da comunicação, assegurando que disponibilizamos produtos com garantia de origem responsável aos nossos clientes e consumidores”, comenta Márcio Nappo, diretor de Sustentabilidade da JBS. Para garantir a origem responsável da matéria-prima, todos os fornecedores de gado das JBS são selecionados com base em critérios socioambientais. Atualmente, a Companhia possui mais de 41 mil fornecedores de gado localizados na região Amazônica, de um total de 70 mil no país. A fim de verificar a condição de cada um deles, a empresa desenvolveu um sistema de monitoramento socioambiental da compra de gado que utiliza imagens de satélite, dados georreferenciados das fazendas e informações de órgãos públicos oficiais, como o IBAMA, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e o Ministério do Trabalho. A implementação desse sistema foi determinante para a JBS atingir a alta conformidade com os padrões estabelecidos pelo Compromisso. Agora, os desafios estão no aprimoramento do controle e na ampliação dessas análises. “Temos o maior interesse em evoluir ainda mais em nosso controle e monitoramento de fornecedores diretos, assim como desenvolver, em parceria com a indústria, o governo e sociedade civil novas abordagens que permitam um controle efetivo de toda a cadeia de fornecedores, que evite a aquisição de gado proveniente de fazendas que não atendam aos nossos critérios socioambientais”, explica Nappo. Além disso, para a redução do desmatamento associado à pecuária, a JBS entende que também é necessário que mais frigoríficos utilizem critérios socioambientais para a compra de matéria-prima e façam parte de acordos e compromissos voltados para esse fim. “A adesão de novos membros ao Compromisso Público da Pecuária seria de grande importância para reforçar o acordo e torná-lo padrão para a produção responsável de carne bovina no Brasil”, finaliza o executivo.</p>	

Análise do enquadramento
Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.
Análise das estratégias
Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao monitorar suas ações por meio de auditorias.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-conquista-selo-clima-parana-2017-devido-suas-boas-praticas-no-combate-mudancas-climaticas/
Data	23 de novembro de 2017
Texto original	
<p>A JBS conquistou o Selo Clima Paraná devido suas iniciativas sustentáveis nas operações da região. O selo é cedido de acordo com as exigências do Governo do Estado do Paraná, por meio da Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. O reconhecimento foi criado para incentivar as companhias localizadas no Estado a contabilizarem as emissões de gases de efeito estufa (GEE), visando à redução dessas emissões. A chancela também contribui para preparar a indústria para atuar em um cenário em que o Brasil venha a adotar a precificação de carbono e promover uma transição competitiva para uma economia mais sustentável. “Estamos muito contentes com essa conquista, pois, além de ser um reconhecimento da nossa preocupação com o futuro do planeta, colaboradores e sociedade, a certificação traduz também nossos pilares de inovação, transparência e sustentabilidade”, diz Claudia Veiga Jardim, Especialista em Sustentabilidade da JBS. Nesta terceira edição do Selo, as emissões declaradas pelas indústrias participantes alcançaram 26% do total emitido no Paraná. Em 2015, primeiro ano da iniciativa, as emissões declaradas corresponderam a apenas 7%.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia 1: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram preocupação com causas socioambientais.</p>	
<p>Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao oferecer demonstrações de envolvimento com causas socioambientais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Noticia/cdp-jbs-tem-melhor-desempenho-socioambiental-brasil/
Data	29 de novembro 2017
Texto original	
<p>As políticas de sustentabilidade da JBS obtiveram reconhecimento de destaque pela entidade global CDP (<i>Driving Sustainable Economies</i>), por ser uma das empresas brasileiras a apresentar resultados positivos no combate ao desmatamento e na gestão de recursos hídricos. O CDP é hoje uma das principais plataformas globais para o acompanhamento das políticas corporativas de sustentabilidade das grandes empresas. Seu conteúdo é utilizado como fonte de informação para o mercado financeiro internacional, com o intuito de avaliar o risco ambiental das companhias. Atualmente, mais de 6,3 mil organizações de todo o mundo reportam seus dados ao CDP. No resultado deste ano, a JBS ficou entre as líderes da indústria de alimentos na categoria CDP Mudanças Climáticas. O resultado foi obtido devido à implementação de ações como economia de energia, aumento no uso de combustíveis sustentáveis, eficiência logística da frota de caminhões da Companhia e o aumento da reciclagem de resíduos. No CDP Florestas – ranking que faz a avaliação das políticas corporativas para prevenir o desmatamento da cadeia de valor das companhias –, a JBS figura entre as sete melhores empresas das 201 avaliadas em nível global. No Brasil, registrou o melhor desempenho das companhias analisadas, pois divulga as políticas de compra responsável de matéria-prima, aplicadas às principais commodities agrícolas (gado e madeira), e que estão relacionadas com o desmatamento. Em especial, o Sistema de Monitoramento Socioambiental das Fazendas Fornecedoras de gado que seleciona fornecedores frente aos critérios socioambientais estabelecidos pela Companhia. Na categoria CDP Água, a JBS se destacou por seu Programa de Gestão Sustentável de Água – criado para gerir e mitigar a exposição aos riscos hídricos -, e pelas inúmeras práticas de melhorias de processos em prol da eficiência hídrica e alternativas de reuso implantadas em suas unidades. Outro ponto de destaque foi a estrutura de governança da empresa, comandada por seu Comitê de Sustentabilidade (formada por líderes da JBS). Com essas ações, a Companhia conquistou nota “A-” da categoria Liderança, pontuação acima da média das demais empresas brasileiras. “O reconhecimento do CDP é fundamental para avançarmos nas políticas e gestão corporativa de sustentabilidade. A JBS acredita que é possível reduzir ainda mais os impactos ambientais gerados na cadeia de valor dos produtos, por meio de projetos de ecoeficiência e engajamento de fornecedores”, diz Márcio Nappo, diretor de Sustentabilidade da JBS.</p>	
O Evento	
<p>O CDP vai realizar um evento amanhã (30/11), no Teatro Vivo, na cidade de São Paulo, para reconhecer as empresas que se destacaram na edição 2017 do relatório. No encontro, serão divulgados os levantamentos globais dos programas (Água e Florestas), além do relatório da América Latina para Mudanças Climáticas.</p>	
Análise do enquadramento	

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.

Análise das estratégias

Estratégia 1: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram preocupação com causas socioambientais.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao oferecer demonstrações de envolvimento com causas socioambientais.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-apresenta-sua-estrategia-para-2018/
Data	07 de dezembro de 2017
Texto original	
<p>Em evento realizado na manhã de hoje, a JBS informou que irá ampliar o portfólio de produtos e marcas de maior valor agregado em todas as unidades de negócios da companhia. Durante o JBS Day, que reuniu analistas e investidores, Gilberto Tomazoni, COO Global, afirmou que a companhia está passando por um processo de transformação de uma empresa de proteína animal em uma companhia de alimentos de alto valor, atuando em uma plataforma global e diversificada. Para consolidar sua posição de liderança, o portfólio de produtos terá papel fundamental na competitividade da empresa. “A JBS tem apresentado sólidos resultados e as perspectivas. Nossa estratégia é aumentar a geração de valor com três grandes diretrizes: maior geração de caixa, desalavancagem e redução de custo de capital”, disse Tomazoni. Com foco na geração de caixa, a JBS tem como objetivo ser o melhor operador do mercado. Para isso, estruturou um Plano Global de Sinergias em que o time de profissionais estabeleceu altos padrões e eficiência operacional, pesquisando as melhores práticas entre as diferentes áreas e unidades de negócios da companhia no mundo todo, e está investindo na inovação e gestão do <i>mix</i> de produtos e marcas. A meta é expandir as margens de rentabilidade com produtos de maior valor agregado, processados e <i>in natura</i>, além de ter flexibilidade para adaptar e gerenciar o <i>mix</i>, sem reduzir preços. “Estamos enxergando uma oferta e demanda de grãos muito equilibrada, com estoques em níveis muito confortáveis em 2018, o que contribui para o aumento de nossas margens”, previu ele. Para a desalavancagem, a estratégia da JBS está suportada pela disciplina com o Capex, que inclui a otimização do capital de giro, envolvendo a gestão da cadeia de fornecimento, dos estoques e na maximização da capacidade existente, com maior rigor nos investimentos.</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Em sua apresentação aos analistas e investidores, o Diretor de Sustentabilidade da JBS, Márcio Nappo afirmou que a estratégia da companhia está pautada em cinco temas considerados de alto impacto para as atividades da empresa e alta relevância para o consumidor: melhorar a qualidade de saúde e segurança no trabalho; bem-estar ambiental; recursos hídricos; Integridade do produto e mudanças climáticas. Atualmente, para garantir a origem do produto, a JBS tem um compromisso público para compra responsável de matéria prima de fornecedores que não estejam envolvidos com desmatamento no bioma da Amazônia, não tenham embargos ambientais na propriedade, não utilizem trabalho análogo à escravidão e não estejam localizadas em terras indígenas ou áreas de conservação ambiental. O trabalho, que é auditado por empresa independente, em linha com o Compromisso Público da Pecuária no Brasil. Para monitorar os fornecedores, a JBS opera um moderno sistema de monitoramento socioambiental que utiliza imagens de satélite, dados georreferenciados e informações de órgão de governo para analisar diariamente 70 mil fornecedores de gado no Brasil, identificando e bloqueando aqueles que não estejam em conformidade com os critérios socioambientais da empresa. Quanto às práticas de bem-estar animal, Nappo destacou</p>	

o compromisso da Seara em realizar até 2025 a transição do sistema de gaiolas de gestação individuais para coletivas na produção de suínos. Outro compromisso assumido pela Companhia, foi o de comprar ovos comerciais, utilizados como ingredientes em alimentos processados, somente de galinhas criadas livres de gaiolas. Até 2020, os produtos fabricados pela JBS não utilizarão mais ovos de aves confinadas.

Compliance

Marcelo Proença, Diretor Global de *Compliance*, apresentou os pilares do Programa “Faça Sempre o Certo” para que uma estratégia preventiva seja também eficaz e coloque a JBS como referência global em boas práticas de *Compliance*. O executivo destacou ainda os principais objetivos da Diretoria de *Compliance* para o próximo ano, que incluem a ampliação do programa para os demais países de atuação; a substituição dos códigos de conduta locais por um documento único de alcance global; a expansão e aprimoramento das atividades de *due diligence* de terceiros; o lançamento do programa de treinamentos global; ampliação e aprimoramento da comunicação; identificação, análise e endereçamento dos riscos que a JBS enfrenta nas operações; acompanhamento das investigações; e o aprimoramento da estrutura de governança do Programa de *Compliance*, envolvendo a alta direção, o conselho de administração e os comitês.

Análise do enquadramento

Fragmento 1: A estratégia da companhia está pautada em cinco temas considerados de alto impacto para as atividades da empresa e alta relevância para o consumidor: melhorar a qualidade de saúde e segurança no trabalho; bem-estar ambiental; recursos hídricos; Integridade do produto e mudanças climáticas.

Enquadramento 1: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e as causas socioambientais.

Fragmento 2: os principais objetivos da Diretoria de *Compliance* para o próximo ano, que incluem a ampliação do programa para os demais países de atuação; a substituição dos códigos de conduta locais por um documento único de alcance global; a expansão e aprimoramento das atividades de *due diligence* de terceiros; o lançamento do programa de treinamentos global; ampliação e aprimoramento da comunicação; identificação, análise e endereçamento dos riscos que a JBS enfrenta nas operações; acompanhamento das investigações; e o aprimoramento da estrutura de governança do Programa de *Compliance*, envolvendo a alta direção, o conselho de administração e os comitês.

Enquadramento 2: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à ética, transparência e responsabilidade social.

Análise das estratégias

Fragmento 1: A JBS tem apresentado sólidos resultados e as perspectivas. Nossa estratégia é aumentar a geração de valor com três grandes diretrizes: maior geração de caixa, desalavancagem e redução de custo de capital”, disse Tomazoni. Com foco na geração de caixa, a JBS tem como objetivo ser o melhor operador do mercado. Para isso, estruturou um Plano Global de Sinergias em que o time de profissionais estabeleceu altos padrões e eficiência operacional, pesquisando as melhores práticas entre as diferentes áreas e unidades de negócios da companhia no mundo todo, e está investindo na inovação e gestão do *mix* de produtos e marcas.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com resultados e perspectivas favoráveis à empresa.

Fragmento 2: A estratégia da companhia está pautada em cinco temas considerados de alto impacto para as atividades da empresa e alta relevância para o consumidor: melhorar a qualidade de saúde e segurança no trabalho; bem-estar ambiental; recursos hídricos; Integridade do produto e mudanças climáticas. Atualmente, para garantir a origem do produto, a JBS tem um compromisso público para compra responsável de matéria prima de fornecedores que não estejam envolvidos com desmatamento no bioma da Amazônia, não tenham embargos ambientais na propriedade, não utilizem trabalho análogo à escravidão e não estejam localizadas em terras indígenas ou áreas de conservação ambiental.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas socioambientais.

Fragmento 3: Os principais objetivos da Diretoria de *Compliance* para o próximo ano, que incluem a ampliação do programa para os demais países de atuação; a substituição dos códigos de conduta locais por um documento único de alcance global; a expansão e aprimoramento das atividades de *due diligence* de terceiros; o lançamento do programa de treinamentos global; ampliação e aprimoramento da comunicação; identificação, análise e endereçamento dos riscos que a JBS enfrenta nas operações; acompanhamento das investigações; e o aprimoramento da estrutura de governança do Programa de *Compliance*, envolvendo a alta direção, o conselho de administração e os comitês.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade cognitiva ao anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar a governança corporativa e *Compliance* da empresa.

Fragmento 4: O trabalho, que é auditado por empresa independente, em linha com o Compromisso Público da Pecuária no Brasil. Para monitorar os fornecedores, a JBS opera um moderno sistema de monitoramento socioambiental que utiliza imagens de satélite, dados georreferenciados e informações de órgão de governo para analisar diariamente 70 mil fornecedores de gado no Brasil, identificando e bloqueando aqueles que não estejam em conformidade com os critérios socioambientais da empresa.

Estratégia 4: Administrar a legitimidade moral ao monitorar suas ações por meio de auditorias.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/angus-friboi-e-premiada-no-brasil/
Data	15 de dezembro de 2017
Texto original	
<p>Depois de conquistar dois importantes prêmios internacionais em 2017, a Angus Friboi fecha o ano com mais um reconhecimento. Agora, o destaque veio da ABA – Associação Brasileira de Angus –, que premiou a marca por contribuir de forma fundamental para o desenvolvimento do Programa Carne Angus Certificada. O troféu Destaque Programa Carne Angus 2017 foi entregue ontem, 14, em cerimônia realizada em Porto Alegre (RS). “É uma honra receber esse prêmio e comprovar a relevância da marca e os avanços do mercado de cortes nobres no Brasil. Dividimos esse prestígio agora com o mercado brasileiro de carnes <i>premium</i> e seguimos trabalhando para levar à mesa dos brasileiros produtos com elevada qualidade, sabor e maciez”, comenta Renato Costa, presidente da JBS Carnes. Em sua quarta edição, o Prêmio Destaque Programa Carne Angus é realizado anualmente pela Associação Brasileira de Angus.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia prêmio da Associação Brasileira de Angus ganho pela JBS.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-aposta-no-transporte-maritimo-garantindo-ainda-mais-qualidade-ganhos-em-sustentabilidade-e-otimizacao-de-custos/
Data	21 de dezembro de 2017
Texto original	
<p>A Seara investe em soluções logísticas e vem ampliando o transporte de alimentos via cabotagem – navegação entre portos do mesmo país – registrando recorde em quantidade de cargas transportadas por esse modal no mês de outubro: 265 contêineres embarcados perante uma média do primeiro semestre de 118 contêineres/mês – o que representa um crescimento de 125%. A decisão pela cabotagem ocorreu após estudos identificarem vantagens significativas em vários aspectos em comparação com o sistema rodoviário, por exemplo. Entre as melhorias apresentadas, destaca-se: garantia da qualidade dos produtos, melhora no serviço oferecido aos clientes, otimização dos custos e menor emissão de poluentes. Segundo Fabio Artifon, diretor de Logística da Seara, quando observado os ganhos em qualidade, a cabotagem garante maior controle na cadeia de frio e, por consequência, mais qualidade ao produto. “O transporte marítimo de cabotagem apresenta maior eficiência no controle da temperatura e, conseqüentemente, frescor dos produtos, já que o contêiner permanece conectado em fonte de energia elétrica e tem a temperatura monitorada até a chegada ao destino”, explica o executivo. Em outubro, a marca fez o lançamento da campanha “Q de Qualidade” que reforça o atributo chave dos trabalhos da Seara nos últimos anos em uma clara referência do patamar de excelência e da consolidação da marca como a referência de qualidade na indústria alimentícia. Entre os benefícios verificados, estão:</p> <p>Sustentabilidade: o transporte por via marítima gera menor impacto ambiental em comparação com outros modais em razão de utilizar menos combustível e por ter capacidade de transportar mais toneladas/viagem se comparado ao modal rodoviário. Segundo a ferramenta de cálculo do GHG Protocol Brasil, em média, um navio emite 15 vezes menos gases caUSA do efeito estufa para conduzir um mesmo volume de carga do que um caminhão refrigerado. “O transporte marítimo apresenta diminuição na emissão de poluentes e de gases de efeito estufa, além de reduzir em aproximadamente oito vezes o consumo de combustível em relação a outros modais”, explica Artifon.</p> <p>Serviço: com benefícios de redução de custos de estadia, já que os contêineres têm um tempo de estadia na retroárea do porto de destino sem custo extra, acordado com o armador, é possível cadenciar e garantir a entrega na data acordada com o cliente.</p> <p>Eficiência logística: do ponto de vista financeiro, o transporte por via marítima apresentou uma redução de 33% no custo de frete perante o modal rodoviário – “O fato de reduzir a utilização de carretas nas rotas de longo percurso, atendidas pela cabotagem, contribui para o aumento da produtividade da frota rodoviária, pois os caminhões se deslocam em um raio menor e, conseqüentemente, conseguimos aumentar o número de embarques com uma menor necessidade de veículos, reduzindo ainda mais a emissão de CO2”, conforme destaca Miguel Anzolin, Gerente Nacional do Transporte Primário da Seara. Outra vantagem no transporte marítimo de cabotagem</p>	

é a redução de acidentes, furtos e, conseqüentemente, gastos com escolta. De acordo com informações do setor, nos últimos anos, a cabotagem vem sendo apontada como um dos modais que mais tendem a crescer na movimentação de cargas brasileira, podendo se tornar o segmento mais lucrativo para os negócios de muitas empresas. Para a Seara, essa opção pelo transporte marítimo de cabotagem frente ao rodoviário tende a ter um futuro promissor, uma vez que o Brasil é um país favorecido para a navegação pelas condições naturais de sua costa. Além disso, há uma grande concentração da população no litoral em comparação ao interior do país. Segundo o Instituto Ilos (Instituto de Logística e *Supply Chain*), cerca de 80% da população brasileira vive em até 200 km da costa litorânea.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.

Análise das estratégias

Fragmento 1: A decisão pela cabotagem ocorreu após estudos identificarem vantagens significativas em vários aspectos em comparação com o sistema rodoviário, por exemplo. Entre as melhorias apresentadas, destaca-se: garantia da qualidade dos produtos, melhora no serviço oferecido aos clientes, otimização dos custos e menor emissão de poluentes.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas socioambientais.

Fragmento 2: O transporte por via marítima gera menor impacto ambiental em comparação com outros modais em razão de utilizar menos combustível e por ter capacidade de transportar mais toneladas/viagem se comparado ao modal rodoviário. Segundo a ferramenta de cálculo do GHG Protocolo Brasil, em média, um navio emite 15 vezes menos gases causadores do efeito estufa para conduzir um mesmo volume de carga do que um caminhão refrigerado. “O transporte marítimo apresenta diminuição na emissão de poluentes e de gases de efeito estufa, além de reduzir em aproximadamente oito vezes o consumo de combustível em relação a outros modais”, explica Artifon.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas socioambientais.

Fragmento 3: Com benefícios de redução de custos de estadia, já que os contêineres têm um tempo de estadia na retroárea do porto de destino sem custo extra, acordado com o armador, é possível cadenciar e garantir a entrega na data acordada com o cliente. Do ponto de vista financeiro, o transporte por via marítima apresentou uma redução de 33% no custo de frete perante o modal rodoviário.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade cognitiva ao popularizar novos procedimentos de logística para transporte de produtos.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/1953-jbs-leva-carne-bovina-premium-ao-varejo/
Data	22 de dezembro de 2017
Texto original	
<p>Para atender à crescente demanda por carne bovina <i>premium</i>, a JBS Carnes lança a marca 1953. Composta por cortes oriundos de um <i>blend</i> de raças europeias, a nova marca chega às prateleiras do varejo este mês – até então, os produtos <i>premium</i> da Companhia estavam disponíveis somente ao <i>food service</i> (restaurantes). “As carnes mais nobres têm ocupado um espaço relevante na mesa dos brasileiros, que têm cada vez mais levado a experiência vivida em restaurantes para dentro de seus lares, seja para um jantar ou no churrasco com amigos. Acreditamos muito no potencial deste nicho no varejo e estamos trabalhando para fortalecer a facilidade de acesso do consumidor a esse tipo de produto”, ressalta Renato Costa, presidente da JBS Carnes no Brasil. A 1953 recebeu este nome em referência ao ano de fundação da Companhia. “Essa marca foi desenvolvida a partir do que há de melhor na genética de diversas raças de todo o mundo e traduz a tradição na produção de carnes de qualidade com a mais alta tecnologia e processos de ponta aplicados em todas as nossas fábricas”, destaca Costa. Os produtos da 1953 contam com origem controlada da matéria-prima e cuidado com os mais altos padrões de qualidade em todo processo de produção, desde a seleção dos melhores animais – relacionada a uma política de compras muito exigente que considera apenas novilhas e machos castrados bem terminados -, e envolve tecnologia avançada, além de padronização e seleção dos melhores cortes. Com a assinatura, “A Evolução do Paladar”, os produtos privilegiam a carne macia, saborosa e suculenta. “Fizemos um grande trabalho na construção de marca de carne bovina em um segmento que até então era <i>commodity</i>. Desde então, temos buscado evoluir em cortes e produtos que ofereçam uma nova experiência ao consumidor”, explica Renato Costa. “Queremos não só atender a quem busca por um alimento <i>premium</i> para todos os momentos, mas satisfazer os mais elevados desejos de um produto diferenciado, promovendo uma nova experiência”, complementa. A nova marca chega às lojas de 400 varejistas em São Paulo e no Rio de Janeiro e a expectativa é que, no primeiro trimestre de 2018, a marca represente 30% do volume de vendas de produtos <i>premium</i> no segmento de carne bovina da Companhia.</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).	
Análise das estratégias	
Fragmento 1: Para atender à crescente demanda por carne bovina <i>premium</i> , a JBS Carnes lança a marca 1953. Composta por cortes oriundos de um <i>blend</i> de raças europeias, a nova marca chega às prateleiras do varejo este mês – até então, os produtos <i>premium</i> da Companhia estavam disponíveis somente ao <i>food service</i> (restaurantes).	
Estratégia 1: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa.	

Fragmento 2: A nova marca chega às lojas de 400 varejistas em São Paulo e no Rio de Janeiro e a expectativa é que, no primeiro trimestre de 2018, a marca represente 30% do volume de vendas de produtos *premium* no segmento de carne bovina da Companhia

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com o crescimento da demanda pelos produtos da JBS.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/projeto-social-da-jbs-gera-renda-para-pequenos-pecuaristas-de-rondonia/
Data	02 de janeiro de 2018
Texto original	
<p>A JBS firmou contrato com pequenos pecuaristas da região de São Miguel do Guaporé, em Rondônia, para compra de 15.243 cabeças de gado até 2019, como parte do projeto de desenvolvimento do Programa Selo Combustível Social para a produção de biodiesel. Em 2017, primeiro ano do projeto, a empresa comprou 1.961 cabeças de gado, gerando um faturamento de R\$ 3,5 milhões para cerca de 100 famílias locais. As compras já contratadas para 2018 e 2019 somam mais de 6 mil cabeças por ano. A meta é chegar a 50 mil cabeças no biênio 2018-2019, o que gerará cerca de R\$ 90 milhões, nos dois, para mais de 470 famílias da região.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao oferecer demonstrações de envolvimento com causas socioambientais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-USA-anuncia-thomas-lopes-como-presidente-da-Plumrose-USA/
Data	10 de janeiro de 2018
Texto original	
<p>A JBS USA nomeou Thomas Lopez, ex-executivo de alimentos na <i>Kraft-Heinz</i>, com mais de 18 anos de experiência na indústria, para liderar a <i>Plumrose USA</i>, companhia que atua com produtos preparados à base de carne. Lopez vai liderar a estratégia, o crescimento e o desenvolvimento da empresa, incluindo a supervisão direta das operações. A <i>Plumrose USA</i> é reconhecida pela produção de alimentos como bacon, carnes e frios fatiados, presuntos e costelas cozidas. Possui cinco unidades produtoras de alimentos preparados – Indiana, Iowa (2), Mississippi e Vermont – e dois centros de distribuição – Mississippi e Indiana. A nomeação de Lopez como presidente da <i>Plumrose USA</i> é uma continuação da estratégia da JBS USA de consolidar uma equipe de executivos de empresas de classe mundial que crescerão e fortalecerão a companhia como uma líder global de alimentos, com produtos e marcas reconhecidas pelos consumidores em todo o mundo. “É uma honra juntar-me à equipe da JBS USA e atuar ao lado de alguns dos executivos mais respeitados em alimentos e agricultura”, disse Lopez. “Ao longo da última década, a JBS USA liderou um bem-sucedido turnaround de marcas de alimentos como <i>Swift®</i>, <i>Pilgrim®</i>, <i>Moyer®</i> e <i>Packerland®</i>. Espero contribuir com o posicionamento de expansão da marca e de inovação para atender às necessidades do consumidor”, completa. Lopez anteriormente ocupou vários cargos na <i>Kraft Foods</i> e na <i>Kraft-Heinz Food Company</i>, mais recentemente como presidente da Divisão de Bebidas e <i>Snacks</i>. Foi responsável pela transformação e estratégias de portfólio para algumas das mais relevantes marcas da <i>Kraft</i>. Durante sua carreira na <i>Kraft</i> e <i>Kraft-Heinz</i>, em razão de suas habilidades de liderança, passou de gerente de marca, em 1999, para diretor de <i>Marketing</i> em 2009, vice-presidente de <i>Marketing</i> de Carnes Refrigeradas, em 2012, vice-presidente dos Canais de Crescimento dos Estados Unidos, em 2014, presidente de Refeições e Sobremesas, em 2015, até o cargo de presidente de Bebidas e <i>Snacks</i>. “Tom traz uma grande experiência em alavancar práticas de <i>marketing</i> de consumo para uma alta performance de marca”, disse Andre Nogueira, CEO da JBS USA. “Ao longo de sua carreira profissional, demonstrou a capacidade única de liderar e engajar equipes para alcançar excelentes resultados. Sua vasta experiência na consolidação de marcas de consumo, liderando <i>turnarounds</i> e impactando os resultados financeiros, além da gestão de vendas, <i>marketing</i>, pesquisa e desenvolvimento e operações, será um recurso muito importante para a equipe da <i>Plumrose USA</i>. Estamos ansiosos para contar com um executivo bem respeitado e reconhecido em nossa equipe”. Nascido em Kewanee, Illinois, Lopez tem formação em Engenharia e Gestão pela Academia Militar dos EUA, em West Point, e mestrado em Engenharia e Gestão pela Universidade de Missouri.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Recuperação de legitimidade moral ao substituir pessoal, evidenciando experiência e méritos do novo líder da *Plumrose USA*.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-registra-87-de-crescimento-na-producao-e-vendas-de-frango-natural-em-2017/
Data	15 de janeiro 2018
Texto original	
<p>A Seara, atenta a tendência mundial de consumo que busca produtos cada vez mais saudáveis, aumentou em 87% o volume e as vendas de frango natural em 2017 na comparação com o ano anterior. Líder mundial no processamento de frangos, a empresa lançou, em 2015, uma linha sem antibióticos, hormônios e conservantes sob a marca Seara DaGranja. “Atualmente, cerca de 40% dos consumidores têm como principal driver de compra a saudabilidade do alimento, no qual os frangos naturais têm um destaque ainda maior. O Brasil é um mercado com grande potencial para este nicho de produto e que vem registrando altas taxas de crescimento”, explica Ivan Siqueira, diretor executivo de <i>In natura</i> para Mercado Interno da Seara. “Quando comparamos dezembro de 2017 ao mesmo mês de 2016, por exemplo, registramos um aumento de 118% na produção e de 212% nas vendas”, complementa. A Seara aposta no crescimento deste mercado e vem aumentando o número de plantas que produzem os produtos a partir de frangos naturais. Além de Amparo (SP), a empresa habilitou recentemente a unidade de Itapetininga (SP) e mais uma planta deve receber a linha de produtos no primeiro trimestre de 2018. “A expectativa da Seara para 2018 é, ao menos, dobrar o volume de itens produzidos neste segmento”, conta Siqueira.</p>	
Linha Seara DaGranja	
<p>O portfólio Seara DaGranja possui 18 produtos, que vão desde frangos inteiros, cortes em bandeja, sacos zip com produtos congelados individualmente (IQF), até uma exclusiva linha de pratos prontos feita com ingredientes naturais e embalagem inovadora que vai direto do freezer ao forno. Em 2017, a empresa também lançou a linha Seara DaGranja Turma da Mônica, com cortes feitos manualmente e no tamanho adequado para crianças, vendidos em embalagens de 600 gramas. Os produtos Seara DaGranja possuem certificação internacional (WQF) que assegura o bem-estar animal e atesta que, em nenhuma etapa da criação, esses frangos receberam qualquer tipo de antibiótico, hormônio e conservante – processo garantido pela rastreabilidade de toda a cadeia produtiva. Também há um rígido controle em relação a outras fases do processo: a alimentação dos animais é composta por uma ração especial 100% vegetal e a climatização é monitorada. Em outubro, a marca fez o lançamento da campanha “Q de Qualidade” que reforça o atributo chave dos trabalhos da Seara nos últimos anos em uma clara referência do patamar de excelência e da consolidação da marca como a referência de qualidade na indústria alimentícia.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Sugere uma solução à medida que responde a tendência de consumo de alimentos mais naturais dos consumidores.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: O Brasil é um mercado com grande potencial para este nicho de produto e que vem registrando altas taxas de crescimento”, explica Ivan Siqueira, diretor executivo de *In natura* para Mercado Interno da Seara. “Quando comparamos dezembro de 2017 ao mesmo mês de 2016, por exemplo, registramos um aumento de 118% na produção e de 212% nas vendas.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com o crescimento de demanda para os produtos da JBS.

Fragmento 2: O portfólio Seara DaGranja possui 18 produtos, que vão desde frangos inteiros, cortes em bandeja, sacos zip com produtos congelados individualmente (IQF), até uma exclusiva linha de pratos prontos feita com ingredientes naturais e embalagem inovadora que vai direto do freezer ao forno.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-e-reconhecida-por-praticas-de-transparencia-corporativa/
Data	30 de janeiro de 2018
Texto original	
<p>A ONG Transparência Internacional divulgou na manhã desta terça-feira (30) o estudo “Transparência em Relatórios Corporativos”, com dados das 100 maiores empresas e dos 10 maiores bancos do Brasil. É com satisfação que a JBS S.A. recebeu a Notícia de que ficou entre as poucas companhias que obtiveram conceito “ótimo/bom” na avaliação de governança empresarial e programas de <i>Compliance</i>. A JBS recebeu a nota 8,1, bem acima da média geral das principais empresas do país (5,7). Entre as 53 maiores empresas brasileiras com operação no exterior, a companhia, obteve a 9ª posição. No setor de alimentos, ficou em primeiro. O bom desempenho da JBS se deve a investimentos recentes na diretoria de <i>Compliance</i>. Em 2017, a empresa contratou Marcelo Proença para o cargo de Diretor Global de <i>Compliance</i> e promoveu diversas ações, sendo as principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do Programa “Faça Sempre o Certo”, com diversas campanhas internas sobre o tema <i>Compliance</i>, incluindo treinamento de todos os diretores no Brasil (aproximadamente 130 colaboradores); • Contratação do escritório White&Case LLP para monitoramento das iniciativas e suporte na implementação global; • Lançamento do canal de denúncias “Linha Ética JBS”, que é terceirizado, totalmente seguro e confidencial e permite aos colaboradores reportar quaisquer desvios de conduta. <p>Com esse trabalho, o objetivo da JBS é ter um programa de <i>Compliance</i> que seja referência no mercado. O ranking da Transparência Internacional confirma que a companhia está no caminho certo.</p> <p>Sobre o TRAC</p> <p>Referência mundial, o TRAC é uma das mais importantes publicações da Transparência Internacional e tem os objetivos de estimular as empresas a adotarem padrões cada vez mais elevados de transparência e que estes compromissos anticorrupção possam ser conhecidos e cobrados pelo mercado e a sociedade em geral.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à ética, transparência e responsabilidade social.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar a governança corporativa e <i>Compliance</i> da empresa.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-aumenta-em-50-capacidade-de-abate-em-barra-garcas-mt/
Data	05 de fevereiro de 2018
Texto original	
<p>A JBS anuncia a criação do segundo turno em sua unidade de bovinos de Barra do Garças, em Mato Grosso, que vai ampliar em 50% sua capacidade de abate na planta e deve começar a operar em duas semanas. Em operação há 20 anos e com habilitação para os principais mercados importadores, a fábrica de Barra do Garças é uma das mais emblemáticas entre as 36 plantas da JBS Carnes. “O incremento na produção é possível em função da otimização da capacidade instalada da unidade, que passa a operar com mais um turno, ampliando sua produção para atendimento a mercados muito relevantes, como os países asiáticos”, destaca Renato Costa, presidente da JBS Carnes. A Companhia já deu início a contratação de 400 profissionais para o novo turno de operação. Para concorrer, os candidatos devem entrar em contato com a planta para checar a documentação necessária e agendar a entrevista</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à geração de emprego.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com ampliação de planta de abate e geração de empregos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-avanca-em-ranking-global-de-bem-estar-anim/
Data	23 de fevereiro de 2018
Texto original	
<p>O cuidado com a qualidade e segurança dos alimentos é um processo contínuo aplicado pela JBS em todas as fases da sua cadeia de produção e tem origem no cuidado com os animais. Os resultados dessas iniciativas podem ser observados na sexta edição do <i>The Business Benchmark on Farm Animal Welfare</i> (BBFAW), relatório anual de alcance global sobre as boas práticas de bem-estar animal, desenvolvido por duas ONGs internacionais: a <i>World Animal Protection</i> e a <i>Compassion in World Farming</i> (CIWF), e pela Collier Capital, empresa global de <i>private equity</i>. A JBS foi considerada uma das melhores empresas do mundo no que se refere à prática de Bem-Estar Animal e aumentou em 25% sua pontuação em relação ao ano anterior, o que fez com que sua colocação subisse do <i>tier 3</i> para o <i>tier 2</i>. “As melhores práticas de Bem-Estar Animal guardam estreita relação com o sucesso das nossas operações. A JBS trata esse tema com extremo rigor e tem investido cada vez mais no aprimoramento de políticas e ações que sigam as melhores práticas de mercado. Para nós, é gratificante ver o trabalho que temos desenvolvido nos últimos anos refletido no BBFAW, que coloca a JBS em um patamar de liderança na indústria de alimentos e comprova a evolução constante da Companhia em Bem-Estar Animal”, diz Márcio Nappo, diretor de Sustentabilidade da JBS. A JBS conta com procedimentos de Bem-Estar Animal em todas as suas unidades, que estão de acordo com padrões nacionais e internacionais e são baseados no respeito às cinco liberdades fundamentais dos animais (livre de fome e sede; livre de desconforto; livre de dor, injúria e doença; livre para expressar seu comportamento natural; livre de medo e estresse). Para gerenciar o tema, a JBS possui equipes especializadas em cada tipo de proteína que trabalha (aves, suínos e bovinos) e adota técnicas que são constantemente aprimoradas de acordo com as melhores práticas de mercado. A Companhia adota rígidos padrões de bem-estar animal no transporte e manejo dos animais. Para bovinos, por exemplo, a JBS possui uma frota de veículos especialmente desenvolvida para o transporte de gado – a única do Brasil com elevador para embarcar e desembarcar os animais de forma mais segura, ao invés das tradicionais rampas de acesso ao caminhão. Atualmente, a frota especial de Bem-Estar Animal de bovinos conta com 172 carretas (e deve chegar a 193 no final de 2018). A JBS também é a única no país que possui câmeras de monitoramento nos currais para avaliação dos indicadores de Bem-Estar Animal em todas as suas 36 unidades de bovinos. A Companhia investe constantemente em treinamentos com os produtores e seus funcionários, assim como mantém parceria técnica com as maiores referências globais no assunto, como a Dra. Temple Grandin. Além disso, 100% dos motoristas da JBS e terceiros são treinados em Bem-Estar Animal, recebem certificados e assinam um termo de responsabilidade sobre essa política da companhia. “A gestão da Sustentabilidade na JBS é feita por meio de cinco temas estratégicos que orientam todas as operações globais da Companhia, e Bem-Estar Animal é um deles. Por isso, todos os anos investimos em melhorias nas nossas fábricas, além de incentivar práticas que aprimorem cada vez mais essas ações em nossa cadeia de fornecimento”, explica Nappo. O executivo também conta que a Companhia realiza auditorias internas constantemente, de forma a garantir a aplicação das técnicas corretas. Em 2017, foram</p>	

mais de R\$ 14,5 milhões aplicados em avanços de Bem-Estar Animal no Brasil e cerca de 15 mil pessoas treinadas sobre o tema, considerando colaboradores, produtores e fornecedores. Entre outras iniciativas de destaque da Companhia está o compromisso de realizar a transição do sistema de produção que utiliza gaiolas de gestação individuais para gaiolas de gestação coletiva em sua produção de suínos. A JBS tem apoiado seus fornecedores integrados no cumprimento deste padrão, de forma que toda sua cadeia de produção esteja adaptada ao sistema de gestação coletiva, progressivamente, até 2025 – hoje, 45% de seus fornecedores já adotam o sistema. Além disso, com o propósito de estabelecer diretrizes que possam fazer com que o tema esteja em constante evolução na Companhia, foi constituído, em 2017, um Comitê de Bem-Estar Animal composto pelas áreas de Sustentabilidade, Qualidade, Bem-Estar Animal, Agropecuária e Comunicação Corporativa. Em agosto de 2017, a JBS também assumiu o compromisso de comprar ovos comerciais, que são utilizados como ingredientes em seus produtos, somente de granjas com galinhas criadas livres de gaiolas. Até 2020, os industrializados que levam ovos em suas receitas produzidos pela Companhia no Brasil não farão mais uso de ovos provenientes de aves confinadas, o que demonstra o quanto a empresa acredita que as práticas que garantem o Bem-Estar Animal em todas as etapas do processo de produção são fundamentais para a sustentabilidade dos negócios.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e às causas socioambientais.

Análise das estratégias

Fragmento 1: Os resultados dessas iniciativas podem ser observados na sexta edição do *The Business Benchmark on Farm Animal Welfare* (BBFAW), relatório anual de alcance global sobre as boas práticas de bem-estar animal, desenvolvido por duas ONGs internacionais: a *World Animal Protection* e a *Compassion in World Farming* (CIWF), e pela Coller Capital, empresa global de *private equity*. A JBS foi considerada uma das melhores empresas do mundo no que se refere à prática de Bem-Estar Animal e aumentou em 25% sua pontuação em relação ao ano anterior, o que fez com que sua colocação subisse do *tier 3* para o *tier 2*.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram responsabilidade socioambiental.

Fragmento 2: A JBS conta com procedimentos de Bem-Estar Animal em todas as suas unidades, que estão de acordo com padrões nacionais e internacionais e são baseados no respeito às cinco liberdades fundamentais dos animais (livre de fome e sede; livre de desconforto; livre de dor, injúria e doença; livre para expressar seu comportamento natural; livre de medo e estresse). Para gerenciar o tema, a JBS possui equipes especializadas em cada tipo de proteína que trabalha (aves, suínos e bovinos) e adota técnicas que são constantemente aprimoradas de acordo com as melhores práticas de mercado.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao oferecer demonstrações de envolvimento com causas ambientais e sociais.

Fragmento 3: A Companhia investe constantemente em treinamentos com os produtores e seus funcionários, assim como mantém parceria técnica com as maiores referências globais no assunto, como a Dra. Temple Grandin. Além disso, 100% dos motoristas da JBS e terceiros são treinados em Bem-Estar Animal, recebem certificados e assinam um termo de responsabilidade sobre essa política da companhia.

Estratégia 3: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas aos seus colaboradores.

Fragmento 4: A Companhia realiza auditorias internas constantemente, de forma a garantir a aplicação das técnicas corretas.

Estratégia 4: Administrar a legitimidade moral ao monitorar suas ações por meio de auditorias.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-ganha-destaque-no-cdp-supply-chain/
Data	02 de março de 2018
Texto original	
<p>A JBS recebeu importantes reconhecimentos de suas práticas corporativas de sustentabilidade, de acordo com os critérios estabelecidos pela organização internacional CDP. Na edição do programa CDP <i>Supply Chain</i> 2017, a Companhia obteve destaque nos módulos Florestas e Água, alcançando a nota A- nas duas categorias. “Esses reconhecimentos comprovam que seguimos avançando com nossa política e estratégia de sustentabilidade, em temas de grande relevância para a JBS. Ao longo dos últimos anos, a Companhia fez investimentos significativos com o objetivo de melhorar nossos padrões de sustentabilidade, em toda a cadeia de produção, tanto na operação quanto junto aos nossos fornecedores”, afirma Márcio Nappo, diretor de Sustentabilidade da JBS. A gestão da Sustentabilidade na JBS é feita com base em cinco temas estratégicos que orientam as operações globais da Companhia: saúde e segurança no trabalho; bem-estar animal; gestão de recursos hídricos; qualidade e integridade do produto e mudanças climáticas. O programa CDP <i>Supply Chain</i> permite que as empresas construam estratégias para o engajamento de seus fornecedores, com uma abordagem colaborativa, buscando o desenvolvimento sustentável da cadeia de valor. A avaliação ocorre por meio de convite às empresas fornecedoras, que respondem um questionário sobre riscos e oportunidades associados às mudanças climáticas, segurança hídrica e ações de combate ao desmatamento. A JBS obteve destaque no módulo CDP <i>Supply Chain</i> Florestas, que avalia informações da cadeia de fornecedores de <i>commodities</i> agrícolas (óleo de palma, soja, gado e madeira) em relação a políticas de ações que previnem o desmatamento associado aos produtos. Já no CDP <i>Supply Chain</i> Água, a JBS se destacou por seu Programa de Gestão Sustentável de Água, criado para gerir e mitigar a exposição aos riscos hídricos, e pelas inúmeras iniciativas de melhorias de processos, redução do consumo de água e alternativas de reuso implantadas em suas unidades. Outro ponto de destaque é a estrutura de governança da empresa para tratar do tema, comandada por um Comitê de Sustentabilidade, formado pela alta liderança da Companhia. A metodologia de pontuação do CDP mostra o progresso de cada empresa em cada um dos temas avaliados, a partir de quatro categorias: divulgação dos dados (pontuação D- e D), conscientização (pontuação C- e C), gestão (pontuação B- e B), e liderança, caracterizado pela adoção das melhores práticas (pontuação A e A-). O CDP é hoje uma das principais plataformas globais para o acompanhamento das políticas corporativas de sustentabilidade das grandes empresas. Seu conteúdo é utilizado como fonte de informação para o mercado financeiro internacional, com o intuito de avaliar o risco ambiental das companhias. Atualmente, mais de 5.600 organizações de todo o mundo reportam seus dados ao CDP.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: A JBS recebeu importantes reconhecimentos de suas práticas corporativas de sustentabilidade, de acordo com os critérios estabelecidos pela organização internacional CDP. Na edição do programa CDP *Supply Chain* 2017, a Companhia obteve destaque nos módulos Florestas e Água, alcançando a nota A- nas duas categorias.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram responsabilidade socioambiental.

Fragmento 2: Seguimos avançando com nossa política e estratégia de sustentabilidade, em temas de grande relevância para a JBS. Ao longo dos últimos anos, a Companhia fez investimentos significativos com o objetivo de melhorar nossos padrões de sustentabilidade, em toda a cadeia de produção, tanto na operação quanto junto aos nossos fornecedores

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas socioambientais.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-recebe-certificacao-mapa-de-compartimentacao-avicola/
Data	14 de março de 2018
Texto original	
<p>A unidade produtiva da Seara em Itapiranga (SC) recebeu hoje (14) o Certificado de Compartimento Avícola, emitido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A Seara é a primeira empresa do setor de produção de frangos de corte, abate e exportação, no mundo, a receber esse reconhecimento. Com a certificação, que tem como base a Instrução Normativa 18 e a IN 21 do MAPA, a planta ganha um status sanitário diferenciado, reduzindo o risco de sanções comerciais impostas ao Brasil por mercados externos no caso de eventos sanitários relevantes. “Fomos pioneiros ao aderir à iniciativa proposta pela Organização Mundial da Saúde (OIE) e pelo MAPA há mais de dez anos. Esse reconhecimento comprova que fizemos investimentos importantes em nossos processos de qualidade, atendendo aos mais elevados níveis de exigência do mercado internacional e consolidando a Seara como referência na indústria alimentícia”, afirma Joanita Karoleski, presidente da Seara. A compartimentação tem como base a prevenção e a biosseguridade e busca reduzir o risco de introdução de agentes causadores de enfermidades no plantel, indo além da delimitação geográfica (regionalização). Dessa forma, é permitida apenas a entrada de ovos, pintos, ração, maravalha e frangos para abate envolvendo unidades que estejam na área de abrangência estabelecida. “Trata-se de um projeto estratégico para a sustentabilidade de negócios da Companhia, uma vez que o compartimento adota procedimentos com elevado nível de biossegurança”, explica José Antonio Ribas Junior, diretor de Agropecuária da Seara. O projeto inclui 21 núcleos de granjas de matrizes, dois incubatórios e o frigorífico de Itapiranga; a fábrica de rações de São Miguel do Oeste e de Itapiranga; 283 granjas de frangos de corte e três fábricas de maravalha. Os trabalhos foram iniciados em 2007, em uma iniciativa da OIE e do MAPA, com apoio da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), Cidasc (Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina) e do governo de Santa Catarina.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à qualidade e segurança de seus alimentos.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram qualidade e confiabilidade nos produtos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-lanca-primeiro-protocolo-de-tipificacao-multiracas-mercado/
Data	19 de março de 2018
Texto original	
<p>Lançada pela JBS no início deste ano, a marca 1953 – que comemora os 65 anos de fundação da empresa – ampliou a oferta de carne bovina <i>premium</i> ao consumidor ao incluir as grandes redes de varejo entre os canais de distribuição dos produtos desse segmento, antes restrito ao <i>food service</i> e boutiques. A decisão foi tomada após a Companhia constatar crescimento sustentado da demanda por esse tipo de produto, que no último ano cresceu cerca de 70% em volume relação a 2016. A expectativa da JBS é dobrar esse número na comparação com 2017. Como parte desta estratégia, a empresa conduziu testes de campo e de laboratório, com apoio da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), para chegar ao novo protocolo 1953. Os resultados demonstraram que a carne de alta qualidade não está restrita a uma ou outra raça bovina, tampouco a um único sistema de produção. Os produtores que exploram diferentes raças de corte de origem europeia, sejam elas britânicas, continentais ou adaptadas, em cruzamento com raças zebuínas como o Nelore, podem se integrar ao mercado de alta qualidade, melhorando sua remuneração e aumentando a oferta de carne <i>premium</i>. “O nosso objetivo é revolucionar os padrões de consumo dos brasileiros com cortes oriundos do cruzamento de diferentes raças europeias e dar oportunidade aos pecuaristas de se tornarem fornecedores de uma marca <i>premium</i>”, conta Eduardo Pedroso, diretor executivo de Originação da JBS Carnes. “Os produtores agora poderão aumentar muito a produtividade sem perder o acesso aos bônus pagos pelos programas de carne de qualidade”, completa. Com o novo protocolo será possível combinar várias raças e ajustar com precisão o tipo dos animais criados ao sistema de manejo e nutrição. Os prêmios pagos aos criadores que aderirem ao protocolo 1953, entregando novilhas e novilhos castrados, jovens e bem terminados, podem chegar até R\$ 13 por arroba. “Queremos incentivá-los a serem fornecedores 1953, privilegiando, inclusive, os acordos formalizados mediante contratos a termo”, explica Pedroso. Para o início da implantação, a JBS já possui oito unidades produtivas habilitadas para atender os pecuaristas interessados a se engajar ao protocolo 1953. São elas: Vilhena (RO), Marabá (PA), Juara (MT), Pontes e Lacerda (MT), Diamantino (MT), Barra do Garças (MT), Campo Grande (MS) e Iturama (MG).</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).	
Análise das estratégias	
Estratégia: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar as qualidades de seus produtos.	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-inova-no-desenvolvimento-de-advogados-trabalhistas/
Data	19 de março de 2018
Texto original	
<p>Com o objetivo de capacitar e desenvolver advogados para atuarem nas plantas da JBS, a Companhia desenvolveu o Programa Formação de Advogados Trabalhistas (PAT) JBS. Por meio da iniciativa, 11 profissionais serão selecionados para um treinamento intensivo e específico na sede da empresa, em São Paulo, com foco em Direito do Trabalho. Os candidatos serão submetidos a um processo de seleção que consiste em teste online, entrevistas online e presencial, além de prova técnica. O programa tem duração de quatro meses e conta com atividades práticas, <i>on the job</i>, conhecimento sobre negócios e atualização em temas jurídicos, como Direito Constitucional, Direito Civil, Processo Civil, Direito do Trabalho, Segurança do Trabalho, entre outros. “O programa foi estruturado para possibilitar que os novos advogados se dediquem a conhecer a Companhia e suas diversas atividades, aprimorem seus conhecimentos técnicos e estejam preparados para inovar no exercício da advocacia”, explica Adriano Ribeiro, diretor Jurídico da JBS. O executivo reitera, ainda, que é preciso preparar os novos colaboradores com conhecimentos específicos sobre o setor, com ênfase em novas teses, no pensamento “fora da caixa” e na inovação. O programa possui carga horária de 480 horas e é direcionado para advogados formados há pelo menos um ano e com inscrição na OAB. As vagas serão para as unidades de Alta Floresta (MT), Barra do Garças (MT), Confresa (MT), Dourados (MS), Marabá (PA), Passo Fundo (RS), Pontes e Lacerda (MT) e Seara (SC). Profissionais de todo o Brasil podem se inscrever até o dia 23 de abril, pela página http://jbs-advogados.across.jobs. Após o término do processo seletivo, as atividades serão iniciadas em julho.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administração de legitimidade moral ao capacitar e fortalecer mão-de-obra que possa conhecer a Companhia e suas atividades.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/friboi-apresenta-nova-marca-premium-na-super-rio-expofood/
Data	20 de março de 2018
Texto original	
<p>A Friboi participa da Super Rio Expofood com a marca 1953, que leva um extenso portfólio de carne bovina <i>premium</i> ao varejo. Os visitantes terão a oportunidade de conhecer os novos produtos, oriundos de cortes do cruzamento de diferentes raças europeias. A expectativa é que a nova linha responda, até o fim do primeiro trimestre, por 30% do volume de vendas de itens <i>premium</i> no segmento de carne bovina da empresa. O nome 1953 faz alusão ao ano de fundação da JBS e o lançamento da marca faz parte das comemorações de 65 anos da Companhia. O portfólio conta com 14 cortes com padronização e refile diferenciados: <i>Baby Beef</i>, Bife Ancho, Bife de Chorizo, Maminha, Bombom de Alcatra, Fralda, Picanha, Filé Mignon, <i>Chuck Eye Roll</i>, <i>Steak</i> de Picanha, <i>Vazio</i>, <i>Shoulder Steak</i>, Coração de Paleta e Costela do Dianteiro. “Nossa participação na Super Rio Expofood é uma oportunidade de estarmos mais próximos de um público qualificado no mercado varejista, já que o estado do Rio de Janeiro concentra grandes parceiros da JBS. Com a 1953, buscamos inovar na oferta de carne <i>premium</i> ao consumidor, o que antes era restrito ao <i>food service</i> e boutiques. Acreditamos no potencial desse nicho e continuaremos o trabalho para que o brasileiro tenha cada vez mais facilidade no acesso a esse tipo de produto”, explica Ailton Firmino, diretor executivo de Vendas da JBS Carnes. No último ano, a JBS constatou crescimento sustentado da demanda por cortes de carne bovina <i>premium</i>, que aumentou cerca de 70% em volume em relação a 2016. A expectativa da Companhia é dobrar esse número, até o fim deste ano, na comparação com 2017. O portfólio da 1953 conta com origem controlada da matéria-prima e cuidado com os mais altos padrões de qualidade em todo processo de produção. Com a assinatura, “A Evolução do Paladar”, os produtos privilegiam a carne macia, saborosa e suculenta. No Rio de Janeiro, a marca já está presente na rede de supermercados Guanabara e, em São Paulo, os itens podem ser encontrados em mais de 750 lojas varejistas. Na Super Rio Expofood, a Friboi também levará os produtos da marca Maturatta Friboi, já reconhecida nacionalmente por sua alta qualidade. Ao todo, são nove cortes selecionados para preparo do churrasco na grelha: Filé Mignon, Cupim, Fraldinha, Picanha, Maminha, Contrafilé, Entrecote, Coração de Alcatra e Ponta de Peito. Na feira, os visitantes também poderão experimentar receitas preparadas com produtos das marcas Do Chef Friboi e Bordon. O estande da JBS terá cerca de 200 metros quadrados e estará localizado no pavilhão 4, estande C29. A Super Rio Expofood acontece entre os dias 20 e 22 de março, no Rio Centro, Rio de Janeiro, das 15h às 22h.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: A Friboi participa da Super Rio Expofood com a marca 1953, que leva um extenso portfólio de carne bovina *premium* ao varejo. Os visitantes terão a oportunidade de conhecer os novos produtos, oriundos de cortes do cruzamento de diferentes raças europeias. O portfólio conta com 14 cortes com padronização e refile diferenciados: *Baby Beef*, Bife Ancho, Bife de *Chorizo*, Maminha, Bombom de Alcatra, Fralda, Picanha, Filé Mignon, *Chuck Eye Roll*, *Steak* de Picanha, Vazio, *Shoulder Steak*, Coração de Paleta e Costela do Dianteiro.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar linha de produtos em exposição culinária.

Fragmento 2: No último ano, a JBS constatou crescimento sustentado da demanda por cortes de carne bovina *premium*, que aumentou cerca de 70% em volume em relação a 2016. A expectativa da Companhia é dobrar esse número, até o fim deste ano, na comparação com 2017.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com expectativa de crescimento de demanda para os produtos da JBS.

Fragmento 3: Na Super Rio *Expofood*, a Friboi também levará os produtos da marca *Maturatta* Friboi, já reconhecida nacionalmente por sua alta qualidade. Ao todo, são nove cortes selecionados para preparo do churrasco na grelha: Filé Mignon, Cupim, Fraldinha, Picanha, Maminha, Contrafilé, *Entrecote*, Coração de Alcatra e Ponta de Peito. Na feira, os visitantes também poderão experimentar receitas preparadas com produtos das marcas Do Chef Friboi e Bordon.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar linha de produtos em exposição culinária.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-carnes-bate-recorde-na-exportacao-de-produtos-industrializados-no-primeiro-trimestre/
Data	26 de abril de 2018
Texto original	
<p>A JBS Carnes registrou novo recorde na exportação de produtos industrializados no primeiro trimestre de 2018. No período, a unidade de negócios comercializou 16,8 mil toneladas para o mercado externo, uma média de 5,6 mil toneladas por mês. O volume total exportado de janeiro a março é 33,3% superior ao registrado no mesmo intervalo de 2017. O resultado positivo é um reflexo da forte demanda do mercado externo, um reconhecimento pela alta qualidade dos produtos e marcas da Companhia. Além disso, também comprova a eficiente estratégia da empresa em atuar com equipes especializadas em mercados consolidados e em expansão, o que contribuiu de forma relevante para alcançar o recorde. A JBS Carnes comercializa produtos industrializados para diversos países, sobretudo para os Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Canadá, Chile e Hong Kong.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com recorde em exportação de produtos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-USA-nomeia-lance-kotschwar-head-de-etica-e-Compliance/
Data	27 de abril de 2018
Texto original	
<p>JBS USA nomeou, na última quarta-feira (25), Lance Kotschwar como diretor de Ética e <i>Compliance</i>. O executivo será responsável por supervisionar as políticas e programas globais de <i>Compliance</i> da JBS nas operações nos Estados Unidos, Canadá, México, Europa, Austrália e Nova Zelândia. Entre as principais ações que Kotschwar vai liderar estão o código de conduta, linha direta de denúncias, políticas anticorrupção globais, leis antitruste e de concorrência, conformidade comercial e políticas de conflito de interesses, garantindo que as unidades JBS USA e da <i>Pilgrim's</i> em todo o mundo implementem e mantenham os mais altos padrões éticos em suas atividades. Antes de chegar à JBS USA, Kotschwar era diretor de Ética e <i>Compliance</i> e vice-presidente de Relações Governamentais e de Indústria no <i>Gavilon Group LLC</i>. Também acumula mais de 20 anos de experiência legislativa e regulatória federal com o <i>United States Department of Agriculture (USDA)</i> e órgãos do Congresso norte-americano. O executivo trabalhará em estreita colaboração com o conselho consultivo independente da JBS USA, que apoia as lideranças da Companhia em temas como governança corporativa, assuntos governamentais e regulatórios, gestão de risco de commodities e <i>marketing</i>. A chegada de Lance Kotschwar está em linha com os recentes investimentos da JBS em <i>Compliance</i>, que, desde o ano passado, vem desenvolvendo diversas iniciativas para se tornar referência mundial em governança. Após a contratação de Marcelo Proença para liderar as ações globais da Companhia nesta área, a JBS lançou o canal terceirizado de denúncias chamado “Linha Ética JBS” e implementou o Programa “Faça Sempre o Certo”. No início de 2018, a ONG Transparência Internacional divulgou o estudo “Transparência em Relatórios Corporativos”, que avaliou o nível de transparência corporativa das 100 maiores empresas do Brasil. No levantamento, a JBS obteve conceito “ótimo/bom”, alcançando a nota 8,1, bem acima da média geral (5,7). Entre as 53 maiores companhias brasileiras com operação no exterior, a JBS obteve a 9ª posição, sendo a primeira colocada no setor de alimentos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à transparência, ética e responsabilidade social.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: JBS USA nomeou, na última quarta-feira (25), Lance Kotschwar como diretor de Ética e <i>Compliance</i>. O executivo será responsável por supervisionar as políticas e programas globais de <i>Compliance</i> da JBS nas operações nos Estados Unidos, Canadá, México, Europa, Austrália e Nova Zelândia.</p> <p>Estratégia 1: Recuperação de legitimidade moral ao substituir pessoal.</p>	

Fragmento 2: A JBS lançou o canal terceirizado de denúncias chamado “Linha Ética JBS” e implementou o Programa “Faça Sempre o Certo”.

Estratégia 2: Recuperação de legitimidade pragmática ao criar um canal de monitoramento para denúncias.

Fragmento 3: A chegada de Lance Kotschwar está em linha com os recentes investimentos da JBS em *Compliance*, que, desde o ano passado, vem desenvolvendo diversas iniciativas para se tornar referência mundial em governança.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade cognitiva ao anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar a governança corporativa e *Compliance* da empresa.

Fragmento 4: No início de 2018, a ONG Transparência Internacional divulgou o estudo “Transparência em Relatórios Corporativos”, que avaliou o nível de transparência corporativa das 100 maiores empresas do Brasil. No levantamento, a JBS obteve conceito “ótimo/bom”, alcançando a nota 8,1, bem acima da média geral (5,7). Entre as 53 maiores companhias brasileiras com operação no exterior, a JBS obteve a 9ª posição, sendo a primeira colocada no setor de alimentos

Estratégia 4: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com nível de transparência institucional avaliado pela ONG Transparência Nacional.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-moderniza-unidade-em-goiania-e-amplia-capacidade-de-abate-e-desossa-de-bovinos/
Data	02 de maio de 2018
Texto original	
<p>A JBS inaugurou, na última segunda-feira (30), as novas instalações de sua unidade em Goiânia (GO), que realiza atividades de abate e desossa de bovinos. Após um período de reformas de 90 dias, a planta recebeu cerca de R\$ 20 milhões em investimentos e passou por modernização no setor de desossa, que agora conta com equipamentos mais modernos e processos que garantem maior produtividade. Além disso, as câmaras de maturação, que podem abrigar as carcaças por até 48h antes do processo de desossa, tiveram sua capacidade ampliada em 30%. A Companhia também promoveu melhorias nos demais setores da unidade de modo a atender aos mais rigorosos padrões de qualidade e segurança exigidos pelos diversos mercados consumidores e para aprimorar os fluxos que garantem uma qualidade ainda maior do produto final. A unidade de Goiânia passará a desossar 800 bois por dia – um incremento de cerca de 35% em relação ao que era feito antes das obras, com possibilidade de aumento de capacidade de acordo com a demanda de mercado. “Goiânia é uma de nossas plantas mais importantes, pois além de abastecer o mercado interno conta com uma lista de mais de 60 países atendidos. A unidade agora é uma referência em tecnologia e processos para a própria Companhia, assim como para todo o setor”, informa Renato Costa, presidente da JBS Carnes. Adquirida pela JBS em 1996, a planta atualmente mantém 1050 empregos diretos. Em total capacidade de operação, o que deve acontecer no segundo trimestre deste ano, cerca de 150 oportunidades de trabalho serão abertas pela Companhia.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas sociais e geração de empregos.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso por investimentos realizados na infraestrutura da empresa e na capacidade de geração de empregos.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-investe-na-construcao-de-dois-laboratorios-de-analise-e-na-modernizacao-de-outros-seis-no-brasil/
Data	16 de maio de 2018
Texto original	
<p>Com o compromisso de evoluir continuamente nos padrões de qualidade e segurança dos alimentos, a JBS construiu dois laboratórios de análise – um em Campo Grande (MS) e outro em Redenção (PA). A Companhia também está modernizando outros seis laboratórios no país, além de certificar na Norma ABNT NBR ISO/IEC 17025 (certificação de laboratórios) essas unidades. Ao todo, nos últimos dois anos, foram investidos cerca de R\$ 5 milhões em reforma, construção e compra de equipamentos. “A busca pela evolução contínua em segurança e qualidade dos alimentos é uma prática antiga na JBS e atende aos avanços de tecnologias disruptivas na pecuária”, declara Emilia Raucci, diretora de Garantia da Qualidade da JBS Carnes. “Os investimentos permitiram à Companhia aprimorar ainda mais os padrões internos de qualidade e segurança dos alimentos”, explica. Exemplo disso são a construção e modernização dos laboratórios, que começaram no final de 2016. Os novos laboratórios passam a contar com o suporte de automação e tecnologia digital, o que amplia as condições de análise de toda produção por meio de diagnósticos de visibilidade preditiva, conferindo ainda mais segurança e agilidade na detecção de qualquer não conformidade do produto. “Estamos muito orgulhosos em antecipar essa tendência no mercado”, diz Raucci.</p>	
Laboratórios de Campo Grande/MS e de Redenção/PA	
<p>O laboratório de Campo Grande, inaugurado em março, conta com uma área focada em análises microbiológicas e físico-químicas. O objetivo é realizar cerca de 4,5 mil análises por dia, atendendo às unidades do Mato Grosso do Sul: Campo Grande I e II, Nova Andradina, Ponta Porã, Anastácio e Naviraí. Além disso, para o segundo semestre de 2018, o laboratório iniciará análises de biologia molecular para algumas espécies de microrganismos (testes de DNA) em amostras de carne bovina e de ambiente, com o objetivo de identificar esses elementos por meio da técnica PCR, ou seja, em tempo real. “Esta análise tem caráter preventivo aos controles de processo e contribuem para mitigar possíveis contaminações. Dessa forma, asseguramos ao consumidor um produto de alta qualidade”, comenta Raucci. O laboratório de Redenção, previsto para iniciar suas análises no segundo semestre deste ano, também realizará análises microbiológicas e físico-químicas para apoiar as plantas da JBS Carnes no Pará (Redenção, Marabá, Tucumã e Santana do Araguaia) e no Tocantins (Araguaína). Em média, serão 2,5 mil análises por dia. Hoje, os laboratórios da JBS Carnes realizam cerca de 70 mil diagnósticos por mês. Anualmente são investidos cerca R\$ 65 milhões na área de qualidade da divisão de carnes.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à qualidade e segurança dos alimentos.</p>	

Análise das estratégias
Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao atender normas de qualidade ABNT NBR ISO/IEC 17025.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-realiza-primeiros-embarques-de-carne-suina-para-coreia-sul-apos-abertura-de-mercado-para-o-brasil/
Data	21 de maio de 2018
Texto original	
<p>Após negociações que se estenderam por quase dois anos, a Coreia do Sul formalizou na última quinta-feira (17) a abertura do seu mercado para a carne suína do Brasil. A Seara, uma das quatro empresas credenciadas para exportação, já fechou as primeiras vendas para o novo mercado. A companhia embarcará 50 toneladas de cortes suínos – pernil, paleta, barriga e copa de lombo – partindo do porto de Itajaí (SC) nos próximos dias. A negociação foi fechada neste final de semana em visita da presidente da Seara, Joanita Karoleski, ao país asiático. O trajeto até o destino final deverá levar 45 dias. A Coreia do Sul é considerada o terceiro maior importador de carne suína do mundo e tem um dos maiores consumos per capita de suínos, com cerca de 33kg/ano por pessoa. Trata-se de um mercado exigente, com preferência por produtos <i>premium</i>, que hoje tem Estados Unidos e Alemanha entre seus principais fornecedores. De acordo com Joanita Karoleski, “o mercado sul-coreano há bastante tempo é almejado pelos exportadores brasileiros, por isso recebemos com muita satisfação essa abertura comercial”. Conforme dados fornecidos pelo Ministério da Agricultura, o potencial do novo mercado é de US\$ 1,5 bilhão por ano. “O mercado coreano importa uma média de 35 mil toneladas por mês de carne suína, portanto representa um enorme potencial para o suíno brasileiro”, explicou Antonio Augusto De Toni, Diretor Executivo de Mercado Externo da Seara.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso com as negociações que levaram à abertura do mercado externo chinês à importação de carne suína brasileira, tendo a JBS como uma das empresas credenciadas para tal.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-adere-compromisso-publico-contracorrupcao/
Data	04 de junho de 2018
Texto original	
<p>A JBS assinou o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, um compromisso voluntário e público assumido por empresas públicas e privadas com o objetivo de propagar boas práticas empresariais e promover um mercado mais íntegro e ético. Desenvolvido pelo Instituto Ethos, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), a iniciativa tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Atualmente, conta com a adesão de cerca de 700 empresas localizadas em diferentes estados do país. As companhias signatárias se comprometem a divulgar a legislação anticorrupção do Brasil para seus colaboradores e <i>stakeholders</i>, bem como com o cumprimento integral das demais leis relacionadas com suas atividades. Nesse sentido, a JBS vem realizando uma série de ações, incluindo treinamentos e ampla divulgação de políticas, como Política de Doação de Produtos, Política de Patrocínios, um novo Código de Conduta Global, um Código de Conduta de Parceiros de Negócios, entre outras, com o intuito de fomentar a cultura de conformidade. Ao se associar ao Ethos, a JBS também passa a interagir e compartilhar com o órgão e seus associados experiências sobre políticas e boas práticas de responsabilidade social, buscando a excelência nessa área. Dessa forma, a Companhia amplia a disseminação do tema para os públicos com os quais interage, como acionistas, colaboradores, consumidores, fornecedores e comunidades. A associação da JBS ao Instituto Ethos se deu por meio da Diretoria de <i>Compliance</i>, liderada por Marcelo Proença. Desde o ano passado, a Companhia vem desenvolvendo diversas ações para se tornar referência global em governança e avança com seu Programa de <i>Compliance</i> – denominado “Faça Sempre o Certo”. Em 2017, foram realizados treinamentos com as lideranças da JBS, contemplando mais de 120 diretores no Brasil e aproximadamente 1000 colaboradores da empresa. No início de 2018, a ONG Transparência Internacional divulgou o estudo “Transparência em Relatórios Corporativos”, que avaliou o nível de transparência corporativa das 100 maiores empresas do Brasil. No levantamento, a JBS obteve conceito “ótimo/bom”, alcançando a nota 8,1, bem acima da média geral (5,7). Entre as 53 maiores companhias brasileiras com operação no exterior, sendo a primeira colocada no setor de alimentos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à transparência, ética e responsabilidade social.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: A JBS assinou o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, um compromisso voluntário e público assumido por empresas públicas e privadas com o objetivo de propagar boas práticas empresariais e promover um mercado mais íntegro e ético.</p>	

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.

Fragmento 2: Nesse sentido, a JBS vem realizando uma série de ações, incluindo treinamentos e ampla divulgação de políticas, como Política de Doação de Produtos, Política de Patrocínios, um novo Código de Conduta Global, um Código de Conduta de Parceiros de Negócios, entre outras, com o intuito de fomentar a cultura de conformidade.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar uma série de ações institucionais visando a criação de normas, padronização de procedimentos com objetivo de projetar uma imagem confiável ao público.

Fragmento 3: Ao se associar ao Ethos, a JBS também passa a interagir e compartilhar com o órgão e seus associados experiências sobre políticas e boas práticas de responsabilidade social, buscando a excelência nessa área.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade moral ao associar imagem institucional ao Instituto Ethos.

Fragmento 4: Desde o ano passado, a Companhia vem desenvolvendo diversas ações para se tornar referência global em governança e avança com seu Programa de *Compliance* – denominado “Faça Sempre o Certo”.

Estratégia 4: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar ações adotadas com o objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-recebe-primeira-etapa-circuito-boi-verde-em-araguaína/
Data	06 de junho de 2018
Texto original	
<p>Até o dia 07 de junho (quinta-feira), acontece na unidade da JBS em Araguaína (TO) a primeira etapa do Circuito Boi Verde de Julgamento de Carcaças 2018. O campeonato promovido pela Associação dos Criadores de Nelore do Brasil (ACNB), que incentiva a produção eficiente e valoriza os produtores que se destacam pela qualidade do rebanho, ganhou o apoio da JBS, uma das líderes globais da indústria de alimentos. “A qualidade dos produtos é uma prioridade para JBS e essa busca começa com o apoio a projetos voltados aos nossos pecuaristas. Entendemos que incentivar a produtividade e valorizar os produtores que investem nas boas práticas contribui para o desenvolvimento do setor”, comenta Fábio Dias, diretor de Relacionamento com o Pecuarista da JBS Carnes. O Circuito Boi Verde de Julgamento de Carcaças Bovinas tem como objetivo avaliar os animais da raça Nelore criados em diversas regiões do país, evidenciando a capacidade dessa espécie de produzir carne bovina com qualidade, em quantidade. A avaliação das carcaças dos animais permite mostrar o estágio atual de algumas características importantes para a eficiência do produtor e para o atendimento das necessidades da indústria de processamento de proteína, como idade de abate, peso de carcaça, acabamento de gordura, entre outros. “É a primeira vez que o Circuito Boi Verde será realizado nesta unidade do JBS. A ACNB tem se empenhado na expansão dessa importante iniciativa e, cada vez mais, trabalha para promover o Circuito em novas regiões”, comenta Guilherme Alves, coordenador do Circuito Boi Verde e gerente de produto da Associação dos Criadores de Nelore do Brasil. “A produção de carne de qualidade superior começa na genética utilizada e na forma de criação dos animais. No Brasil, a base para a produção de carne é a raça Nelore. O Circuito procura mostrar o efeito do uso de genética selecionada na produtividade da raça, em diferentes ambientes”, explica Guilherme Alves.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas aos pecuaristas, vaqueiros, gerentes e capatazes.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-chega-ao-e-commerce-da-china/
Data	27 de junho de 2018
Texto original	
<p>A Seara acaba de fechar um contrato para comercialização exclusiva de produtos suínos no <i>e-commerce</i> JD.com (antigo 360buy), uma das maiores plataformas de varejo online da China. A perspectiva é de que outros produtos do portfólio Seara estejam disponíveis nesse site nos próximos meses. Trata-se do primeiro contrato de uma empresa da JBS com o JD.com, cuja capilaridade é estratégica para o segmento de proteína animal. O portal é conhecido por comercializar inúmeros produtos típicos do mercado oriental, desde eletrônicos e utensílios domésticos até carnes em geral. Atualmente, a China representa mais de 20% das exportações consolidadas da JBS, e boa parte da exportação de carne de frango e suína da Seara é direcionada para atender ao varejo e ao <i>food service</i> chineses.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso ao fechar contrato com plataforma de varejo da China.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/temple-grandin-vem-ao-brasil-para-disseminar-boas-praticas-de-bem-estar-animal/
Data	11 de julho de 2018
Texto original	
<p>A pesquisadora mundialmente reconhecida Temple Grandin estará no Brasil entre os dias 16 e 19 de julho para promover a adoção as boas práticas de bem-estar animal na produção pecuária. Em sua agenda no país, ela participará do <i>workshop</i> “Temple Grandin de Bem-estar Animal”, que será realizado nos dias 18 e 19 de julho, no Teatro Gamaro, em São Paulo. A pesquisadora vem ao Brasil a convite da JBS, da Boehringer Ingelheim e da Tortuga®, marca da DSM, em parceria com o Grupo de Estudos e Pesquisas em Etologia (ETCO), coordenado pelo professor da Universidade Estadual Paulista (Unesp) de Jaboticabal, Mateus Paranhos. Autista, Temple identifica detalhes que passam despercebidos pela maior parte das pessoas e entende de forma única o comportamento animal. Com isso, desenvolveu o chamado “manejo racional” em unidades produtivas, trazendo uma série de recomendações que se mostram eficientes para melhorar o bem-estar dos bovinos e reduzir o índice de acidentes. Improvisação e pressa são substituídas por planejamento e calma, retratando elementos básicos do entendimento de como o gado se move e reage durante a realização dos manejos. As instalações produtivas, por exemplo, são adaptadas para o chamado “curral em curva”, no qual os animais se movimentam com mais facilidade e de forma tranquila, pois têm a percepção de que estão voltando para o ponto de partida. Como vantagens dessas técnicas, os rebanhos ficam mais calmos e têm melhores respostas produtivas. Atualmente, quase metade dos bovinos nos Estados Unidos é manejada em instalações projetadas por Temple. Suas orientações estão difundidas por todo o mundo, inclusive no Brasil, onde muitos pesquisadores e produtores têm adotado, cada vez mais, suas ideias e recomendações, alcançando resultados bastante positivos, como o melhor aproveitamento da carne. No Brasil, por exemplo, as plantas da JBS em Campo Grande (MS) e em Diamantino (MT) foram construídas com base nos projetos desenvolvidos pela pesquisadora. Diferencial dessa vinda ao Brasil será a visita da pesquisadora, pela primeira vez, a uma fazenda do Centro-Oeste para acompanhar o manejo e conhecer as práticas realizadas no sistema brasileiro. A fazenda escolhida foi a Orvalho das Flores, localizada em Araguaiana (MT), de propriedade de Carmen Martins Perez, presidente do Núcleo Feminino do Agronegócio (NFA) e uma das grandes influenciadoras de bem-estar animal no Brasil. Na propriedade, que produz 1.200 bezerros por ano, Temple avaliará o sistema utilizado para os procedimentos de nascimento e desmame bem como ensinará a forma “gentil” de manejo com os bovinos. Na mesma linha de interação, mas em outro momento de sua agenda, já na cidade de São Paulo, a pesquisadora se reunirá com os principais grupos de pesquisa brasileiros para contribuir com os projetos de bem-estar animal que estão em desenvolvimento no país. Ela receberá os pesquisadores para uma apresentação de trabalhos acadêmicos, no dia 19 de julho, no Teatro Gamaro. Também reconhecida por seu ativismo em causas relacionadas ao autismo, Temple Grandin fará uma palestra sobre o tema para pais e cuidadores de pessoas diagnosticadas no espectro autista. Essa troca de experiências é um pedido da própria pesquisadora, para que inspire os pais de autistas com sua história de vida. O encontro será realizado no dia 17 de julho, no Teatro Gamaro. Temple</p>	

recebeu o diagnóstico de autismo, ainda criança, e hoje é considerada um dos principais símbolos do movimento em todo o mundo.

O bem-estar animal na cadeia produtiva

As práticas de bem-estar animal foram desenvolvidas com embasamento científico e têm por objetivo avaliar e favorecer as questões de saúde, emocionais e de comportamento natural para que o animal alcance melhores índices de qualidade de vida. De forma prática, a Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) defende a adoção do novo princípio, “de uma vida que vale a pena ser vivida”, que implica na necessidade, em geral, de minimizar experiências negativas e, ao mesmo tempo, proporcionar aos animais oportunidades de experiências positivas. Este conceito tem implicações para revisar e potencialmente atualizar padrões mínimos em códigos de bem-estar. Assim, os procedimentos ganham cada vez mais relevância tanto na indústria quanto entre os consumidores finais, que exigem das empresas o cumprimento de boas práticas de bem-estar na produção de proteína animal. A JBS, por exemplo, investiu mais de R\$ 45,2 milhões, nos últimos dois anos, em melhorias de bem-estar animal em suas operações no Brasil, que envolvem os processos produtivos de carne bovina, aves e suínos. Para gerenciar o tema, a companhia conta com equipes multidisciplinares e especializadas em cada tipo de proteína, que passam por constante aprimoramento. Somente no ano passado, a JBS promoveu treinamentos com aproximadamente 15 mil colaboradores e produtores, com o objetivo de disseminar as melhores práticas de mercado em toda a cadeia produtiva. A empresa possui, ainda, um Comitê de Bem-estar Animal, integrado por representantes das áreas de Sustentabilidade, Qualidade, Bem-estar Animal e Agropecuária. A Tortuga®, marca da DSM de suplementos nutricionais para bovinos, equídeos, ovinos e caprinos, ao longo de seus 64 anos de atuação no Brasil tem contribuído para a disseminação de práticas sustentáveis e de bem-estar animal aos pecuaristas. A DSM conta com seu próprio Comitê de Bioética e Bem-estar Animal, profundamente envolvido em avaliar todos os protocolos experimentais antes de serem executados, zelando pelo bem-estar e boas práticas de manejo. Por meio de suas tecnologias inovadoras de vitaminas, minerais, enzimas, eubióticos e carotenoides, a DSM auxilia sobremaneira o bem-estar dos animais, promovendo a melhor saúde e o melhor aproveitamento dos nutrientes oferecidos, levando-os à máxima performance, sem gerar estresse por isso. Essas tecnologias de manejo nutricional que são levadas a campo pela equipe técnica fortalecem ainda mais a vocação do Brasil em produzir alimento nobre com bem-estar animal. A Boehringer Ingelheim, umas das líderes mundiais em saúde animal, tem como um de seus principais pilares o comprometimento com o bem-estar animal, tanto no desenvolvimento e aplicação dos seus produtos, como também nos serviços e disseminação de boas-práticas nas propriedades pecuárias. Prova disso são os treinamentos realizados com vaqueiros e capatazes nas fazendas de pecuária de corte e leite, em parceria com o Grupo ETCO e a BEA Consultoria e Treinamento. Por meio de vídeos explicativos de boas práticas de manejo, desde o nascimento dos bezerros, passando por desmame, vacinação racional, entre outros manejos essenciais, contribuindo para uma pecuária eficiente e sustentável.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e as causas socioambientais.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas sociais e ambientais.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-investe-r-45-milhoes-em-praticas-de-bem-estar-animal/
Data	17 de julho de 2018
Texto original	
<p>Estar na vanguarda das boas práticas de bem-estar animal e ser reconhecida como uma das principais referências do assunto no mundo. Com base nessas premissas, a JBS vem desenvolvendo inúmeras iniciativas em toda sua cadeia produtiva e, nos últimos dois anos, já investiu R\$ 45 milhões em treinamentos de equipes, produtores e parceiros, compras de equipamentos, melhorias nas instalações de plantas, renovação de frotas, entre outras ações. O compromisso assumido pela JBS abrange as operações de bovinos, aves e suínos, de modo a garantir as cinco liberdades fundamentais dos animais. São elas: livre de sede, fome e má nutrição; livre de desconforto; livre de dor, injúria e doença; livre para expressar seu comportamento normal; e livre de medo e estresse. Os esforços já começaram a gerar resultado. Na última edição do relatório <i>The Business Benchmark on Farm Animal Welfare</i> (BBFAW), a Companhia elevou seu <i>rating</i> do nível 3 para 2, aumentando em 25% sua pontuação em relação à última edição do estudo. Somente no ano passado, a JBS promoveu no Brasil treinamentos com aproximadamente 15 mil colaboradores e produtores, com o objetivo de disseminar as melhores práticas de mercado em toda a cadeia produtiva. Para gerenciar o tema, a Companhia conta com equipes multidisciplinares e especializadas em cada tipo de proteína, responsáveis por implementar e monitorar as ações de bem-estar animal. Todas as operações possuem <i>check lists</i> para avaliar os indicadores desenvolvidos com base nas legislações vigentes, exigências de clientes e certificações nacionais e internacionais. Essa rotina inclui: desenvolvimento de planos de ação estruturados em casos de desvios, densidade no transporte e condições adequadas no descarregamento, ambiência e condições na espera, eficiência da insensibilização, tempo de jejum, entre outros fatores.</p> <p>Bovinos</p> <p>A JBS é a única empresa do setor, no Brasil, que possui câmeras de monitoramento para avaliação dos indicadores de bem-estar animal em 100% de suas unidades. Com isso, acompanha o processo desde o desembarque até o abate do gado, contribuindo para que os colaboradores adotem boas práticas durante o manejo dos animais. Em linha com seu compromisso com o tema, a JBS lançou, no início de 2018, o Selo da Cadeia de Fornecimento, que atesta o cumprimento de padrões internacionais e requisitos de interesse comum, incluindo a adoção de boas práticas de bem-estar animal de todos os clientes e mercados atendidos pela JBS Carnes. O selo conta com auditoria realizada pelo Serviço Brasileiro de Certificações (SBC). No último ano, a Companhia renovou a frota boiadeira, com pontos de melhorias para o bem-estar animal, como um elevador hidráulico para embarque e desembarque dos animais, eliminando o uso de escadas. Atualmente, a empresa conta com mais de 100 novas carretas com capacidade de 54 bois cada e, até o fim de 2018, a frota deve contar com cerca de 200 veículos. Hoje, 100% dos motoristas da JBS e terceiros são treinados em bem-estar animal, recebem certificados e assinam um termo de responsabilidade sobre essa política. A empresa também mantém parcerias com as maiores referências globais no assunto, como a pesquisadora Temple Grandin, que vem ao Brasil no mês de julho para mais</p>	

uma rodada de capacitação com profissionais que atuam diretamente com bovinos. No Brasil, as plantas da JBS foram construídas respeitando e cumprindo os princípios definidos por Temple. A Companhia também apoia projetos sobre o tema conduzidos pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) e pela Universidade de Londres.

Aves

Em agosto de 2017, a JBS assumiu o compromisso de comprar ovos comerciais, que são utilizados como ingredientes em seus produtos, somente de granjas que contem com galinhas criadas livres de gaiolas. Até 2020, os produtos fabricados pela JBS no Brasil não farão mais uso de ovos provenientes de aves confinadas, o que demonstra o quanto a empresa acredita que as práticas que garantem o bem-estar animal em todas as etapas do processo de produção são fundamentais para a sustentabilidade dos negócios. Além disso, para aumentar o rigor das auditorias internas periódicas realizadas, foi feita a revisão das Normas Técnicas Corporativas e dos *check-lists* de auditoria interna. Paralelamente, as notas das auditorias internas foram incorporadas ao Painel Gerencial de Qualidade, permitindo melhor gestão e acompanhamento dos resultados das práticas de bem-estar animal, possibilitando maior atuação na resolução de problemas, que são tratados em planos de ações.

Suínos

Na cadeia de suínos, a Seara assumiu o compromisso para fazer a transição do sistema de produção que utiliza gaiolas de gestação individuais para gaiolas de gestação coletiva até 2025, enquanto o mercado trabalha com o prazo para finalizar esse processo até 2026. Hoje, esse índice é de 45%. Para que a meta seja totalmente cumprida dentro do prazo, a Companhia tem apoiado seus fornecedores integrados no cumprimento deste padrão, de forma com que toda sua cadeia de produção esteja adaptada ao novo sistema. Neste segmento, as equipes de bem-estar animal participaram de treinamentos realizados pela ONG *World Animal Protection*, além de outras capacitações organizadas pela Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS) e pela Associação Catarinense de Criadores de Suínos (ACCS). Ainda em 2017, as notas das auditorias internas foram incorporadas ao Painel Gerencial de Qualidade, trazendo maior visibilidade dos resultados das unidades a respeito das práticas de bem-estar animal.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e as causas socioambientais.

Análise das estratégias

Fragmento 1: Estar na vanguarda das boas práticas de bem-estar animal e ser reconhecida como uma das principais referências do assunto no mundo. Com base nessas premissas, a JBS vem desenvolvendo inúmeras iniciativas em toda sua cadeia produtiva e, nos últimos dois anos, já investiu R\$ 45 milhões em treinamentos de equipes, produtores e parceiros, compras de equipamentos, melhorias nas instalações de plantas, renovação de frotas, entre outras ações. O compromisso assumido pela JBS abrange as operações de bovinos, aves e suínos, de modo a garantir as cinco liberdades fundamentais dos animais. São elas: livre de sede, fome e má nutrição; livre de

desconforto; livre de dor, injúria e doença; livre para expressar seu comportamento normal; e livre de medo e estresse.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas ambientais.

Fragmento 2: Somente no ano passado, a JBS promoveu no Brasil treinamentos com aproximadamente 15 mil colaboradores e produtores, com o objetivo de disseminar as melhores práticas de mercado em toda a cadeia produtiva. Para gerenciar o tema, a Companhia conta com equipes multidisciplinares e especializadas em cada tipo de proteína, responsáveis por implementar e monitorar as ações de bem-estar animal.

Estratégia 2: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas aos pecuaristas, vaqueiros, gerentes e capatazes.

Fragmento 3: Todas as operações possuem *check lists* para avaliar os indicadores desenvolvidos com base nas legislações vigentes, exigências de clientes e certificações nacionais e internacionais. Essa rotina inclui: desenvolvimento de planos de ação estruturados em casos de desvios, densidade no transporte e condições adequadas no descarregamento, ambiência e condições na espera, eficiência da insensibilização, tempo de jejum, entre outros fatores.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade cognitiva anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.

Fragmento 4: Em linha com seu compromisso com o tema, a JBS lançou, no início de 2018, o Selo da Cadeia de Fornecimento, que atesta o cumprimento de padrões internacionais e requisitos de interesse comum, incluindo a adoção de boas práticas de bem-estar animal de todos os clientes e mercados atendidos pela JBS Carnes. O selo conta com auditoria realizada pelo Serviço Brasileiro de Certificações (SBC).

Estratégia 4: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos.

Fragmento 5: Hoje, 100% dos motoristas da JBS e terceiros são treinados em bem-estar animal, recebem certificados e assinam um termo de responsabilidade sobre essa política.

Estratégia 5: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas ambientais.

Fragmento 6: Em agosto de 2017, a JBS assumiu o compromisso de comprar ovos comerciais, que são utilizados como ingredientes em seus produtos, somente de granjas que contem com galinhas criadas livres de gaiolas. Até 2020, os produtos fabricados pela JBS no Brasil não farão mais uso de ovos provenientes de aves confinadas, o que

demonstra o quanto a empresa acredita que as práticas que garantem o bem-estar animal em todas as etapas do processo de produção são fundamentais para a sustentabilidade dos negócios.

Estratégia 6: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas ambientais.

Fragmento 7: Na cadeia de suínos, a Seara assumiu o compromisso para fazer a transição do sistema de produção que utiliza gaiolas de gestação individuais para gaiolas de gestação coletiva até 2025, enquanto o mercado trabalha com o prazo para finalizar esse processo até 2026.

Estratégia 7: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas ambientais.

Fragmento 8: Neste segmento, as equipes de bem-estar animal participaram de treinamentos realizados pela ONG *World Animal Protection*, além de outras capacitações organizadas pela Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS) e pela Associação Catarinense de Criadores de Suínos (ACCS). Ainda em 2017, as notas das auditorias internas foram incorporadas ao Painel Gerencial de Qualidade, trazendo maior visibilidade dos resultados das unidades a respeito das práticas de bem-estar animal.

Estratégia 8: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas à colaboração e participação em treinamentos realizados por instituições reconhecidas na área de bem-estar animal.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/carne-1953-recebe-certificacao-internacional-de-qualidade/
Data	18 de julho de 2018
Texto original	
<p>A carne 1953 acaba de ser reconhecida com o prêmio <i>International Taste & Quality Institute</i> (iTQi), um dos mais exigentes órgãos de certificação, com sede em Bruxelas, na Bélgica, que regulamenta e reconhece os produtos com maior índice de qualidade no mundo da gastronomia. Os cortes <i>Cube Roll 1953</i> (bife ancho) e <i>Strip Loin 1953</i> (contrafilé) receberam, respectivamente, duas e três estrelas (premiação máxima), no <i>Superior Taste Award 2018</i>, uma prova mundial que avalia alimentos de diferentes lugares do mundo quanto ao seu sabor e outras características sensoriais. A premiação recebida pelos cortes confirma o alto padrão e qualidade da marca 1953 que foi lançada pela JBS no início deste ano em comemoração aos 65 anos de fundação da companhia e também para atender à crescente demanda por carne bovina <i>premium</i> ao incluir as grandes redes de varejo entre os canais de distribuição dos produtos desse segmento, antes restrito ao <i>food service</i> e boutiques. “Esse prêmio mostra que o consumidor reconhece a qualidade dos cortes da marca. Parabéns aos produtores parceiros e a todos os envolvidos nesta iniciativa, entramos no mercado com o pé direito. Esse reconhecimento mostra que os esforços da companhia em fazer”, comemora Eduardo Pedroso, diretor executivo de Originação da JBS Carnes. Os produtos da 1953 contam com origem controlada da matéria-prima e cuidado com os mais altos padrões de qualidade em todo processo de produção, desde a seleção dos melhores animais – relacionada a uma política de compras muito exigente que considera apenas novilhas e machos castrados bem terminados -, e envolve tecnologia avançada, além de padronização e seleção dos melhores cortes.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia prêmio <i>International Taste & Quality Institute</i> ganho pela JBS.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: A carne 1953 acaba de ser reconhecida com o prêmio <i>International Taste & Quality Institute</i> (iTQi), um dos mais exigentes órgãos de certificação, com sede em Bruxelas, na Bélgica, que regulamenta e reconhece os produtos com maior índice de qualidade no mundo da gastronomia. Os cortes <i>Cube Roll 1953</i> (bife ancho) e <i>Strip Loin 1953</i> (contrafilé) receberam, respectivamente, duas e três estrelas (premiação máxima), no <i>Superior Taste Award 2018</i>, uma prova mundial que avalia alimentos de diferentes lugares do mundo quanto ao seu sabor e outras características sensoriais.</p> <p>Estratégia 1: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos.</p>	

Fragmento 2: Os produtos da *1953* contam com origem controlada da matéria-prima e cuidado com os mais altos padrões de qualidade em todo processo de produção, desde a seleção dos melhores animais – relacionada a uma política de compras muito exigente que considera apenas novilhas e machos castrados bem terminados -, e envolve tecnologia avançada, além de padronização e seleção dos melhores cortes.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/temple-grandin-reforca-compromisso-da-cadeia-de-producao-com-praticas-de-bea/
Data	24 de julho de 2018
Texto original	
<p>Intensa, esclarecedora e produtiva. Essas são apenas algumas das principais características da visita da pesquisadora Temple Grandin ao Brasil, que aconteceu entre os dias 16 e 19 de julho, com o intuito de promover discussões sobre as melhores práticas de bem-estar animal na cadeia de produção de proteína animal. Reconhecida mundialmente como uma das principais referências no assunto, Temple se reuniu com mais de 1.200 pessoas no país, entre fazendeiros, produtores, profissionais do setor, especialistas, acadêmicos e jornalistas, destacando a necessidade de elevar o compromisso com o tema a um novo patamar. “O bem-estar animal é uma realidade do setor produtivo de proteína animal em todo o mundo. Os animais são sensíveis e reagem a diversos fatores externos, por isso é importante oferecer a melhor qualidade de vida a eles, buscando reduzir o nível de estresse a que possam ser submetidos. Essa preocupação deve ocorrer em todo o processo produtivo, desde a criação até o abate, e as empresas precisam ter a garantia de que todos seus fornecedores seguem as mesmas práticas. Isso é ser sustentável”, explicou Temple. A pesquisadora esteve no Brasil a convite da JBS, da Boehringer Ingelheim e da Tortuga®, marca da DSM, em parceria com o Grupo de Estudos e Pesquisas em Etologia (ETCO), coordenado pelo professor da Universidade Estadual Paulista (Unesp) de Jaboticabal, Mateus Paranhos, e com o Programa de Mestrado em Saúde Ambiental da FMU.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e as causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas ambientais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/consumidores-elegem-friboi-como-melhor-marca-de-carne-bovina/
Data	30 de julho de 2018
Texto original	
<p>A Friboi foi citada como a melhor marca de carne bovina por 31% dos paulistanos das classes A e B, segundo uma pesquisa do Datafolha divulgada no último final de semana. A marca, que está há 60 anos no mercado, é a líder do setor e foi responsável pelo desenvolvimento de diversas inovações e pela <i>descommoditização</i> da categoria. “A Friboi é reconhecida mundialmente pelo atributo qualidade. Atestamos isso em levantamentos próprios e ficamos muito satisfeitos com a confirmação do estudo Datafolha”, afirma Ailton Firmino, diretor comercial de carnes da JBS. Pesquisas recentes da empresa indicam que o brasileiro está se especializando cada vez mais no mercado de carnes. O perfil mais exigente traz diversas possibilidades para o portfólio da marca. Com isso, além dos produtos próprios, a Friboi passou a assinar a principal família de carnes da JBS, composta por marcas como Reserva, Maturatta, Do Chef, Angus e 1953, o lançamento mais recente que remete ao ano de fundação da empresa. As marcas trazem propostas específicas de valor e se diferenciam para atender às diferentes demandas de consumidores. A linha 1953, por exemplo, é a aposta da companhia no desenvolvimento genético. “Com carnes nobres, que têm como origem um blend de raças de todo o mundo, a 1953 era comercializada apenas em restaurantes. Agora chega à residência do consumidor que busca uma experiência diferenciada no churrasco”, explica Firmino. Além da inovação nos produtos, a Friboi se destaca também por ser uma porta de acesso social. A marca é parceira do Instituto Chefs Especiais, que ensina gastronomia a pessoas com síndrome de Down, por exemplo. “Conquistamos a confiança do consumidor de todo o Brasil. Entender as necessidades da mesa nacional conferiu à marca essa licença social”, afirma.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas sociais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: A marca, que está há 60 anos no mercado, é a líder do setor e foi responsável pelo desenvolvimento de diversas inovações e pela <i>descommoditização</i> da categoria. A Friboi é reconhecida mundialmente pelo atributo qualidade. Atestamos isso em levantamentos próprios e ficamos muito satisfeitos com a confirmação do estudo Datafolha.</p> <p>Estratégia 1: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa.</p>	

Fragmento 2: Além da inovação nos produtos, a Friboi se destaca também por ser uma porta de acesso social. A marca é parceira do Instituto Chefs Especiais, que ensina gastronomia a pessoas com síndrome de Down, por exemplo.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas às causas humanitárias e sociais.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-inicia-treinamentos-com-liderancas-sobre-novo-codigo-de-conduta-e-etica/
Data	13 de agosto de 2018
Texto original	
<p>O programa de <i>Compliance</i> da JBS “Faça Sempre o Certo”, lançado há cerca de um ano, deu mais um passo importante. Neste mês, a Companhia iniciou o treinamento do novo Código de Conduta e Ética com as principais lideranças e, até o fim do ano, todos os colaboradores das operações no Brasil e no mundo devem participar da capacitação. A primeira turma que participou do treinamento teve a oportunidade de assistir a uma palestra do diretor-presidente do Instituto Ethos, Caio Magri. O executivo falou sobre a parceria com a JBS, iniciada em abril deste ano, a partir do reconhecimento por parte do Instituto para que a Companhia se tornasse signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. “A JBS está em um caminho de mudança e acredito, pela história e DNA da empresa, que ela tem total condições de se transformar em uma Companhia referência de integridade e promover mudanças na sociedade, econômica e no site em que atua”, explicou Magri. Já o diretor global de <i>Compliance</i> da JBS, Marcelo Proença, destacou a importância para que cada colaborador tenha total conhecimento do código e incentivou que todos apliquem as orientações do manual na rotina de trabalho. “Iniciamos o programa de <i>Compliance</i> há um ano e hoje demos um passo adiante com o novo código. Queremos alcançar todos os colaboradores e temos como meta nos tornarmos, cada vez mais, referência com a nossa atitude e compromisso com o programa de <i>Compliance</i>”, afirmou Proença. Em julho, a JBS também integrou o Movimento Empresarial pela Integridade e Transparência, organizado pelo Ethos e que contou inicialmente com a assinatura de 37 companhias. A iniciativa busca engajar empresas, governo e sociedade civil na adoção de práticas em prol da integridade, transparência e combate à corrupção.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à transparência, integridade e ética.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-e-seara-sao-indicadas-ao-premio-epoca-reclameaqui/
Data	29 de agosto de 2018
Texto original	
<p>A JBS e a Seara concorrem ao prêmio Época ReclameAQUI, na categoria “Alimentos – Perecíveis, Congelados e Lácteos”, reforçando o respeito aos consumidores, o compromisso com o pós-venda e a confiabilidade de suas marcas, serviços e produtos. O objetivo da premiação é reconhecer as empresas que fazem um bom atendimento. Para concorrer, é necessário que, nos últimos oito meses, a empresa seja referência em atender bem o consumidor e tenha boa ou ótima reputação no site ReclameAQUI. As empresas mais votadas serão publicadas no Guia das Melhores Empresas para o Consumidor da Revista Época, que circula em todo o país. A votação para escolher o ganhador do prêmio acontece até o dia 9 de setembro e é aberta ao público.</p> <p>Sobre o prêmio</p> <p>O prêmio surgiu há oito anos a partir de uma iniciativa do ReclameAQUI para reconhecer as empresas que fazem um bom atendimento. Em 2013, a Revista Época se juntou ao projeto e fortaleceu a premiação, levando para a revista o Guia das Melhores Empresas para o Consumidor, com a publicação dos vencedores em uma edição especial da revista, com distribuição nacional. Ao longo dos anos, o evento cresceu e se consolidou como a maior premiação de atendimento do Brasil, almejada por empresas de todos segmentos de atuação que lidam diretamente com o consumidor. A premiação é democrática, com critérios rigorosos de seleção e com a participação do consumidor, que elege as empresas que realmente prestam um bom atendimento por meio de voto popular. Hoje, Prêmio Época ReclameAQUI é considerado o mais respeitado prêmio de atendimento do Brasil e reconhecido por milhares de consumidores que passam pelo ReclameAQUI diariamente.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia prêmio “Época ReclmaAQUI” ganho pela JBS.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram qualidade no atendimento ao consumidor.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/seara-e-premiada-no-fi-innovation-awards/
Data	05 de setembro de 2018
Texto original	
<p>A Seara conquistou duas colocações no pódio do <i>Fi Innovation Awards</i>. A linha Seara <i>Rotisserie</i> foi a campeã na categoria Produto Alimentício Mais Inovador de 2018 da principal premiação de inovação das indústrias de ingredientes, suplementos, alimentos e bebidas da América Latina. Os pratos da Seara DaGranja, levaram o 3º lugar, na mesma categoria. Com o crescimento da procura por refeições práticas cada vez mais próximas de uma refeição natural, a Seara lançou este ano duas inovações. A primeira, a Seara <i>Rotisserie</i>, tornou-se a primeira indústria alimentícia brasileira a trazer esse tipo de refeição ao mercado. É a primeira e única linha no Brasil de pratos prontos resfriados do Brasil com a tecnologia <i>Power Vac</i>, um poderoso vácuo que preserva o sabor e o frescor das refeições, sem a necessidade de adição de conservantes, corantes e aromatizantes. Os pratos, que devem ser armazenados em geladeira, são facilmente aquecidos no micro-ondas, ficando prontos em até quatro minutos ou quando a embalagem apitar. A linha traz cinco opções de refeições: <i>fusilli</i> ao sugo, <i>penne calabrese</i>, frango com creme de milho e arroz, strogonoff de frango com arroz e cubos de pernil com molho <i>barbecue</i> e arroz. A segunda grande inovação são os pratos Seara DaGranja que apresentam produtos com cortes temperados de frango 100% natural, em embalagem prática, prontos para irem do freezer direto para o forno. A linha possui três opções: sobrecoxa com alho e cebola, filé de peito ao molho pesto e coxa com <i>mix</i> de pimentas. Feitos com ingredientes naturais e frescos. A linha Seara DaGranja, tem como proposta oferecer produtos desenvolvidos com todo o cuidado, com frangos criados livres de antibióticos e sem hormônios. As aves são alimentadas com ração 100% vegetal e possuem certificado de bem-estar animal. Tudo para oferecer o que há de melhor para o consumidor em um produto 100% natural e muito saboroso. “As conquistas destes dois prêmios reafirmam a estratégia da Seara em ser reconhecida como uma empresa inovadora e que gera valor ao consumidor, oferecendo produtos de alta qualidade. Estamos constantemente em busca de novas tecnologias para continuarmos surpreendendo com nossos produtos. Para nós este prêmio é motivo de muito orgulho e reconhecimento”, afirmou Luciara Rech Peil, diretora executiva de P&D. O <i>Fi Innovation Awards</i> é organizado pela FiSA (<i>Food ingredients South America</i>), feira mais completa de ingredientes alimentícios da América Latina, que reúne as melhores soluções disponíveis em ingredientes saudáveis, orgânicos e naturais. O prêmio elegeu cinco categorias este ano, com três vencedores em cada uma: Ingrediente Mais Inovador, Ingrediente Funcional Mais Inovador, Produto Mais Inovador, Produto Funcional Mais Inovador e – a nova categoria desta edição – Suplemento Alimentar Mais Inovador.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia prêmio ganho pela JBS na <i>Fi Innovation Awards</i>.</p>	
Análise das estratégias	

Fragmento 1: A primeira, a Seara Rotisserie, tornou-se a primeira indústria alimentícia brasileira a trazer esse tipo de refeição ao mercado. É a primeira e única linha no Brasil de pratos prontos resfriados do Brasil com a tecnologia Power Vac, um poderoso vácuo que preserva o sabor e o frescor das refeições, sem a necessidade de adição de conservantes, corantes e aromatizantes. Os pratos, que devem ser armazenados em geladeira, são facilmente aquecidos no micro-ondas, ficando prontos em até quatro minutos ou quando a embalagem apitar. A linha traz cinco opções de refeições: fusilli ao sugo, penne calabrese, frango com creme de milho e arroz, strogonoff de frango com arroz e cubos de pernil com molho barbecue e arroz. A segunda grande inovação são os pratos Seara DaGranja que apresentam produtos com cortes temperados de frango 100% natural, em embalagem prática, prontos para irem do freezer direto para o forno. A linha possui três opções: sobrecoxa com alho e cebola, filé de peito ao molho pesto e coxa com mix de pimentas. Feitos com ingredientes naturais e frescos

Estratégia 1: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar linha de produtos.

Fragmento 2: As conquistas destes dois prêmios reafirmam a estratégia da Seara em ser reconhecida como uma empresa inovadora e que gera valor ao consumidor, oferecendo produtos de alta qualidade. Estamos constantemente em busca de novas tecnologias para continuarmos surpreendendo com nossos produtos. Para nós este prêmio é motivo de muito orgulho e reconhecimento.

Estratégia 2: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram qualidade e confiabilidade perante o consumidor.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/Compliance-jbs-treina-executivos-nos-eua/
Data	06 de setembro de 2018
Texto original	
<p>A área de <i>Compliance</i> da JBS iniciou o treinamento sobre o novo Código de Conduta e Ética para cerca de 100 executivos que atuam na JBS nos Estados Unidos. O diretor global, Marcelo Proença, afirma que o objetivo foi alinhar o programa junto à liderança. “Participei de diversas reuniões com a equipe de <i>Compliance</i> dos Estados Unidos e da Austrália para alinharmos o aprimoramento do programa global de <i>Compliance</i>”, afirmou. Além de treinamento presencial nos Estados Unidos, as lideranças passarão por um curso online. Os colaboradores das plantas também serão treinados por vídeos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-patrocina-manual-de-boas-praticas-de-manejo-do-grupo-etco/
Data	13 de setembro de 2018
Texto original	
<p>A 11ª edição da Interconf – Conferência Internacional de Pecuaristas, que aconteceu em 11 e 12 de setembro, em Goiânia, foi palco para o lançamento do manual “Boas Práticas de Manejo – Confinamento” desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Etologia e Ecologia Animal (Grupo ETCO), da Unesp de Jaboticabal (SP), com o patrocínio da JBS. O manual tem como objetivo apresentar recomendações de boas práticas de manejo, com potencial para minimizar o risco de falhas de adaptação dos bovinos ao confinamento e evitar situações que resultam em sofrimento. Segundo os autores do manual, as recomendações apresentadas no material têm como base os resultados de pesquisas e experiências práticas e vivenciadas em confinamentos comerciais brasileiros nos últimos 10 anos, traçando estratégias de manejo que favorecem o processo de adaptação dos bovinos ao ambiente de confinamento, melhoram as condições do ambiente, com reflexos positivos na saúde e no desempenho dos animais, resultando em maior eficiência produtiva e melhores condições de vida para todos os envolvidos: humanos e animais. “O bem-estar animal é um tema de grande importância para nós, tendo em vista que os consumidores e a sociedade têm cobrado da cadeia de produção uma postura mais responsável em relação aos animais. Temos desenvolvido diversas ações visando a conscientização e a informação para nossos fornecedores, e o manual é uma delas, que pretende levar estratégias e técnicas que reforcem a importância dos cuidados com os animais, além de garantir eficiência produtiva e sustentável aos produtores”, explica Fábio Dias, diretor de Relacionamento com o Pecuarista da JBS.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Fragmento 1: A 11ª edição da Interconf – Conferência Internacional de Pecuaristas, que aconteceu em 11 e 12 de setembro, em Goiânia, foi palco para o lançamento do manual “Boas Práticas de Manejo – Confinamento” desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Etologia e Ecologia Animal (Grupo ETCO), da Unesp de Jaboticabal (SP), com o patrocínio da JBS. O manual tem como objetivo apresentar recomendações de boas práticas de manejo, com potencial para minimizar o risco de falhas de adaptação dos bovinos ao confinamento e evitar situações que resultam em sofrimento.</p> <p>Estratégia 1: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas aos pecuaristas, vaqueiros, gerentes e capatazes.</p>	

Fragmento 2: O bem-estar animal é um tema de grande importância para nós, tendo em vista que os consumidores e a sociedade têm cobrado da cadeia de produção uma postura mais responsável em relação aos animais.

Estratégia 2: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltadas as causas sociais e ambientais.

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Noticia/jbs-recebe-premio-de-comunicacao/
Data	17 de setembro de 2018
Texto original	
<p>Na última segunda-feira (10), a JBS foi premiada com a placa “Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas”, na categoria Pecuária. Promovido pelo Centro de Estudos da Comunicação (Cecom) e pela revista Negócios da Comunicação, o prêmio reconhece a qualidade do relacionamento que as empresas mantêm com os jornalistas e o mercado. Também valoriza o nível de tratamento dado aos profissionais da imprensa, por parte das companhias, quanto ao acesso, disponibilização e facilidade de apuração de informações empresariais, setoriais e gerais. Anualmente, o Cecom envia um questionário a 25 mil jornalistas de todo o país para que escolham três empresas, em 30 categorias, que mantêm um bom relacionamento com a imprensa. A partir da iniciativa, o objetivo é incentivar um bom relacionamento entre as organizações e a mídia, além de contribuir para uma informação de melhor qualidade e maior transparência na comunicação. Esta é a sétima vez, em oito edições, que a JBS é agraciada. A cerimônia de entrega do prêmio foi realizada no Teatro do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), em São Paulo.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia prêmio de “Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas” ganho pela JBS.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade pragmática ao evidenciar bom relacionamento com setor de comunicação e anunciar sua imagem.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/jbs-patrocina-o-2o-encontro-da-fortuna/
Data	19 de setembro de 2018
Texto original	
<p>A JBS é patrocinadora do 2º Encontro da Fortuna, promovido pela Fortuna Nutrição Animal, que acontecerá em 21 e 22, em Nova Canaã do Norte (MT). O objetivo do evento – voltado a pecuaristas, gerentes, capatazes e vaqueiros – é apresentar o que há de novo no mercado e debater a “pecuária do futuro”. Os dois dias de encontro contarão com uma palestra técnica da JBS sobre Bem-Estar Animal, que é um tema de grande importância para a Companhia, tendo em vista que os consumidores e a sociedade têm cobrado da cadeia de produção uma postura mais responsável em relação aos animais. “Temos desenvolvido diversas ações visando a conscientização e a informação dos nossos fornecedores, com estratégias e técnicas que reforçam a importância dos cuidados com os animais, além de garantir eficiência produtiva e sustentável aos produtores”, explica Fabio Dias, diretor de Relacionamento com os Pecuaristas da JBS. Todos os participantes serão presenteados com um <i>kit</i> que contém uma bandeira de manejo, pôster, livreto ilustrado com orientações que facilitarão a lida com o gado no dia a dia das fazendas, além de manual de boas práticas de manejo no confinamento – desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Etologia e Ecologia Animal (GRUPO ETCO), da UNESP – Jaboticabal, com apoio da JBS.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas aos pecuaristas, vaqueiros, gerentes e capatazes.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/Notícia/1953-sera-a-carne-oficial-do-churrasco-do-telo/
Data	20 de setembro de 2018
Texto original	
<p>No próximo fim de semana, acontecerá a primeira edição do Churrasco do Teló, no Tauá Hotel & Convention Atibaia, e a marca <i>premium 1953</i>, que compõe o portfólio da Friboi®, será a responsável pelas carnes bovinas que serão servidas no evento. Em um típico churrasco sulista, os participantes terão a oportunidade de saborear e atestar a alta qualidade dos produtos, reconhecidos pela suculência e maciez dos cortes.</p> <p>“Esta será a primeira grande ativação da marca 1953, lançada no início do ano e voltada para o segmento <i>premium</i>. Acreditamos no potencial desse nicho e queremos que o consumidor tenha cada vez mais facilidade no acesso a esse tipo de produto. O Churrasco do Teló será uma oportunidade única para apresentarmos um produto de alta qualidade a um público exigente e qualificado”, conta o diretor executivo de Vendas da JBS Carnes, Ailton Firmino. O Churrasco do Teló contará com o <i>Lounge 1953</i>, espaço reservado para que os convidados saboreiem peças como picanha, maminha e bife ancho. Além disso, durante o show do cantor, também será servida a tradicional costela de chão, item indispensável em qualquer churrasco da região Sul do país.</p> <p>A 1953 faz alusão ao ano de fundação da JBS e seu lançamento é parte das comemorações dos 65 anos da empresa. A marca tem a proposta de levar uma carne bovina <i>premium</i> e de alta qualidade diretamente ao consumidor final, o que antes era restrito a butiques e ao <i>food service</i>. Seu portfólio conta com origem controlada da matéria-prima e cuidado com os mais altos padrões de qualidade em todo processo de produção. Com a assinatura, “A Evolução do Paladar”, a 1953 possui 14 cortes com padronização e refile diferenciados. Atualmente, os produtos estão presentes nas gôndolas de mais de 900 supermercados no país.</p> <p>A Friboi ainda fará a cobertura do evento por meio da Academia da Carne, plataforma que reúne informações sobre carne bovina, como cursos e dicas de gastronomia, e variadas receitas dos mais renomados chefs de cozinha do país. No site www.academiadacarne.com.br, os usuários ainda têm acesso ao Churrascômetro, que ajuda a calcular a quantidade ideal de carne e bebida para o churrasco com a família e os amigos.</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).	
Análise das estratégias	
Estratégia: Ganho de legitimidade pragmática ao anunciar produtos da empresa em evento ao público.	

Tipo	Notícia
-------------	---------

Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/english-saude-e-seguranca-e-compromisso-de-todos/
Data	25 de setembro de 2018
Texto original	
<p>A JBS promove em todo o mês de setembro a Sipat, com quatro dias de programação intensa e variada para incentivar a saúde e a segurança. Foram realizados <i>workshops</i>, palestras e aulas para todos os colaboradores da Matriz.</p> <p>O <i>workshop Blitz</i> de Postura orientou sobre atitude segura ao circular nas áreas da JBS, observando o uso de faixas e corrimão, além do respeito às sinalizações de risco. Entre as palestras, houve temas como importância da prática de esportes, educação financeira, prevenção e combate a incêndio, segurança no trânsito, sexualidade e DSTs. Os colaboradores também puderam frequentar aulas de pilates e <i>aerofight</i>.</p> <p>“Prefira sempre o caminho da segurança. É ele que leva você de volta para casa.” Essa é uma das frases da campanha de comportamento seguro que explorou o cuidado no ambiente de trabalho e fora dele. A mensagem principal era de que cada colaborador é um exemplo para todos ao seu redor. Em outra iniciativa, o foco foi o estímulo aos colaboradores cuidarem das pessoas mais próximas: “Quem cuida do colega está cuidando de todos”. Dessa forma, o tema saúde e segurança se mantém aquecido ao longo do ano. Todas as unidades no Brasil contam com as Comissões Interna de Prevenção de Acidente (CIPA) e Comitês de Segurança e Saúde.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/jbs-promove-acoes-de-conscientizacao-com-foco-no-uso-eficiente-da-agua-no-dia-a-dia-das-operacoes/
Data	26 de setembro de 2018
Texto original	
<p>Compromisso pelas Águas. Esse é mote de uma campanha interna com os colaboradores da JBS, lançada em setembro, com foco no uso eficiente da água no dia a dia das operações. O insumo é essencial à cadeia produtiva e à indústria e o seu uso consciente e sustentável é um compromisso presente na Política de Meio Ambiente da Companhia. O objetivo foi orientar sobre medidas de redução ao desperdício de água e incentivar boas práticas no uso do recurso. Além de engajar e conscientizar, a campanha alertou para os riscos relacionados à baixa disponibilidade de água.</p> <p>A campanha se soma a ações de engajamento e conscientização em ocasiões como o Dia Mundial da Água, celebrado em março em todas as unidades da Companhia no Brasil. A JBS apresentou suas iniciativas relacionadas ao uso eficiente do recurso, convidando os colaboradores a contribuírem e refletirem sobre o tema e as metas de redução que abrangem todo o ciclo da água.</p> <p>A Companhia tem o compromisso contínuo de aperfeiçoar seus sistemas de monitoramento e gestão dos indicadores, priorizando investimentos em projetos de economia de água e ações contínuas de conscientização e engajamento, medidas fundamentais para o cumprimento das metas da empresa. Como reconhecimento, o Programa de Gestão Sustentável de Água foi destacado pela Fundação Getulio Vargas como uma das iniciativas mais inovadoras e inspiradoras no cenário nacional. A empresa também foi reconhecida na categoria Liderança no programa CDP <i>Water</i>, da ONG internacional CDP. No balanço fechado de 2017, a JBS conquistou resultados como a redução de 12% do volume de água captado, aumento de 3% no reuso e crescimento de 34% no reaproveitamento de água de chuva, na comparação com 2016.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltadas as causas sociais e ambientais.</p>	

Tipo	Notícia
Canal	Site oficial da JBS S.A.
Disponível em	https://jbs.com.br/imprensa/jbs_organizes_animal_welfare_iniative/
Data	26 de setembro de 2018
Texto original	
<p>A JBS desenvolveu um projeto direcionado aos pecuaristas parceiros, que consiste na entrega de kits com bandeiras de manejo, pôster e livreto ilustrado com orientações que facilitarão a lida com o gado no dia a dia das fazendas. Vinte mil unidades do material serão entregues a produtores de todo o Brasil.</p> <p>“O bem-estar animal é um tema de grande importância para nós, tendo em vista que os consumidores e a sociedade têm cobrado da cadeia de produção uma postura mais responsável em relação aos animais. Temos desenvolvido diversas ações visando a conscientização e a informação para nossos fornecedores, que pretendem levar estratégias e técnicas que reforcem a importância dos cuidados com os animais, além de garantir eficiência produtiva e sustentável aos produtores”, explica Fábio Dias, diretor de Relacionamento com o Pecuarista da JBS.</p> <p>Desenvolvido com apoio do Grupo de Estudos e Pesquisas em Etologia e Ecologia Animal (GRUPO ETCO), da UNESP – Jaboticabal, o material indica ações que promovem o bem-estar humano e animal – do nascimento do bezerro ao transporte, além de auxiliar na redução de perdas produtivas, na melhora da qualidade da carne e na possibilidade de ampliar oportunidades comerciais, conquistando mercados mais exigentes.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.</p>	

3 Relatório de Administração

Os relatórios de administração são um meio de comunicação entre a empresa e seus *stakeholders*. Os conteúdos são escolhidos estrategicamente com o objetivo de divulgar ações da empresa que auxiliem na construção da imagem e da aprovação pública (DEEGAN, 2002). As empresas de grande porte gerenciam o que é divulgado, podendo dar maior enfoque as ações voltadas ao meio ambiente, sustentabilidade e ações sociais, já que são mais cobradas nesses aspectos.

A divulgação do relatório é voluntária para as empresas que não possuem o capital aberto na bolsa de valores, porém, a divulgação de informações por parte da empresa promove a comunicação e envolvimento com seu público (IGARASHI et al. (2015).

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.foinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>O Relatório Anual e de Sustentabilidade da JBS apresenta os principais acontecimentos e realizações – econômicas, sociais e ambientais – da companhia no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2014. Pelo terceiro ano consecutivo, a JBS publica seu relatório seguindo as diretrizes propostas pela <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e de acordo com os critérios da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA).</p> <p>A GRI, uma Organização Não-Governamental composta por uma rede <i>multistakeholders</i>, foi fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). A ONG busca contribuir para a construção de uma economia global sustentável na qual as organizações possam medir seus desempenhos e impactos econômicos, ambientais, sociais, bem como os relacionados à governança, de maneira responsável e transparente.</p> <p>O conteúdo editorial do relatório traz informações institucionais – perfil e operações da empresa, sua governança e sua estratégia – contextualizando o leitor sobre o negócio. Também aborda o posicionamento, os compromissos e o desempenho da JBS nos temas considerados relevantes para a sustentabilidade, tanto do ponto de vista de seu posicionamento estratégico quanto do interesse de seus públicos.</p>	

Análise do enquadramento
Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).
Análise das estratégias
Estratégia: Administrar a legitimidade cognitiva ao evidenciar informações da empresa aos seus investidores e acionistas.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Continuamos a colher os frutos dos movimentos transformacionais que realizamos nos últimos anos para transformar nossa companhia em uma multinacional de origem brasileira. Temos a certeza de que o momento para os grandes investimentos não poderiam ter sido melhores e mais oportunos e que hoje trazem resultados excelentes à nossa companhia. Estamos confiantes que construímos uma plataforma de produção global única, eficiente e muito bem posicionada nos países que oferecem a melhor competitividade para a produção de alimentos. Atingimos mais de R\$ 120 bilhões em vendas consolidadas em 2014, um crescimento de 30% em relação a 2013. Esse patamar nos torna a maior empresa privada brasileira em faturamento. Também fomos ranqueados como a segunda maior empresa de alimentos do mundo. Nosso EBITDA foi de R\$ 11,1 bilhões, o que representa um avanço de 81% sobre o ano anterior, com uma margem EBITDA de 9,2%. O lucro líquido foi de R\$ 2,0 bilhões, também com uma expressiva melhora de 120% sobre 2013. Além disso, evoluímos em nossa geração de caixa operacional, que alcançou R\$ 9,0 bilhões, e na geração de caixa livre, após investimentos, de R\$ 4,7 bilhões. Nos Estados Unidos estamos com uma operação bem ajustada e tivemos resultados expressivos durante o ano. A <i>Pilgrim's Pride</i> teve um ótimo desempenho em 2014, fruto de uma gestão comprometida com o baixo custo de produção, altos níveis de produtividade e otimização do <i>mix</i> de vendas. A receita líquida da <i>Pilgrim's</i> foi de US\$8,6 bilhões, com EBITDA de US\$ 1,35 bilhão, representando uma margem de 15,7%. No México, onde já atuamos, anunciamos a compra dos ativos da Tyson, ainda pendente de aprovação das autoridades competentes. Essa operação, quando aprovada, praticamente dobrará nossa capacidade de produção naquele país. Reorganizamos a operação da nossa unidade americana de bovinos, separando a gestão de gado de corte (<i>fed cattle</i>) das unidades regionais, mais focadas no processamento de vacas e <i>holsteins</i>. Essa estratégia permitiu maior agilidade e foco na tomada de decisão e flexibilidade para se adequar às condições de mercado. A receita líquida dessa unidade, incluindo as operações no Canadá e na Austrália, superou US\$ 21,6 bilhões e obteve um EBITDA de US\$ 916,1 milhões, representando uma margem de 4,2%. Já em nossa unidade de suínos, atingimos US\$ 3,8 bilhões em receita, com uma margem EBITDA de 10,6%, o melhor resultado do segmento na indústria americana. Aumentamos nossas vendas para a Ásia, um mercado em franco crescimento no consumo de proteína animal, por meio da nossa operação na Austrália, que apresentou um desempenho excelente no ano passado. A Austrália é uma região estratégica na produção de alimentos no mundo e, por isso, decidimos expandir nossa operação naquele país com a aquisição do Grupo Primo, empresa líder em produtos preparados à base de carne. Nossas exportações globais em 2014 totalizaram US\$ 16,2 bilhões, resultado que representa um crescimento de 38% em comparação a 2013. O desempenho da companhia em suas vendas externas confirma o acesso que temos a 100% dos mercados consumidores do mundo e continuam sendo impulsionadas pela demanda das economias emergentes, em especial na Ásia. No cenário macroeconômico, percebemos por meio de nossas operações nos Estados</p>	

Unidos uma clara recuperação da economia americana. A redução do custo de energia e a melhora da renda disponível do americano deverão influenciar positivamente o consumo de proteínas naquele mercado. Acreditamos que esse cenário será extremamente benéfico para o nosso negócio. Estamos seguros e confiantes que o mercado a cada dia que passa tem uma melhor compreensão do nosso negócio e da nossa estratégia. Os resultados de 2014 demonstram que estamos na direção correta. Em 2015, daremos prioridade para o crescimento orgânico e focaremos em todos os aspectos para melhorar os nossos indicadores financeiros, gerando assim cada vez mais valor aos nossos acionistas. Agradecemos a todos os nossos parceiros, fornecedores, clientes, investidores e demais *stakeholders* que confiam na JBS e nos apoiam em nossos negócios. Quero agradecer especialmente a cada um dos nossos mais de 215 mil colaboradores no mundo, embaixadores da nossa cultura e dos nossos valores. É por meio do nosso time e da nossa equipe que chegamos até aqui e que continuaremos crescendo de forma sustentável.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Com uma receita líquida anual de R\$ 120,5 bilhões, a JBS se posiciona como a maior empresa de proteína animal do mundo, sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder mundial em processamento e exportação de carne bovina, com operações no Brasil, Argentina, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Paraguai e Uruguai, com capacidade para processar 100 mil bovinos/dia; • Líder mundial em processamento de couros, com operações no Brasil, Argentina, Austrália, África do Sul, Alemanha, China, EUA, México e Uruguai, com capacidade para produzir mais de 100 mil peças de couro/dia; • Líder mundial em processamento de carne de frango, com operações nos EUA, México, Porto Rico e Brasil, com capacidade para processar 13 milhões de aves/dia; • A terceira maior em processamento de carne suína dos EUA e uma das maiores produtoras do Brasil, com uma capacidade para processar 72,8 mil suínos/dia; • Expressiva em processamento e exportadora de carne ovina, com operações nos EUA e Austrália e capacidade para processar 20,5 mil ovinos/dia; • Expressiva fabricante de produtos processados à base de carne, com capacidade para 80 mil toneladas/mês. 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Prêmios e Reconhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anuário Época Negócios 360º: Melhor empresa do Brasil no setor de Alimentos e Bebidas. • Ranking da Valor 1000: Maior empresa – e a mais rentável – do setor de alimentos, a terceira maior empresa do Brasil. • Rede McDonald’s: Prêmio “<i>Best of Sustainable Supply 2014</i>” nas categorias Água, Mudanças Climáticas e Energia, concedido à Unidade Carnes pelo fornecimento sustentável. • Rede KFC: “Prêmio Internacional de Sustentabilidade”, concedido à JBS Foods pelo projeto de geração de energia limpa a partir de resíduos do processo industrial de produção de frangos. • Dinheiro 2014: Melhor empresa do setor de alimentos. • UOL: Prêmio “<i>Top Of Mind</i>” para a marca Friboi no Rio Grande do Sul, em Minas Gerais, no Paraná e no Espírito Santo, em pesquisa realizada pelo IBOPE e encomendada pelo portal de notícias Universo Online (UOL). • Marketing Best: Prêmio pelo case “Agregação de valor à cadeia bovina por meio de investimento contínuo em mídia e diferenciação”. • Revista Dinheiro Rural: Melhor empresa do ano, melhor empresa entre os conglomerados, melhor marca de carne (<i>Swift Black</i>) e melhor confinamento de indústria. Além disso, a companhia foi eleita a terceira melhor nas categorias melhor gestão financeira (conglomerados) e melhor gestão corporativa (conglomerados). • <i>Driving Sustainable Economies</i> (CDP): A JBS é apontada como empresa do setor de alimentos que mais avançou contra desmatamento de acordo com a <i>Driving Sustainable Economies</i>. 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos e sucesso da empresa.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Sólida Estrutura Financeira</p> <p>A JBS conta com uma sólida estrutura financeira, cuja gestão está nas mãos de uma equipe experiente e com um profundo conhecimento do negócio. Além disso, em 2014, a companhia gerou aproximadamente 85% da sua receita em Dólar, o que proporciona mais estabilidade para a companhia com relação a eventuais mudanças no cenário econômico mundial.</p> <p>Compra responsável</p> <p>A JBS tem o compromisso de garantir a origem responsável de toda a matéria-prima utilizada em seus processos, por meio do estabelecimento de critérios socioambientais aplicados a todos os seus fornecedores. A fim de garantir a procedência de todos os produtos que oferece, a JBS mantém um estreito relacionamento com seus fornecedores – sejam os pecuaristas, no caso dos bovinos, ou os integrados, no caso das aves e suínos – para acompanhar e orientar todas as etapas que antecedem à chegada dos animais nas unidades processadoras da companhia. Além disso, no caso de bovinos, a JBS possui um sistema tecnológico de monitoramento socioambiental das fazendas para assegurar que nenhum dos seus fornecedores esteja envolvido com desmatamento de florestas nativas, invasão de áreas protegidas como terras indígenas ou unidades de conservação ambiental e uso de trabalho análogo ao escravo.</p> <p>Redução de Custos e Ecoeficiência dos processos</p> <p>Reduzir custos de produção por meio da melhoria dos processos da sua cadeia produtiva é uma obsessão para a JBS, que possui um compromisso com a melhoria contínua de seus processos que transcende os limites de suas operações e chega até seus fornecedores. Nas suas atividades, a companhia conta com um plano de investimentos em melhorias técnicas e ambientais que inclui a priorização no uso de tecnologias que visem aproveitar melhor a matéria prima e mitigar os impactos ambientais, além de otimizar o uso de recursos naturais. Na cadeia de fornecimento, a companhia apoia projetos como o Programa Novo Campo, que promove práticas sustentáveis e de aumento de produtividade em fazendas de pecuária na Amazônia com o objetivo de desenvolver um novo modelo de atuação, que preserve os recursos naturais e que traga resultados financeiros benéficos para os produtores da região.</p> <p>Controle de Qualidade</p>	

A companhia detém total controle sobre seus processos com o auxílio de alta tecnologia e por meio de programas estruturados. O cuidado da JBS com seus produtos está refletido na qualidade reconhecida nacional e internacionalmente.

Transparência & Diálogo com *stakeholders*

A JBS segue as melhores práticas de governança corporativa – incluindo a transparência e a equidade na divulgação das informações – o que qualifica a companhia para integrar o segmento Novo Mercado da BM&FBovespa. Entre essas práticas, estão a divulgação pública das suas emissões globais de Gases de Efeito Estufa (GEE) por meio da plataforma internacional *Driving Sustainable Economies* (CDP) e do Programa Brasileiro *GHG Protocol*, além da participação da companhia na carteira do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da BM&FBovespa desde 2009. Na plataforma do *Driving Sustainable Economies* (CDP), além das informações de Mudanças Climáticas, a JBS também divulga suas estratégias e ações para os temas Água e Desmatamento. Em 2014, a JBS foi apontada como a companhia do setor de alimentos que mais avançou para evitar o desmatamento em sua cadeia produtiva. Para dar transparência e garantir o cumprimento do seu compromisso com a origem sustentável de sua matéria-prima e a gestão da cadeia de fornecedores, a JBS publica anualmente em seu *website* um relatório de auditoria de seu Sistema de Monitoramento das Fazendas Fornecedoras de Matéria Prima (bovinos). Essa auditoria é realizada por empresa de auditoria independente. A publicação – pelo terceiro ano consecutivo – de um relatório com informações sociais, econômicas e ambientais aderente às Diretrizes da GRI reforça o compromisso com as boas práticas de governança.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao seu desempenho institucional, evidenciando sucesso operacional, responsabilidade socioambiental e qualidade de seus produtos.

Análise das estratégias

Fragmento 1: A JBS conta com uma sólida estrutura financeira, cuja gestão está nas mãos de uma equipe experiente e com um profundo conhecimento do negócio. Além disso, em 2014, a companhia gerou aproximadamente 85% da sua receita em Dólar, o que proporciona mais estabilidade para a companhia com relação a eventuais mudanças no cenário econômico mundial.

Estratégia 1: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Fragmento 2: A JBS tem o compromisso de garantir a origem responsável de toda a matéria-prima utilizada em seus processos, por meio do estabelecimento de critérios socioambientais aplicados a todos os seus fornecedores. A fim de garantir a procedência de todos os produtos que oferece, a JBS mantém um estreito relacionamento com seus fornecedores – sejam os pecuaristas, no caso dos bovinos, ou os integrados, no caso das aves e suínos – para acompanhar e orientar todas as etapas

que antecedem à chegada dos animais nas unidades processadoras da companhia. Além disso, no caso de bovinos, a JBS possui um sistema tecnológico de monitoramento socioambiental das fazendas para assegurar que nenhum dos seus fornecedores esteja envolvido com desmatamento de florestas nativas, invasão de áreas protegidas como terras indígenas ou unidades de conservação ambiental e uso de trabalho análogo ao escravo.

Estratégia 2: Administrar a legitimidade moral ao controlar a padronização dos procedimentos por meio de monitoramento e treinamento dos colaboradores vinculados à JBS.

Fragmento 3: Reduzir custos de produção por meio da melhoria dos processos da sua cadeia produtiva é uma obsessão para a JBS, que possui um compromisso com a melhoria contínua de seus processos que transcende os limites de suas operações e chega até seus fornecedores. Nas suas atividades, a companhia conta com um plano de investimentos em melhorias técnicas e ambientais que inclui a priorização no uso de tecnologias que visem aproveitar melhor a matéria prima e mitigar os impactos ambientais, além de otimizar o uso de recursos naturais. Na cadeia de fornecimento, a companhia apoia projetos como o Programa Novo Campo, que promove práticas sustentáveis e de aumento de produtividade em fazendas de pecuária na Amazônia com o objetivo de desenvolver um novo modelo de atuação, que preserve os recursos naturais e que traga resultados financeiros benéficos para os produtores da região.

Estratégia 3: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal e causas socioambientais.

Fragmento 4: A companhia detém total controle sobre seus processos com o auxílio de alta tecnologia e por meio de programas estruturados. O cuidado da JBS com seus produtos está refletido na qualidade reconhecida nacional e internacionalmente.

Estratégia 4: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar a padronização de procedimentos com objetivo de proporcionar produtos de qualidade.

Fragmento 5: Segue as melhores práticas de governança corporativa – incluindo a transparência e a equidade na divulgação das informações – o que qualifica a companhia para integrar o segmento Novo Mercado da BM&FBovespa. Entre essas práticas, estão a divulgação pública das suas emissões globais de Gases de Efeito Estufa (GEE) por meio da plataforma internacional *Driving Sustainable Economies* (CDP) e do Programa Brasileiro *GHG Protocol*, além da participação da companhia na carteira do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da BM&FBovespa desde 2009. Na plataforma do *Driving Sustainable Economies* (CDP), além das informações de Mudanças Climáticas, a JBS também divulga suas estratégias e ações para os temas Água e Desmatamento. Em 2014, a JBS foi apontada como a companhia do setor de alimentos que mais avançou para evitar o desmatamento em sua cadeia produtiva.

Estratégia 5: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltadas as causas sociais e ambientais.

Fragmento 6: Para dar transparência e garantir o cumprimento do seu compromisso com a origem sustentável de sua matéria-prima e a gestão da cadeia de fornecedores, a JBS publica anualmente em seu *website* um relatório de auditoria de seu Sistema de Monitoramento das Fazendas Fornecedoras de Matéria Prima (bovinos). Essa auditoria é realizada por empresa de auditoria independente. A publicação – pelo terceiro ano consecutivo – de um relatório com informações sociais, econômicas e ambientais aderente às Diretrizes da GRI reforça o compromisso com as boas práticas de governança.

Estratégia 6: Administrar a legitimidade moral ao monitorar suas ações por meio de auditorias.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>A JBS possui uma estrutura de governança corporativa criada para aprimorar o processo de tomada de decisões na companhia e garantir o respeito a todos os seus <i>stakeholders</i>. A JBS possui ações listadas no segmento do Novo Mercado (JBSS3), o grau de negociação mais rigoroso da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA), e procura respeitar os princípios propostos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para assegurar o seu processo de geração de valor e o crescimento sustentável dos seus negócios.</p> <p>Assembleias Gerais</p> <p>Realizada anualmente, a Assembleia Geral Ordinária (AGO) é um espaço para as decisões mais importantes do ponto de vista de governança, que envolvem a aprovação do Relatório da Administração, das contas da Diretoria, das Demonstrações Financeiras, a destinação do lucro líquido, a eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal (e de seus respectivos suplentes), entre outras. Além disso, a AGO é um dos meios de contato para que acionistas e investidores se comuniquem diretamente com a Administração da Companhia. Além da AGO, os acionistas da JBS podem reunir-se extraordinariamente, a qualquer tempo, para deliberar matérias de sua competência.</p> <p>Conselho de Administração</p> <p>O Conselho de Administração é o mais alto órgão da governança corporativa da JBS e se reúne trimestralmente (ou mediante convocação, se houver necessidade). O Conselho de Administração é composto de no mínimo cinco e no máximo onze membros, e seus integrantes são eleitos e destituíveis por meio da AGO. De acordo com o Estatuto Social da JBS, o Conselho de Administração da companhia tem como principal responsabilidade o estabelecimento de políticas e diretrizes dos negócios e da estratégia de longo prazo. Além disso, cabe ao Conselho de Administração eleger, destituir e fiscalizar os diretores, se manifestar sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria, eleger e destituir auditores independentes, entre outras funções. O corpo de conselheiros da JBS conta com executivos altamente qualificados e reconhecidos dentro e fora do Brasil, que colocam os seus conhecimentos específicos e de mercado à disposição da companhia e de seus profissionais. Em contrapartida, os membros do Conselho de Administração recebem uma remuneração e discutem pautas que incluem temas de sustentabilidade, como o ingresso da JBS no “Acordo Setorial do Compromisso Empresarial para Reciclagem - CEMPRE”, como forma de cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos e da implementação da Logística Reversa de resíduos sólidos no Brasil.</p>	

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão independente da administração da companhia e dos auditores externos – com poderes e atribuições conferidos por lei – que funciona de modo permanente na JBS. Composto por no mínimo três e no máximo cinco membros (além de seus respectivos suplentes) o órgão tem como principais responsabilidades a fiscalização dos atos e dos documentos expedidos pelos administradores da JBS e, se necessário, opinar ou denunciar erros, fraudes ou crimes aos órgãos de administração e à Assembleia Geral. Os membros do Conselho Fiscal da JBS podem ou não serem acionistas, e são eleitos e destituíveis por meio da AGO.

Comitês

Com a função de apoiar o Conselho de Administração e de tornar os processos da companhia cada vez mais robustos, a JBS conta com cinco comitês não estatutários e multidisciplinares que atuam junto a Diretoria da empresa: Comitê de Inovação e Marketing; Comitê de Sustentabilidade; Comitê de Auditoria; Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos; e Comitê de Gestão de Pessoas.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa ao evidenciar estrutura e procedimentos padronizados, projetando uma imagem de confiança e integridade.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar a padronização de procedimentos institucionais e a estrutura empresarial, projetando uma imagem de confiança e integridade.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Desempenho social</p> <p>Todos os colaboradores da JBS são representados nos Comitês de Segurança e Saúde, por intermédio dos membros, eleitos por funcionários e representantes da empresa, das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs), constituídas por 124 CIPAs e total de 620 colaboradores. A companhia conta ainda com o Comitê de Segurança, composto pela alta administração, que analisa os indicadores de saúde e segurança e todas as propostas de melhorias sugeridas pelos colaboradores. Toda a gestão é orientada pela Política de Segurança e Saúde no Trabalho. O grupo JBS tem como desafio ser reconhecido como líder no seu segmento de negócio atuando com responsabilidade na segurança e saúde, tendo os seguintes princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar, conscientizar, desenvolver, treinar e qualificar seus colaboradores, tornando-os aptos e responsáveis para a realização das suas atividades; • Buscar a melhoria contínua em processos, máquinas e equipamentos, promovendo ações de controle para eliminar ou minimizar a ocorrência de incidentes, visando a melhoria na qualidade de vida, saúde e segurança ocupacional de seus colaboradores e partes interessadas; • Assegurar o cumprimento de requisitos legais e outros quesitos aplicáveis à segurança e à saúde de seus colaboradores. <p>A JBS possui 133 acordos e convenções que abordam temas referentes à saúde e segurança dos seus colaboradores, o que representa 84% de todos os acordos e convenções realizadas.</p> <p>Cultura JBS</p> <p>Em 2014 a JBS investiu no engajamento do seu público interno com o objetivo de motivar a prática de sua Cultura Corporativa. Foi por meio de 15 eventos com participação de toda a liderança da empresa e também de seu fundador, o Sr. José Batista Sobrinho que um total de 6.243 colaboradores líderes oriundos de diversas regiões do país puderam conhecer, praticar e disseminar a Cultura JBS para a sua equipe. Além do processo de fortalecimento e disseminação da cultura corporativa, foram realizados <i>talk shows</i> com os Presidentes e Diretores da JBS, além de dinâmicas para motivar e fortalecer o trabalho em equipe.</p> <p>Desenvolvimento Profissional</p> <p>Focada em reter e lapidar os seus talentos, a JBS oferece para seus colaboradores uma série de programas para o seu desenvolvimento profissional e para engajá-los na cultura da companhia.</p>	

Gestão da Liderança

Responsável por criar condições para atrair, reter e desenvolver líderes com visão de negócios e aderentes aos Valores da JBS, a companhia estruturou uma área corporativa de Gestão da Liderança atrelada a Diretoria de Recursos Humanos, e é responsável por levar conhecimento e informações para as lideranças da JBS selecionadas por meio da AVD, avaliação de desempenho individual em 360 graus. A Academia de Liderança JBS proporciona o conhecimento formal aos colaboradores por meio de *workshops* e treinamentos.

Avaliação de desempenho individual

A JBS acredita que a avaliação de desempenho individual é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, capaz de identificar e mensurar as ações dos colaboradores visando desenvolvê-los e acompanhá-los em suas funções. Para avaliar o desempenho de seus colaboradores, a JBS utiliza um sistema de avaliação 360°, que tem como objetivo diagnosticar e analisar a sua postura profissional, o relacionamento interpessoal e a aderência das competências do colaborador com os valores da JBS. O resultado é o mapeamento dos talentos dos colaboradores, a identificação de líderes, os futuros sucessores e as pessoas que necessitam de suporte para desenvolver ou aperfeiçoar seu desempenho.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas sócias e ao bem-estar de seus colaboradores.

Análise das estratégias

Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ao bem-estar de seus colaboradores.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Desempenho social</p> <p>Números do projeto em 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total de Grupos de CMC: 172 • Colaboradores participantes: 1.090 • Total de projetos desenvolvidos: 248 <p>Principais temas abordados Cerca de 80% dos projetos apresentados são sobre: Segurança e Bem estar, Redução de Custos/Desperdícios (Água e Energia), Melhorias Estruturais e Rendimento/Aproveitamento.</p> <p>Projetos destaques 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução no consumo de água na desossa (Campo Grande II/MS); • Adequação ergonômica na esteira de miúdos (Mozarlândia/GO); • Redução de Desperdício de Recortes (São José dos Quatro Marcos/MT). <p>Treinamentos internos</p> <p>A JBS tem como uma de suas principais vantagens competitivas o profundo conhecimento do seu negócio, por isso busca desenvolver os seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf
Data	2014
Texto original	
<p>Compromisso Ambiental</p> <p>A JBS tem um forte compromisso com o meio ambiente e no uso eficiente dos recursos naturais. Na prática, este compromisso se manifesta por meio de três vertentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A primeira é o estabelecimento de metas e o monitoramento diário dos indicadores ambientais, realizado por uma equipe técnica qualificada, treinada e dedicada a gestão ambiental de cada unidade da companhia; • A segunda reflete o plano anual de investimentos para melhorias ambientais, no qual são definidos os investimentos e projetos prioritários, e finalmente, o engajamento dos colaboradores e dos fornecedores nos temas correspondentes e sensíveis a essa questão; • A terceira vertente diz respeito à cadeia de fornecedores de matéria-prima, que deve estar em total conformidade com as políticas e os critérios socioambientais da companhia. Para assegurar uma compra de matéria-prima 100% responsável, a JBS utiliza mecanismos contratuais e realiza o monitoramento socioambiental das fazendas fornecedoras de gado, por meio de modernas tecnologias geoespaciais, baseadas em imagens de satélites e mapas das propriedades 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais, ambientais e, ao bem-estar animal.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>Nesta publicação, a JBS S/A relata a evolução de seus negócios, no âmbito econômico, social e ambiental, das seis unidades que a compõem (JBS Mercosul, JBS <i>Foods</i>, JBS USA Carne Bovina, JBS USA Carne Suína, JBS USA Aves e JBS Europa). Também apresenta, neste relatório, iniciativas e desempenhos registrados no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2015. Desde 2012, a JBS S/A voluntariamente divulga suas informações de acordo com as diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), e pelo segundo ano consecutivo adota a opção essencial das Diretrizes da GRI G4. Essa metodologia oferece indicadores que podem ser utilizados para apresentar o desempenho de empresas, independentemente do setor de atuação e localidade de suas operações, de forma a permitir a comparabilidade das informações ao longo do tempo e entre diferentes instituições. Alguns indicadores de desempenho GRI (ambientais, sociais e econômicos) reportados neste relatório ainda não incluem todas as operações globais, devido às diferenças ainda existentes entre as empresas no que diz respeito ao monitoramento dos indicadores. Essas mesmas diferenças fazem com que alguns indicadores não contenham, ainda, o histórico do seu desempenho. Esses casos são explicitamente apontados ao longo do conteúdo. Para encaminhar comentários, sugestões, dúvidas ou críticas a este documento, entre em contato por meio do e-mail relatorio.anual@jbs.com.br.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administração da legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente divulgando informações institucionais aos seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>Nossa plataforma de produção global, única no mercado, combinada com uma gestão focada na excelência operacional, nos permitiu obter bons resultados durante 2015. O ano foi marcado por importantes avanços na estratégia da JBS. Fortalecemos nossas operações em importantes regiões produtoras de alimentos no mundo e diversificamos nosso portfólio, agregando cada vez mais valor aos nossos produtos, com marcas fortes e reconhecidas pelo mercado. Nossas vendas consolidadas atingiram R\$163 bilhões em 2015, uma expansão de 35% em relação a 2014. No ano, 30% das vendas globais da Companhia ocorreram por meio das exportações, que somaram US\$15,4 bilhões, com destaque para Ásia e Oriente Médio. Nosso EBITDA foi de R\$13,3 bilhões, um incremento de 20% sobre o ano anterior, com uma margem EBITDA de 8,2%. O lucro líquido do ano apresentou uma expressiva melhora e atingiu R\$4,6 bilhões, 128% superior a 2014, equivalente a R\$1,60 por ação. No lado financeiro, nossa disciplina contribuiu para elevar a classificação de risco da JBS perante as três principais agências de rating. Continuamos focados em melhorar as nossas métricas financeiras, promovendo solidez e consistência ao nosso negócio. Outro destaque do ano foi a geração de caixa operacional, que totalizou R\$21,2 bilhões e nos permitiu crescer e realizar aquisições estratégicas. Além da expansão da nossa plataforma no Brasil, concluímos, no primeiro semestre, a aquisição da Primo na Austrália, empresa líder no segmento de produtos preparados de valor agregado, dona de marcas fortes e de grande reconhecimento e aceitação por parte dos clientes e consumidores. Expandimos a nossa operação no México por meio da aquisição de ativos na região e também concluímos a aquisição da <i>Moy Park</i>, empresa sediada no Reino Unido que está totalmente alinhada com nossa estratégia global. A <i>Moy Park</i> é reconhecida pela alta qualidade de seus produtos e pioneirismo em inovar na produção de alimentos. No final de outubro, ampliamos as nossas operações de suínos no mercado americano, com a aquisição de ativos estratégicos, bem localizados e com a vantagem de produzir itens de valor agregado. Comunicamos ao longo de 2015 e no início de 2016 o fortalecimento do nosso time de liderança global, nomeando gestores com profunda experiência no nosso setor de atuação para contribuir com o crescimento sustentável da JBS. Também anunciamos uma nova estrutura de gestão regional, com a criação de quatro plataformas: América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico. No ano de 2015 fortalecemos e diversificamos nossa plataforma de produção global de alimentos, com acesso a matéria-prima em diversos mercados e em diferentes proteínas, o que nos protege de questões sanitárias e barreiras comerciais e nos possibilita acessar 100% dos mercados consumidores. Essa diversificação geográfica e em proteínas nos permite mitigar a volatilidade associada aos ciclos das commodities e entregar resultados mais sólidos e consistentes.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.</p>	

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>Ser o melhor naquilo que se propõe a fazer é o que norteia as atividades da JBS. Diante disso, a Companhia busca constantemente adotar as melhores práticas de Governança Corporativa, visando manter o equilíbrio adequado na alocação de direitos, poderes, obrigações e responsabilidades entre gestores, Conselho de Administração e acionistas. Na JBS, a estrutura de Governança Corporativa se apoia em duas principais instâncias: Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Mais alto órgão de governança da Companhia, o primeiro reúne representantes dos acionistas com o intuito de determinar as linhas centrais dos negócios e metas relativas aos temas econômicos, sociais e ambientais, além de decidir sobre questões chave, em linha com as competências que lhe são atribuídas pelo Estatuto Social. Eleito pela Assembleia Geral de Acionistas para mandatos de dois anos (com a possibilidade de reeleição), é composto por oito conselheiros. Do total de membros, dois são independentes. Para dar suporte ao Conselho de Administração, a JBS possui as seguintes instâncias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal: Dentre suas atribuições, fiscaliza documentos expedidos pelos Administradores e, se necessário, opina ou denuncia erros, fraudes ou crimes ao Conselho de Administração e à Assembleia Geral. É formado por quatro membros efetivos, sendo um presidente, e quatro suplentes. A relação de membros pode ser acessada no www.jbs.com.br/ri. • Comitês: A JBS conta com quatro Comitês não-estatutários – Sustentabilidade, Auditoria, Financeiro e de Gestão de Riscos e de Gestão de Pessoas. No website da Companhia (www.jbs.com.br/ri), há mais informações a respeito de cada um desses Comitês. <p>A Diretoria Executiva, por sua vez, está prevista em Estatuto e é responsável pela gestão e administração das atividades da JBS. Responde pela execução dos negócios da Companhia, cumprindo a orientação estratégica determinada pelo Conselho de Administração, instância que também escolhe os executivos para mandatos de três anos, sendo permitida a reeleição. A atual composição da Diretoria Estatutária, cujo mandato expira em maio de 2019, é formada por quatro membros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wesley Mendonça Batista – diretor-presidente • Francisco de Assis e Silva – diretor-executivo de Relações Institucionais • Jeremiah O’Callaghan – diretor de Relações com Investidores • Eliseo Santiago Perez Fernandez – diretor de Administração e Controle <p>A JBS é referência em termos de boas práticas de Governança Corporativa para companhias abertas. Ao aderir a esse ambiente, a JBS assume compromissos de governança corporativa, de forma voluntária, que vão além das exigências da legislação atual. Isso implica, por exemplo, zelo pela conduta ética e sustentável, pois as regras</p>	

estabelecem que as informações sejam prestadas para facilitar o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da companhia. O regulamento do Novo Mercado também busca fomentar a adoção de regras societárias que melhor equilibram os direitos de todos os acionistas, independentemente da sua condição de controlador ou investidor. No encerramento de 2015, o valor de mercado da JBS, em Bolsa, atingiu R\$35,3 bilhões. Tal montante situa a Companhia entre as 15 empresas de maior valor de mercado do Ibovespa, índice no qual seus papéis figuram.

Políticas

Como parte das boas práticas de governança corporativa adotadas, a Companhia conta com políticas que concentram informações sobre temas relevantes e auxiliam a gestão na condução dos negócios. O conjunto de políticas aborda os seguintes temas:

- Política de Divulgação de Informações Relevantes
- Política de Negociação com Valores Mobiliários
- Política de Dividendos
- Política de Privacidade

Gestão de Riscos

Todos os riscos aos quais a JBS está exposta, nas várias dimensões de seus negócios, são gerenciados pela Diretoria de Controle de Riscos (*Risk Management*), com o apoio da Comissão de Gestão de Riscos. Cabe a essa divisão apoiar as áreas operacionais na identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos inerentes às atividades da Companhia, bem como empregar sistemas específicos e alocar profissionais capacitados para sua mensuração, análise e gestão. Os riscos são classificados por categoria e nível de criticidade pré-definidos, que possibilitam a avaliação dos cenários existentes e a priorização e adoção das ações corretivas necessárias, contribuindo para a sustentabilidade das operações e a perenidade do negócio. A seguir, são apresentados os principais riscos financeiros e socioambientais identificados, monitorados e mitigados e as iniciativas para sua gestão. Todos os potenciais fatores de risco conhecidos pela Companhia são apresentados e comentados em detalhe no Formulário de Referência da JBS S/A, nas seções 4 e 5 do arquivo disponível aqui ([link](#)). Os fatores socioambientais identificados como riscos à operação podem também trazer oportunidades de negócio, levando a companhia a melhorar sua eficiência e produtividade, reduzir seus custos, se diferenciar de seus competidores e desenvolver novos negócios.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa ao evidenciar estrutura e procedimentos padronizados, projetando uma imagem de confiança e integridade.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar a padronização de procedimentos institucionais e a estrutura empresarial, projetando uma imagem de confiança e integridade.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>Segundo o relatório da ONU <i>World Economic Situation and Prospects 2016</i>, a economia global cresceu 2,4% em 2015. Os países desenvolvidos passaram a ocupar posição de protagonismo nessa expansão, diferente do que se verificou em anos anteriores, quando os países em desenvolvimento – e a China em especial, com sua grande demanda por commodities – ditaram o ritmo de crescimento. Os Estados Unidos apresentaram comportamento semelhante à média global, segundo o <i>Bureau of Economic Analysis</i>. O crescimento de 2,4% no PIB em 2015 foi o mesmo verificado no ano anterior, o que reflete manutenção do consumo da economia interna. Em relação às proteínas, há uma recuperação gradativa no rebanho bovino do país, o que contribui para a redução no preço. Para a carne de frango, 2015 foi um ano mais desafiador devido aos casos de gripe aviária registrados no país, que acarretaram imposição de embargos (totais e parciais) às exportações. Com maior oferta de produtos no mercado interno, houve pressão sobre os preços, impactando as margens. Em relação à carne suína, os abates permaneceram pouco acima da média histórica ao longo do ano, mas no segundo semestre houve crescimento das exportações, principalmente para a China, o que contribuiu positivamente para a indústria. A economia brasileira, por sua vez, sofreu retração de 3,8% no período, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), maior queda desde 1996. Já a inflação, segundo o Banco Central, deve atingir 10,8%. Alimentos e bebidas deverão ficar acima dessa média, chegando a 12,9%. No setor de proteínas, houve um incremento de 3% no preço do gado. Em relação às exportações, a carne bovina teve um desempenho mais fraco, registrando queda de 12,1% em relação a 2014. Em receita, as exportações cresceram 13,9% em reais, devido principalmente à desvalorização da moeda frente ao dólar americano. Em relação à carne de frango, a produção atingiu 13,1 milhões de toneladas em 2015, de acordo com a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), consolidando o Brasil como segundo maior produtor mundial. O consumo per capita teve um aumento de 1,1%, e as exportações tiveram expansão em volume e receita, variando 6,6% e 28,0%, respectivamente. Já os produtos congelados e preparados vêm ganhando mais espaço entre os alimentos consumidos pelos brasileiros. Segundo matéria da Agência O Globo, o consumidor tem optado por itens mais baratos e priorizado a alimentação em suas casas, em vez de fora do lar. Esses novos hábitos desencadeiam uma maior procura por alimentos pré-preparados e congelados.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>Saúde e Segurança dos colaboradores são temas prioritários para a JBS em suas plataformas de negócio globais. Abrange a oferta de treinamentos e boas condições de trabalho, incluindo equipamentos de proteção individual, instalações e maquinários seguros para a realização dos procedimentos operacionais. Em busca da melhoria contínua em seus processos industriais, a JBS promove ações de mapeamento, análise, monitoramento e controle para eliminar ou minimizar a ocorrência de incidentes, visando à melhoria na qualidade de vida, saúde e segurança ocupacional de seus colaboradores. Conta, ainda, com programas de ergonomia e iniciativas de qualidade de vida no trabalho. Dentro dos esforços de melhoria contínua, a JBS criou no Brasil, em 2015, um grupo multidisciplinar de colaboradores e consultores, formado por engenheiros de segurança, ergonomistas e advogados, com o objetivo específico de inspecionar as questões de saúde e segurança nas unidades da JBS no País. A cada visita, é gerado um relatório de ações corretivas a serem adotadas, de forma a assegurar o atendimento de políticas internas relacionadas ao tema e das legislações aplicáveis. Essa iniciativa se soma a diversas outras já inseridas nas rotinas de trabalho da Companhia, como o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança, cujo propósito é engajar os colaboradores na adoção das melhores práticas relacionadas a esses temas. Tal sistema tem como referência o Programa de Segurança e Saúde Ocupacional Autogestão (PSSAG), que prevê a realização periódica de treinamentos, palestras, campanhas (como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – SIPAT), programas e auditorias internas focados na saúde e prevenção de acidentes. Os indicadores de saúde e segurança do trabalho são monitorados diariamente e analisados de forma periódica, a fim de avaliar o desempenho de cada unidade operacional. Investimentos em treinamentos e campanhas para promover a saúde e a segurança no trabalho ao longo de 2015 resultaram em redução do número de acidentes com afastamentos. Apesar disso, a Companhia lamenta o aumento do número de óbitos, principalmente em decorrência do aumento significativo de acidentes de trajeto. Para 2016, a JBS reestruturou a área de Saúde e Segurança, com o objetivo de intensificar os treinamentos e reduzir o número de acidentes em suas operações. Os colaboradores da JBS (Brasil) também participam das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs). Em 2015, foram constituídas 135 CIPAs, com a participação de 766 colaboradores. Há, ainda, o Comitê de Segurança, composto pela Alta Administração, que analisa os indicadores de saúde e segurança e todas as propostas de melhorias sugeridas pelos colaboradores. Em 2015, foram investidos, no Brasil, mais de R\$ 134 milhões em melhorias que visam à saúde e segurança do colaborador. A JBS possui, no País, 166 acordos e convenções que abordam temas referentes à saúde e segurança dos seus colaboradores, o que representa 89% de todos os acordos e convenções realizadas. Na <i>Moy Park (JBS Europa)</i>, saúde e segurança também são temas prioritários. Nos últimos três anos, a Empresa melhorou em 78% seu desempenho nessas frentes, inclusive tendo algumas de suas unidades acumulado mais de dois milhões de horas sem incidentes. Resultados como esses fizeram com que a <i>Moy Park</i></p>	

fosse premiada com o *RoSPA Food and Drink Health & Safety Award*. Além desse reconhecimento, a Moy Park também recebeu, pela quarta vez, o Prêmio Internacional de Segurança, conferido pelo Conselho Britânico de Segurança. A importância dessas questões para a **JBS USA** fez com que a Empresa instituisse, em 2015, um Programa de Saúde e Segurança baseado na cultura de prevenção e engajamento, em vez da antiga abordagem reativa, focada em indicadores de resultados. Com a mudança, busca-se educar e engajar a força de trabalho em uma cultura de segurança, identificando riscos e corrigindo deficiências antes que incidentes ocorram. Também visa conscientizar as lideranças de suas responsabilidades nesses processos.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas aos seus colaboradores.

Análise das estratégias

Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>Pela natureza das operações da JBS, bovinos, aves (frangos e perus) e suínos são as matérias-primas mais relevantes da empresa. Zelar pelos princípios de bem-estar animal, portanto, é de suma importância para o dia a dia da Companhia e para a qualidade do produto final. As técnicas de manejo e transporte dos animais, além dos processos adotados tanto nas instalações das unidades de negócios, como nas dos fornecedores, convergem para o constante aprimoramento técnico, sempre respeitando os princípios do bem-estar e liberdade fundamentais dos animais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser livre de medo e estresse; • Ser livre de fome e sede; • Ser livre de desconforto; • Ser livre de dor e doenças; e • Ter liberdade para expressar seu comportamento natural. <p>A JBS Carnes (Brasil) tem desenvolvido soluções para o bem-estar animal por meio de parcerias com universidades e fornecedores. Em 2015, juntamente com a Universidade Estadual Paulista (Unesp), estava em curso um estudo para aprimorar o processo de insensibilização dos animais, que é a primeira etapa do abate. Previsto para ser concluído em 2016, busca elevar a eficiência do atordoamento, respeitando os preceitos de bem-estar do animal. Com fornecedores, a JBS Carnes tem desenvolvido soluções como carretas diferenciadas para transporte de animais. Em 2015, foram investidos R\$20 milhões para a construção dessas carretas, que possuem maior capacidade de transporte e oferecem maior comodidade aos animais, expondo-os a menores riscos de lesão e stress. Possuem dois andares e o acesso à parte superior pode ser feito por elevador, em vez das tradicionais rampas. Essas parcerias são ações paralelas e complementares às rotinas adotadas ao trato dos animais, como os programas periódicos de auditorias internas, de verificação de itens de bem-estar e de treinamentos para as equipes. Na JBS Foods, todas as linhas de frango são desenvolvidas a partir das melhores práticas de criação animal e livres de hormônios, conforme determina a legislação. Além disso, a Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concilia as técnicas de produção às melhores práticas de bem-estar animal em suas granjas e em seus mais de 10 mil produtores integrados; • As aves são criadas em ambiente climatizado, com as melhores condições de iluminação, ventilação, temperatura e higiene, e em todas as unidades de processamento são adotados os conceitos necessários para atender exigências de mercados específicos, sejam eles técnicos ou religiosos, seguindo rigorosamente os princípios de liberdade animal. • Os responsáveis pelo manejo dos animais durante a criação, transporte e abate são treinados, de forma a garantir que as melhores práticas sejam aplicadas em todo o processo. 	

- Adota padrões rígidos de qualidade, a fim de atender os padrões internacionais exigidos por clientes da Europa, Ásia, Oriente Médio, Oceania, África e Américas, mercados aos quais exporta. Esses mesmos requisitos são observados para a produção destinada aos consumidores do Brasil.
- Possui representante no corpo técnico do ‘*Livestock Technical Committee*’ do Global GAP, grupo internacional reconhecido e responsável por discutir e definir tendências, requisitos e parâmetros de bem-estar animal mundialmente.

JBS é destaque em ranking global de bem-estar animal

As práticas adotadas pela JBS ganharam destaque no relatório publicado pela consultoria *Business Benchmark on Farm Animal Welfare* (BBFAW). O documento, que aponta a JBS como um benchmark nesse tema, é de periodicidade anual e avalia como 90 das principais companhias de alimentos em todo o mundo administram suas políticas e práticas de bem-estar animal. A íntegra do estudo, em inglês, está disponível neste [link](#).

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas às causas socioambientais e ao bem-estar animal.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3605/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo%20Final.pdf
Data	2015
Texto original	
<p>A água é um dos insumos mais importantes nos processos produtivos da JBS. Transversal a todos os outros temas materiais da empresa, faz parte da política ambiental da Companhia, com diretrizes corporativas e metas para redução do consumo em suas unidades industriais. Toda a água utilizada pela empresa é coletada e tratada para garantir a qualidade necessária ao processo produtivo. Em 2015, a JBS Brasil aprimorou os processos voltados a esse tema e instituiu o Programa de Gestão Sustentável de Água. O objetivo, com isso, é buscar maior eficiência no uso do recurso natural e reduzir o risco de desabastecimento nas unidades industriais. O Programa conta com um Comitê que representa todas as Unidades de Negócios da Companhia no País. Suas atribuições incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar as unidades da JBS e as microbacias hidrográficas críticas e prioritárias; • Desenvolver projetos, definindo alocação de investimentos e estabelecendo metas de redução no consumo de água nos processos produtivos; • Engajar colaboradores; • Atuar junto a agentes públicos e formuladores de políticas públicas; • Prever o desenvolvimento de projetos além dos limites operacionais da empresa, incluindo a cadeia de fornecedores nos esforços de recuperação e preservação dos recursos hídricos; e • Elaborar soluções inovadoras para o reuso da água. <p>JBS Foods, os processos produtivos passaram por análise para identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria para o uso da água. Foram adotadas as seguintes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos bicos de mangueira com menor vazão. • Instalação de bicos pressurizados nos halls de entrada das áreas de produção das fábricas, nos lavadores de carcaças e nos sistemas de higienização de equipamentos e esteiras. • Reaproveitamento da água de saída do “<i>chiller</i>” (resfriador de água) em outras etapas do processamento industrial, com a devida autorização e fiscalização do SIF (Serviço de Inspeção Sanitária Federal). • Adoção de lavador pneumático das carcaças de suínos, reduzindo o consumo de água. • Na JBS Carnes, algumas plantas passaram a adotar o reuso durante a limpeza dos filtros no processo de tratamento de água, o que permitiu uma economia de cerca de 150 mil litros de água por dia. • As 11 plantas de “<i>wet blue</i>” da JBS Couros alcançaram, em 2015, economia próxima a 800 mil m³ de água, refletindo ações de eficiência no uso da água 	

nas operações. Tal volume representa cerca de 18% do total da água utilizada pela Companhia no ano.

- Em todas as instalações da **JBS USA** e da **Pilgrim's**, o consumo de água é gerenciado, incluindo metas de redução. Um exemplo é a unidade de carne suína localizada em Louisville, Kentucky, que reduziu o uso de água em quase 22% em um período de três anos. Esse resultado reflete ações como a troca de equipamento refrigerado à água por equivalente movido a ar, até o reuso de determinados fluxos de resíduos, passando pela instalação de variadores de rotação em bombas e outros motores.
- Na **Pilgrim's Pride Corporation** (JBS USA Frangos), cada uma das unidades de processamento de frango conta com equipes treinadas para conservar a água e evitar desperdícios. Há unidades que chegam a economizar mais de 550 mil litros de água por dia.
- Na **JBS Five Rivers Cattle Feeding®** (Estados Unidos), a água utilizada para melhorar a qualidade do ar dos currais, é controlada por borrifadores estrategicamente posicionados para reduzir o impacto da poeira. Esses borrifadores utilizam tanto água potável como coletada de chuva. A Empresa também desenvolveu uma tecnologia para capturar e reaproveitar a água pluvial e também aquela que transborda dos bebedouros.
- Na **Moy Park** (Europa), o uso de água nas operações é monitorado por meio do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), o que inclui auditoria contínua e mapeamento de oportunidades para melhores práticas.
- As operações da **JBS Austrália** possuem os melhores indicadores globais do grupo, resultado que reflete inúmeros investimentos em modificações de processos e uso de equipamentos mais eficientes no processamento de bovinos.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.

Análise das estratégias

Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>Neste Relatório Anual e de Sustentabilidade, são apresentados os destaques referentes aos negócios globais da JBS S.A. ao longo de 2016 (no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro), com informações - no âmbito econômico, social e ambiental – referentes às estratégias adotadas, evolução das operações e respectivos resultados das seis unidades de negócios que compõem a JBS (JBS Mercosul, Seara, JBS USA Carne Bovina, JBS USA Carne Suína, JBS USA Aves e JBS Europa). Também inclui informações relacionadas aos mercados em que a Companhia atua e sobre as práticas adotadas nas questões referentes à Governança Corporativa, gestão de riscos e relacionamentos, entre outros temas. Questões relevantes, como a criação da JBS <i>Foods International</i> (JBSFI) também são detalhadas. Com sede na Holanda, essa subsidiária reunirá os negócios da Seara, no Brasil, e as empresas sediadas na Europa, América do Norte, Oceania e América do Sul, e pretende ter suas ações negociadas na Bolsa de Nova York (Nyse, pela sigla em inglês). A abordagem global deste relatório – adotada desde 2015 – está em linha com o posicionamento da Companhia, hoje destacada como uma das maiores empresas de alimentos do mundo. É o sétimo ano consecutivo que a JBS S.A. divulga, de forma voluntária, suas informações de acordo com as diretrizes da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI), sendo esta a terceira vez consecutiva em que as apresenta na opção Essencial das Diretrizes da GRI G4. Essa metodologia oferece indicadores que podem ser utilizados para informar o desempenho de empresas, independentemente do setor de atuação e localidade de suas operações, permitindo a comparabilidade dos dados ao longo do tempo e entre diferentes instituições. Alguns indicadores de desempenho GRI (ambientais, sociais e econômicos) reportados neste relatório ainda não incluem todas as operações globais. Devido ao histórico de crescimento da JBS via importantes aquisições, alguns indicadores estão em processo de alinhamento gerencial e, portanto, ainda possuem diferenças na metodologia de monitoramento. Esses casos são explicitamente apontados ao longo do conteúdo. Para encaminhar comentários, sugestões, dúvidas ou críticas a este documento, entre em contato por meio do relatorio.anual@jbs.com.br. Também estão disponíveis os seguintes canais de comunicação com a área de Relações com Investidores: site www.jbs.com.br/ri, telefone + 55 (11) 3144-4224 e e-mail ri@jbs.com.br.</p>	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).	
Análise das estratégias	
Estratégia: Administração da legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente divulgando informações institucionais aos seus investidores e acionistas.	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>Em 2016, seguimos com a diversificação de nossa plataforma de produção o que se mostrou, mais uma vez, um importante diferencial competitivo. Com operações em várias regiões do mundo, temos acesso a matéria-prima em diferentes localidades e acesso a 100% dos mercados consumidores. Adicionalmente, com essa estratégia, conseguimos mitigar algumas volatilidades, estejam elas associadas aos ciclos das commodities ou ainda relacionadas às barreiras comerciais ou sanitárias, por exemplo. Desse modo, somados todos os benefícios como empresa global, podemos entregar resultados ainda mais sólidos e consistentes. Ao avaliar o desempenho da Companhia por região, em 2016, vivemos no Brasil um cenário atípico de valorização do dólar frente ao real e que teve reflexos em nossas exportações. Somado a isso, a redução na oferta de insumos, particularmente o milho, nos trouxe desafios e que foram compensados pelo desempenho da Companhia em outros mercados. Nos Estados Unidos, por exemplo, teve início um novo ciclo de disponibilidade de bovinos, o que se refletiu em uma melhora substancial dos resultados no segundo semestre do ano. Em suínos – segmento em que alcançamos o posto de 2º maior produtor mundial -, registramos um expressivo aumento da receita. Em aves, tivemos mais um ano de bom desempenho, em função da demanda interna e externa. Estamos também muito satisfeitos com nossas operações na Europa. Após a compra a <i>Moy Park</i>, em 2015, seguimos com os ganhos de sinergias e na identificação de oportunidades a serem exploradas. Na Austrália, onde também contamos com uma operação sólida, temos incrementado nossa participação de mercado e estamos preparados para, a partir de lá, ampliar as vendas de produtos processados para a Ásia. Ressalto, como um dos principais avanços em 2016, a criação da <i>JBS Foods International</i> - subsidiária que reúne todos os negócios internacionais da JBS e a Seara, no Brasil. Esse é um processo natural e que reflete com clareza nosso modelo de negócios e nossa posição global como uma das maiores empresas de alimentos do mundo. O próximo passo dentro desse processo é a listagem da JBS na Bolsa de New York. Esse é mais um passo brutal para geração de valor da Companhia e estou convencido que, com essa nova estrutura, iremos explorar todo o potencial de nossas operações, gerando valor para os acionistas, colaboradores e demais <i>stakeholders</i>. Em linha com essas estratégias, registramos avanços em nossos processos relacionados à sustentabilidade. No Brasil, lançamos, em 2016, o hambúrguer sustentável, cuja fabricação obedece a critérios socioambientais. Na Europa, a <i>Moy Park</i> tem sido constantemente reconhecida por suas práticas em segurança alimentar, e nos Estados Unidos, temos avaliado metodicamente nosso desempenho em áreas críticas para a sustentabilidade com o intuito de nortear nossas metas até 2020. Para 2017, vemos o desempenho de nossas operações com otimismo. No Brasil, os preços dos insumos já começam a voltar aos patamares históricos. Nos demais países da América do Sul, observamos condições favoráveis para exportações, principalmente a partir do Paraguai, onde inauguramos, em 2016, uma nova fábrica e que reúne o que há de mais moderno em termos de tecnologia e processos, reforçando a nossa capacidade instalada em um país com abundante oferta de matéria-prima e em franco crescimento.</p>	

Análise do enquadramento
Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.
Análise das estratégias
Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>Com o objetivo de oferecer produtos de alta qualidade, com margens de rentabilidade mais elevadas aos nossos investidores, temos nos empenhado em melhorar as nossas marcas cada vez mais, investindo em inovação e em fábricas, processos e lideranças, para melhorar a qualidade dos produtos no mundo inteiro. Como resultado dessa estratégia, a Seara, por exemplo, foi a marca de alimentos que mais cresceu no Brasil em 2016. Subiu 12 posições e chegou ao 15º lugar entre as 50 mais valiosas do País. A marca, que viu a sua preferência ser triplicada no período, também teve a campanha de marketing mais lembrada e conquistou 3,7 milhões de lares, com taxa de repetição de compra de 64%. Desde que adquirimos a Seara, em 2013, conseguimos transformá-la em uma marca forte, vinculada a produtos inovadores e de alta qualidade, em linha com a estratégia que escolhemos: consolidar a JBS como companhia global de alimentos, com marcas líderes e produtos de valor agregado. Temos trabalhado em vários mercados para acompanhar ou estar à frente das novas tendências de consumo. Na Austrália, por exemplo, remodelamos e ampliamos o portfólio de produtos da marca Primo ao longo de 2016. Na Arábia Saudita, nossos produtos ganharam novas embalagens. Também revisitamos a marca <i>Swift</i>, na Argentina, e, entre outras ações, lançamos no Brasil a nova linha Seara <i>Gourmet</i>, com itens de altíssima qualidade e sabores diferenciados, entregando uma experiência sensorial incomparável, com carnes nobres, cortes especiais, temperos e aromas surpreendentes. Ainda no Brasil, ampliamos o portfólio de produtos da marca Friboi, líder em carne bovina no País. O mercado de alimentos é um dos maiores do planeta e dos mais dinâmicos. A frequência da inovação é muito rápida e significativa. Por isso, nossos passos em inovação são baseados em processos e tecnologias para atender demandas e em estudos quantitativos e qualitativos de hábitos de consumo. Dessa maneira, inovamos em nossa maneira de nos comunicar com os consumidores, por diferentes mídias. Em 2016, lançamos no Brasil duas plataformas de comunicação muito eficientes e efetivas: a Academia da Carne, que registrou mais de 27 milhões de visitantes durante o ano, além de 1,6 milhão de cadastros; e Hoje tem Frango, que criou uma nova imagem à proteína, vista no País como um produto básico. Marcas são um compromisso com o consumidor, uma promessa consistente de qualidade e de inovação. Trabalhamos para não frustrar as expectativas e atender às exigências de nossos consumidores, com um time de colaboradores empenhados em diariamente levar o melhor produto à mesa dos lares dos diferentes países em que atuamos. Ao mesmo tempo, marcas criam valor para os investidores, e companhias com marcas fortes são melhor avaliadas pelo mercado, pois são menos vulneráveis às crises. Nossos resultados reforçam que estamos no caminho correto.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao demonstrar sucesso em desempenho operacional e financeiro.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>Reconhecimentos Institucionais</p> <p>Prêmio Empresas Mais, promovido pelo jornal O Estado de São Paulo (Brasil), que destacou a JBS entre as dez companhias referência em Governança Corporativa. A Companhia também foi a vencedora, nesse quesito, na categoria Alimentos e Bebidas.</p> <p>Melhores do Agronegócio, que reconheceu a JBS como vencedora na categoria Indústria de Carne Bovina brasileira. Em sua 12ª edição, o prêmio é promovido pela revista Globo Rural.</p> <p>1000 Maiores Empresas e as Melhores por setor, da revista IstoÉ Dinheiro (Brasil), destacando a JBS em 4º lugar. Dentre as 20 maiores, a JBS figurou na 1ª posição, e obteve o 6º lugar em Governança Corporativa.</p> <p>Marketing Best Sustentabilidade 2016, pela campanha publicitária “Confiança do Início ao Fim”, feita no Brasil, que destaca a sustentabilidade dos processos da Friboi. Por meio do Sistema de Monitoramento Socioambiental das Fazendas Fornecedoras de Gado, é garantida a origem responsável de seus produtos. O prêmio é organizado pela <i>MadiaMundoMarketing</i> e Editora Referência.</p> <p>International Taste & Quality Institute (IQT), prêmio que conferiu a pontuação máxima (três estrelas) à marca <i>Black</i>.</p> <p>Melhor fornecedor do ano e melhor fornecedor de insumos direto, conferido pela rede de <i>fast food</i> Bob’s.</p> <p>Latin American Counsel Awards (JBS), na categoria <i>Litigation Team of the Year</i>, promovido pelos <i>Lexology e International Law Office (ILO)</i>, com apoio da <i>Association of Corporate Counsel (ACC)</i>. O prêmio reconhece o trabalho realizado por advogados e equipes jurídicas corporativas, que atuam além das exigências habituais da profissão e da posição que ocupam.</p> <p>Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas, na categoria “Agroindústria da Carne”, pelo sexto ano consecutivo. É promovido pela revista Negócios da Comunicação (Brasil), em votação realizada entre jornalistas e demais profissionais que atuam nas áreas de comunicação corporativa.</p> <p>Prêmio Lide da Indústria de Alimentos, na categoria Eficiência em Comunicação e <i>Marketing</i>.</p>	

Troféu Fornecedor Destaque da Hotelaria Nacional à marca Friboi, na categoria Carne Bovina. Organizado pela Revista Hotéis, premia as empresas fornecedoras de produtos para hotelaria mais lembradas pelo mercado.

Ulster Business Top 100 Companies, prêmio conferido pela revista *Ulster Business*, no qual a *Moy Park* figura como companhia no 1 da Irlanda do Norte pelo quinto ano consecutivo.

UK Food and Drink Companies, oferecido pela *Food and Drink Federation*, que situa a *Moy Park* entre as 10 maiores empresas do setor.

UK Meat & Poultry Processing Awards, premiação conferida pelo *Meat Trades Journal*, destacando a *Moy Park* em três categorias: ‘*Processing Business of the Year*’, ‘*Retail Processor of the Year*’ and ‘*Product Developer of the Year*’.

Food Manufacture Excellence Awards, premiação conferida pela revista *Food Manufacture*, na qual reconhece a *Moy Park* como vencedora do ‘*Training Programme of the Year*’.

British Safety Council (BSC) – prêmio internacional de segurança (*International Safety Award*), conferido à *Moy Park* pela BSC.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos e sucesso da empresa.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016

Texto original

A dimensão e abrangência das operações da JBS faz com que os impactos socioeconômicos sejam inerentes à sua atuação. A Companhia é, em muitas cidades, a principal empregadora privada. Dessa forma, por meio da geração de empregos, a JBS desempenha um papel importante nas comunidades em que está inserida, contribuindo com o desenvolvimento econômico local. Em paralelo a esse papel que desempenha, contribui com a sociedade por meio de diversas ações. No Brasil, a Companhia oferece apoio a iniciativas voltadas à educação e formação de crianças, à profissionalização de jovens e adultos e à capacitação e inclusão social de portadores de necessidades especiais. Nos Estados Unidos, México e Canadá, a JBS USA e a *Pilgrim's* possuem um longo histórico de apoio às comunidades e iniciativas locais, por meio de doações financeiras ou de alimentos, além de incentivar colaboradores a atuarem como voluntários. Focados em iniciativas voltadas a beneficiar escolas ou universidades, hospitais e organizações de crianças e jovens, todas as unidades da JBS USA contam com Comitês de Relações Comunitárias. Dentre as ações apoiadas em 2016 estão *United Way*, *American Cancer Society* e *March of Dimes*, entre outras. A *Moy Park*, na Europa, também busca contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades rurais das localidades em que atua por meio de doações e apoio a iniciativas diversas.

Instituto Germinare

A JBS é a principal mantenedora, no Brasil, do Instituto Germinare, escola de negócios voltada a jovens e adolescentes entre 12 e 18 anos, localizada em São Paulo/SP (Brasil). O grande diferencial desse Instituto é a metodologia que adota, complementando o currículo tradicional dos Ensinos Fundamental II e Médio com temas e atividades voltadas a estimular o espírito empreendedor e a formação de gestores de negócios, abordagem aprovada pelo Ministério da Educação. O objetivo, portanto, é formar líderes do futuro. Oferecendo educação gratuita e de alta qualidade, em tempo integral, ocupa o 11º lugar no *ranking* das escolas na cidade de São Paulo e está entre as 100 melhores na relação nacional, de acordo com o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que verifica o nível de aprendizado dos alunos que concluíram o ensino médio no Brasil. Em 2016, contou com 528 matriculados. A Companhia é, em muitas cidades, a principal empregadora privada. Dessa forma, por meio da geração de empregos, a JBS desempenha um papel importante nas comunidades em que está inserida, contribuindo com o desenvolvimento econômico local.

Profissionalização do setor de reciclagem

São promovidas, no Brasil, diversas ações voltadas a fomentar a reciclagem no País, que incluem treinamentos de catadores de materiais recicláveis e benfeitorias – em estrutura e equipamentos – de cooperativas e associações das quais participam. Dessa forma, a

JBS contribui para o desenvolvimento de uma cadeia de oportunidades de negócios, por meio do fomento da profissionalização do setor da reciclagem, da redução de custos de produção – viabilizando a reciclagem de materiais que podem ser reaproveitados – e da geração de renda. Dessa forma, gera benefícios socioeconômicos e ambientais, em linha com a Política Nacional de Resíduos Sólidos. As cooperativas de catadores de materiais recicláveis que contam com o apoio da JBS estão localizadas nos Estados de São Paulo (em Penápolis, Bauru e Lençóis Paulista) e do Paraná (em Maringá).

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.

Análise das estratégias

Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltadas as causas sociais e ambientais.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>ÉTICA E COMPLIANCE</p> <p>Os princípios de integridade e ética que permeiam as atividades e a condução dos negócios da JBS são reunidos em Manuais de Conduta Ética, desenvolvidos por cada uma das operações globais. Esses documentos são direcionados a todos os colaboradores e fornecedores das Empresas da JBS. Em cada uma das operações – seja nos Estados Unidos, Europa ou Brasil – os manuais de conduta são elaborados de acordo com a realidade dos respectivos mercados e operações, sempre com o intuito de promover esclarecimentos sobre o comportamento esperado no desempenho das rotinas de trabalho. Em todas as jurisdições em que a JBS opera, são oferecidos treinamentos sobre ética e anticorrupção, a fim de assegurar a conformidade com as leis locais. Cada uma das Empresas também disponibiliza canais de denúncia, por meio dos quais os colaboradores podem relatar casos em que verifiquem descumprimento ao Código, inclusive de forma anônima. Nos Estados Unidos, por exemplo, a Empresa conta com a Política de Portas Abertas, em que os colaboradores são encorajados a apresentar a seus supervisores ou área de RH quaisquer problemas que considerem estar afetando seu desempenho ou o ambiente geral de trabalho. Também disponibiliza a Linha Direta de Melhor Ambiente de Trabalho, com um número gratuito, pela qual os funcionários podem relatar, de forma anônima, quaisquer preocupações com o ambiente de trabalho, comportamento antiético e violações de políticas. A <i>Pilgrim's</i>, por sua vez, usa o <i>PrideLine</i>, um número anônimo, gratuito. O serviço, terceirizado, permite que os colaboradores relatem quaisquer preocupações, comportamentos antiéticos ou violações de políticas, de forma segura e confidencial. No Brasil, o documento foi revisado em 2016, passando a estabelecer doze diretrizes sobre as condutas desejadas em questões sobre segurança, sustentabilidade, anticorrupção, lavagem de dinheiro e conflito de interesses, entre outras, em linha com as melhores práticas adotadas pelo mercado atualmente. A Empresa também conta com políticas e procedimentos relacionados a questões éticas e aos valores da Companhia, como a Política de Relacionamento com Órgãos Governamentais e Agentes Públicos, que traz regras específicas para a interação dos colaboradores com representantes de governos, e a Política de Brindes, Presentes, Viagens e Entretenimento. Lançada em 2016, orienta colaboradores e fornecedores sobre condutas e limites a serem observados na oferta ou recebimento de gratificações.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à ética, transparência e responsabilidade social.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.foinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>A companhia preza a diversidade e a inclusão, a fim de proporcionar igualdade de condições a todas as pessoas. As áreas de Recursos Humanos das diferentes operações da JBS são as guardiãs da Cultura. Cabe a elas promover ações de disseminação desses valores entre os colaboradores. A <i>Moy Park</i> (Europa), por exemplo, criou o “<i>Being the Best</i>”. Programa de melhoria contínua, busca traduzir e tangibilizar esses princípios, criando engajamento entre os colaboradores. Já a Seara (Brasil), realizou os Eventos de Cultura, ocasiões promovem a vivência dos valores, visão e crenças da JBS por meio do encontro de lideranças e colaboradores, tanto nas unidades das empresas adquiridas no período, como em outras, a fim de reforçar tais diretrizes. Eventos de Cultura também aconteceram nos Estados Unidos. A JBS USA promoveu o JBS Cultural Experience ao longo do ano. Cerca de 5 mil colaboradores da JBS e da <i>Pilgrim’s</i> participaram dessas ocasiões, que aconteceram em Colorado Springs, Chicago, Phoenix, Dallas e outras localidades. Na JBS USA, <i>Pilgrim’s</i>, JBS Canada e JBS Carnes (Brasil), a aderência a Cultura da JBS e o que pauta a Avaliação de Desempenho dos colaboradores. A metodologia utilizada, de 360°, permite diagnosticar e analisar a postura profissional e o relacionamento interpessoal. Além de revelar talentos que podem se tornar lideranças da Companhia, os resultados da avaliação servem como referência para programas de formação e desenvolvimento. No Brasil, todos os colaboradores (127.776) são abrangidos por acordos de negociação coletiva. Quanto a dedicação, mais de 98% possuem contrato em tempo integral com a Companhia. A companhia preza a diversidade e a inclusão, a fim de proporcionar igualdade de condições a todas as pessoas. Na JBS USA, por exemplo, as mulheres ocupam 18% dos cargos executivos. Na <i>Pilgrim’s</i>, correspondem a 15%. Ambas as operações contam com colaboradores procedentes de diversas nacionalidades, o que faz com que sejam falados, no dia a dia das Empresas, uma diversidade de idiomas. Por essa razão, oferece acesso ilimitado as <i>Language Lines</i> de cada fábrica, em um esforço para facilitar a comunicação. Esse recurso de tradução fornece mais de 200 idiomas, criando acesso imediato a uma comunicação clara em todas as nossas instalações. No Brasil, também são admitidas, em suas equipes, pessoas de diferentes culturas e origens. As unidades do Sul do País, por exemplo, contam com colaboradores estrangeiros e indígenas, incluindo refugiados haitianos. Pessoas com deficiências também são uma prioridade a JBS. No final de 2016, a Empresa contabilizava 2.088 colaboradores com esse perfil. Para ampliar seu papel nessa questão, a Seara deu início, em 2016, a um projeto para atrair colaboradores com deficiência física, em parceria com o Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e com o Ministério Público. Dentre as principais iniciativas, estão o mapeamento de oportunidades, sensibilização das fabricas e trabalhos com as comunidades de entorno.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas sócias e ao bem-estar de seus colaboradores.</p>	

Análise das estratégias

Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>A oferta de produtos de qualidade inclui uma atuação assertiva em questões relacionadas a Bem-Estar Animal, tema identificado como fundamental para a sustentabilidade do negócio. Tal importância faz com que as rotinas da JBS, em todas as suas operações, adotem procedimentos, indicadores de desempenho relacionados ao tema, metas, auditorias e treinamentos. Todas as ações adotadas nas diferentes operações da Companhia – seja na América Latina, Europa, Estados Unidos ou Austrália - estão baseadas em políticas ou princípios que levam em consideração as cinco liberdades fundamentais dos animais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser livre de medo e estresse; • Ser livre de sede, fome e má nutrição; • Ser livre de desconforto; • Ser livre de dor, doenças e injúrias; • Ter liberdade para expressar seu comportamento normal. <p>As melhores práticas de Bem-Estar Animal guardam estreita relação com o sucesso das operações da JBS. Por isso, as rotinas de trabalho, em todas as operações da Companhia, seguem políticas e técnicas de produção, tendo como princípio o atendimento aos princípios do abate humanitário. Esse é um aspecto fundamental para a Companhia, que trata o tema com extremo rigor. Em todas as suas unidades de processamento, a JBS adota conceitos técnicos e, inclusive, religiosos (para mercados específicos). Como empresa global, a JBS tem seus produtos direcionados não só para os mercados em que suas operações estão localizadas, mas para consumidores dos cinco continentes. Por isso, adota condutas rígidas de qualidade, a fim de atender os padrões internacionais exigidos por seus clientes. Para gerenciar o tema, conta com equipes multidisciplinares e adota técnicas que são constantemente aprimoradas. E para que os cuidados estejam presentes ao longo da cadeia de valor, as práticas e iniciativas adotadas se concentram em três momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação animal, própria e nos fornecedores de matéria prima; • Transporte animal; • Abate. <p>Em 2016, todas as atividades da JBS, nos diferentes países em que atua, deram grande ênfase a programas de treinamento e de capacitação de equipes – tanto as internas como as de fornecedores –, além de programas periódicos de auditorias internas e de verificação de itens de Bem-Estar Animal. Além dos projetos específicos, voltados ao aprimoramento das práticas adotadas, a empresa também conta com as orientações da Dra. Temple Grandin, da Universidade do Colorado, referência global em Bem-Estar Animal.</p>	

Análise do enquadramento
Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar animal.
Análise das estratégias
Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>A água é um dos recursos naturais mais importantes na cadeia de valor produtiva da JBS. A disponibilidade e a qualidade de água repercutem diretamente nas operações da empresa e o uso eficiente desse recurso natural é fundamental para a promessa de gerações futuras. Além disso, é transversal a todos os outros temas materiais da Empresa, como a Integridade de Produtos. Para engajar a cadeia de valor na gestão desse insumo, a JBS incentiva, por exemplo, o uso de cisternas para captação e armazenamento da água de chuva nas granjas de aves de seus produtores integrados, ou a preservação de nascentes de água e florestas nativas no âmbito do Programa Novo Campo, na região da Amazônia brasileira. Com isso, há melhora na disponibilidade e na qualidade da água para os animais, promovendo a continuidade dos processos produtivos e naturais. Toda a água utilizada nas operações da JBS, em âmbito global, é captada principalmente de fontes superficiais, como rios e fontes subterrâneas, como poços, e também por meio de abastecimento público. Independentemente da fonte, 100% do volume captado recebe tratamento adequado para garantir a necessária qualidade ao processo produtivo. Do total retirado por fonte em 2016, rios e poços (águas de superfície) responderam pela maior parcela: 46,3%. Todas unidades industriais seguem diretrizes corporativas e metas de redução. No Brasil, por exemplo, houve redução de 8% no consumo total de água das operações de Carnes, Couros, Seara e Novos Negócios. Com processos produtivos cada vez mais eficientes, mais de 5 bilhões de litros de água deixaram de ser utilizados. Houve, também, aumento de 11% no uso de água de reuso, evitando a captação de 178 milhões de litros, além de incremento de 45% do volume de água captada da chuva, o que representa mais de 178 milhões de litros. No Brasil, os processos relacionados ao uso da água seguem diretrizes do Programa de Gestão Sustentável de Água (PGSA). Com foco em aumento da eficiência e controle de riscos de desabastecimento, o PGSA tem, como objetivos, identificar a criticidade e prioridade de plantas e de microbacias hidrográficas, mitigar o risco de escassez e aumentar a eficiência de uso com base em metas, além de medir os impactos financeiros relacionados a água e fornecer ferramentas estratégicas e metodologias para decisões de investimento. O PGSA abrange cerca de 120 unidades industriais da JBS distribuídas de norte a sul do País, contemplando quase que a totalidade das grandes bacias hidrográficas brasileiras. Integra, portanto, a gestão dos recursos hídricos dos diferentes negócios da Companhia, como os relacionados ao setor alimentício (bovinos, suínos, aves, industrializados), além do processamento de couro bovino e da fabricação de produtos de higiene e limpeza, biodiesel, colágeno e outros.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas ambientais.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas ambientais.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3987/RAdm_DF_ParecerComAud.pdf
Data	2016
Texto original	
<p>O compromisso da JBS, com clientes e consumidores, e oferecer produtos que respeitem os mais altos padrões de segurança alimentar e qualidade. Para isso, desenvolve um extenso trabalho nas seguintes frentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da cadeia de valor: adota princípios de sustentabilidade desde a origem da matéria-prima, o que inclui a compra responsável de proteínas e a capacitação de fornecedores. • Qualidade e segurança dos alimentos: pesquisas em laboratórios e cuidado para que todas as operações estejam em linha com o que há de mais moderno em termos de exigências regulatórias e certificações. A Companhia também não comercializa produtos considerados proibidos nos mercados em que atua e atende as respectivas regras e boas práticas. • Rotulagem: 100% dos produtos da JBS atendem as diferentes exigências de rotulagem, conforme determinam as legislações dos mercados em que está presente. Os rótulos possuem informações relativas a composição, tabela nutricional, denominação, peso líquido, condições de conservação, data de fabricação, prazo de validade e dados da unidade fabricante. No Brasil, por exemplo, apresentam o selo de Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Também é informado, nos rótulos, os produtos que contém ou podem conter ingredientes dentre os 18 que mais causam alergias, em linha com resolução da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), publicada em 2016. Nos Estados Unidos, todos os produtos carregam o selo de inspeção do “<i>United States Department of Agriculture, Food Safety and Inspection Service (USDA, FSIS)</i>”. Em alguns produtos, são apresentadas, ainda, informações como modo de preparo e de consumo, além de trazerem diferentes sugestões de receitas. Os rótulos também trazem informações sobre os ingredientes e aditivos utilizados, especifica a existência de fatores alergênicos, se houver, e apresenta a fortificação de vitaminas, minerais e fibras, entre outras informações. • Certificações: Reconhecimentos, conferidos por terceiros, das boas práticas, processos e rotinas adotadas pela JBS. Além de assegurarem a qualidade e a efetividade das rotinas adotadas pela Companhia, tais certificações permitem o acesso dos produtos a mercados internacionais. 	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa ao evidenciar estrutura e procedimentos padronizados, projetando uma imagem de confiança e integridade.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar a padronização de procedimentos institucionais e a estrutura empresarial, projetando uma imagem de confiança, integridade e qualidade dos alimentos.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Quando começamos esse negócio, há mais de seis décadas, sempre acreditamos que o foco no trabalho e o compromisso com as pessoas seriam fundamentais para que a empresa se tornasse bem-sucedida. Também acreditávamos que essas seriam as principais forças para enfrentarmos qualquer desafio. Em 2017, pudemos constatar que essas crenças eram verdadeiras. O ano que passou nos estimulou a ser ainda melhores. Nossos valores, compartilhados com os colaboradores, somados à confiança dos nossos parceiros de negócios, foram determinantes para alcançarmos, no período, um dos melhores resultados operacionais da nossa história. Alcançamos vendas consolidadas de R\$163,2 bilhões em 2017, 27% das vendas globais da Companhia ocorreram por meio das exportações, que somaram US\$13,8 bilhões, com destaque para Grande China, África e Oriente Médio. Nosso EBITDA foi de R\$13,4 bilhões, incremento de 18,9% sobre o ano anterior, com margem EBITDA de 8,2%. O lucro líquido do ano apresentou expressiva melhora e atingiu R\$534,2 milhões, 128,7% superior a 2016, equivalente a R\$0,19 por ação. Além desses sólidos resultados, também avançamos em nosso compromisso com a transparência. Criamos uma diretoria global de <i>Compliance</i> que atua de forma independente, respondendo diretamente ao Conselho de Administração. Neste ano, a área avançou em várias frentes, aprimorando ações, mecanismos de controle. Novas políticas e procedimentos, em linha com as melhores práticas globais. Entre as muitas ações realizadas, estão os treinamentos de todas as lideranças no Brasil sobre <i>Compliance</i> e a terceirização do canal de denúncias, que passou a ser chamado de Linha Ética JBS. A sustentabilidade de nossas operações foi confirmada nos resultados financeiros e também nos projetos e políticas de preservação ambiental. Um exemplo é a evolução do desempenho na avaliação do CDP, entidade global voltada a analisar processos relacionados à sustentabilidade. Assumimos posição de liderança nos programas que avaliam boas práticas para o combate ao desmatamento e para a gestão de recursos hídricos. Foi com muito trabalho que construímos essa Empresa. A dedicação dos nossos mais de 230 mil colaboradores, que compartilham dos nossos Valores e da forte Cultura é o que nos faz seguir adiante, mantendo o foco em nossa missão: sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer. É com muito orgulho e energia que chegamos a 2018, um ano simbólico para a JBS. Completaremos 65 anos ainda mais confiantes em relação ao nosso futuro e à competência de todo o nosso time para escrevermos mais um capítulo da nossa história. A todos que nos apoiaram ao longo dessa trajetória, e aos que fazem parte dela, meu muito obrigado.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	

Análise das estratégias

Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Sustentabilidade, a JBS S.A. apresenta os resultados de seus negócios¹ no ano de 2017 (entre 1º de janeiro e 31 de dezembro). Neste documento, a Companhia destaca as ações que influenciaram seu desempenho, nos âmbitos econômico, social e ambiental. Também estão relatadas informações sobre a estrutura corporativa, a estratégia de negócios perseguida globalmente, os mercados em que a Companhia atua e as práticas de Gestão e Governança, entre outros temas. A abordagem global deste relatório – adotada desde 2015 – está em linha com o posicionamento da Companhia, hoje destacada como uma das maiores empresas de alimentos do mundo. É o oitavo ano consecutivo que a JBS S.A. reporta essas informações em relatório anual, de forma voluntária, seguindo as diretrizes da instituição internacional <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI). Nesta edição, adota a nova metodologia GRI Standards. Este relatório, portanto, foi preparado de acordo com as Normas GRI: Opção Essencial. A auditoria das demonstrações contábeis, por sua vez, segue as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo <i>International Accounting Standards Board</i> (IASB) e é realizada pela BDO RCS Auditores Independentes. Os indicadores de desempenho GRI (ambientais, sociais e econômicos) reportados neste relatório se referem, respectivamente, aos resultados alcançados em cada uma das plataformas de negócios da JBS, divididas em JBS América do Sul e JBS América do Norte. A JBS sempre busca aprimorar seu relato anual. Por isso, coloca à disposição diversos canais para receber comentários, sugestões, dúvidas ou críticas a este documento, como o relatorio.anual@jbs.com.br. A área de Relações com Investidores (www.jbs.com.br/ri) também está disponível por meio do telefone +55 (11) 3144-4224 e e-mail ri@jbs.com.br.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Não configura nenhum enquadramento proposto por Entman (1993).</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administração da legitimidade moral ao comunicar-se oficialmente divulgando informações institucionais aos seus investidores e acionistas.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Ética e integridade são aspectos altamente relevantes para a sustentabilidade dos negócios da JBS. Orientam, portanto, as suas estratégias globais. Dada a importância desses temas, a JBS busca equiparar as práticas que adota às melhores referências de mercado. Um exemplo é o compromisso de aprimorar constantemente as práticas de Governança Corporativa, que em 2017 se refletiu em um número maior de membros independentes no Conselho de Administração: 44% do total. Também foram revistos, no período, o funcionamento e estrutura dos Comitês de apoio ao Conselho e das políticas instituídas. Em paralelo, a JBS avançou no sentido de aperfeiçoar as práticas de <i>Compliance</i>, reestruturando a área dedicada ao tema. Face à evolução dos negócios no Brasil e nos outros países, o <i>Compliance</i> passou a reportar-se diretamente ao Conselho de Administração, ganhando status de diretoria global. Destaques do Ano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Conselho de Administração - mais alto órgão de governança da Companhia – encerrou 2017 com nove membros, sendo quatro independentes (44%). Em 2016, eram oito membros – dos quais dois independentes (25%). Os conselheiros, eleitos para mandatos de dois anos, representam os acionistas e buscam, de acordo com as competências que lhes são atribuídas pelo Estatuto Social, determinar as linhas centrais dos negócios e as metas relativas aos temas econômicos, sociais e ambientais. • Criação de dois novos comitês de assessoramento ao Conselho: Partes Relacionadas e Governança. O primeiro busca assegurar que as transações da Companhia e de suas controladas e coligadas respeitem os interesses da JBS e se deem de forma transparente e ética, nos termos da legislação vigente. Já o Comitê de Governança, de caráter consultivo, busca instituir melhores práticas sobre o tema, baseadas nos mais altos padrões globais, e acompanhar o cumprimento de tais medidas. Os novos comitês se unem aos três não-estatutários, anteriormente instituídos: Sustentabilidade, Auditoria e Financeiro e de Gestão de Riscos. Todos os comitês foram reestruturados ao longo do ano, o que abrangeu a revisão dos respectivos regimentos internos e das agendas de trabalho. Mais informações sobre tais comitês, incluindo os membros que os compõem, estão disponíveis no site de RI da JBS (http://jbss.infoinvest.com.br/). • Reestruturação da área de <i>Compliance</i>, medida que deu origem à Diretoria Global de <i>Compliance</i>, subordinada diretamente ao Conselho de Administração (mais informações nas páginas 42 a 47). Formação de três áreas estratégicas, subordinadas à Presidência Global de Operações: Qualidade e Segurança dos Alimentos, Centro de Excelência e Inovação e <i>Global Sourcing</i>. • Adoção de Política de Transações com Partes Relacionadas, que orienta sobre os procedimentos a serem observados pela JBS, suas controladas e coligadas, assim como pelos seus colaboradores, administradores e acionistas, em transações com partes relacionadas. Esse documento se soma a outras quatro 	

políticas vigentes: Divulgação de Informações Relevantes, Negociação com Valores Mobiliários, Dividendos e Privacidade. A íntegra desses documentos, que auxiliam os gestores na condução de seus negócios, está disponível no site da Companhia (<http://www.jbs.com.br/ri/>, em Informação Corporativa/Códigos e Políticas).

- Formação de três áreas estratégicas, subordinadas à Presidência Global de Operações: Qualidade e Segurança dos Alimentos, Centro de Excelência e Inovação e *Global Sourcing* (mais informações na página 71).

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à transparência, integridade e ética.

Análise das estratégias

Estratégia: Recuperação de legitimidade moral ao reestruturar a empresa com objeto de projetar uma imagem confiável ao público.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
Boas Práticas de Governança	
<ul style="list-style-type: none"> • A JBS tem ações negociadas no Brasil há mais de uma década no Novo Mercado da B3, segmento de listagem que é referência em termos de boas práticas de Governança Corporativa. Com isso, a Companhia assume compromissos relacionados a esse tema que vão além das exigências da legislação vigente. • Capital social formado exclusivamente por ações ordinárias, o que confere direitos iguais a todos os acionistas. • Das ações emitidas, 35,86% são detidas por minoritários, fatia superior aos 25% previstos pelo regulamento do Novo Mercado. • 44% dos membros do Conselho de Administração são independentes, percentual que supera o mínimo de 20% exigido pelas regras do Novo Mercado. • A presidência do Conselho de Administração e a presidência da Companhia são ocupadas por diferentes profissionais. • Concessão de <i>tag along</i> a todos os acionistas no caso de alienação do controle acionário da Companhia. Dessa forma, o adquirente deverá realizar oferta pública de aquisição das ações aos demais acionistas, oferecendo para cada ação o mesmo preço pago por ação do bloco controlador. • Conselho Fiscal permanente. • Remuneração fixa mensal dos membros do Conselho de Administração e dos comitês da Companhia, assim como dos integrantes do Conselho Fiscal, baseada no desempenho de suas funções. Não recebem, portanto benefícios diretos e indiretos ou participação nos resultados da Companhia. Já a remuneração das demais lideranças é atrelada a indicadores de desempenho, o que incentiva o crescimento sustentável da JBS em médio e longo prazos e a conquista de metas de curto prazo, resultando, conseqüentemente, na perenidade do negócio. A remuneração, que busca atrair e manter profissionais altamente qualificados, é estabelecida com base em pesquisas de mercado e alinhada aos interesses da Companhia e de seus executivos e acionistas. 	
Análise do enquadramento	
Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à transparência, integridade e ética.	
Análise das estratégias	
Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Em 2017, a JBS reestruturou sua área de <i>Compliance</i>. O tema, antes conduzido por uma gerência, passou a ser tratado por uma Diretoria Global, diretamente subordinada ao Conselho de Administração. Com essa medida, a JBS tem aprimorado as ações e mecanismos de controle até então adotados, e tem desenvolvido novas políticas e procedimentos, em linha com as melhores práticas globais. Um bom programa de <i>Compliance</i> traz maior garantia de perenidade e desenvolvimento da empresa e consiste em importante ativo para alcançar melhores resultados econômico-financeiros em médio e longo prazos. Tais entendimentos têm motivado as iniciativas desenvolvidas em 2017 e as previstas para os anos seguintes. O programa de <i>Compliance</i> “Faça Sempre o Certo” reúne diversas ações voltadas a avançar em uma cultura de <i>Compliance</i>, de forma a impedir condutas ilícitas e viabilizar a antecipação das apurações de eventuais irregularidades. Comunicação e diálogo com o público interno e externo ocupam, portanto, papel estratégico. Por isso, foi dado especial enfoque na divulgação e disseminação de conhecimentos sobre o tema e sobre as políticas e procedimentos a serem observados. Também ganha destaque as diversas ações voltadas às lideranças, de forma a transformá-las em multiplicadores de boas práticas. Essas frentes de trabalho se somam a outros pilares que apoiam o Programa de <i>Compliance</i> da JBS. A JBS acredita que uma cultura de <i>Compliance</i> inclui vários esforços direcionados às lideranças e vem desenvolvendo ações para que esses profissionais conheçam as políticas e procedimentos em vigor e se transformem em multiplicadores perante suas equipes.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas à transparência, integridade e ética.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva anunciar ações adotadas com objetivo de aprimorar e padronizar procedimentos institucionais visando à transparência, integridade e ética.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Excelência na qualidade e compromisso de fornecer alimentos seguros são diretrizes fundamentais na estratégia de negócios da JBS. Esforços contínuos pautam a constante melhoria dos padrões de operação, fabricação e fornecimento. Em 2017, a Companhia deu mais um passo importante nessa direção. Com a criação da Diretoria Global de Segurança dos Alimentos e Garantia da Qualidade, área que assume a responsabilidade de evoluir na implementação de procedimentos e programas globais de qualidade, superando os requisitos dos mercados mais exigentes. Ao incluir todos os processos e produtos da empresa sob os mesmos padrões, a nova área – instalada em Greeley, no Colorado (EUA) – pretende expandir ainda mais o acesso da JBS a mercados globais de exportação, garantindo e superando o cumprimento, de forma mais eficiente, dos mais altos padrões de segurança e de controle de qualidade. Esses esforços fazem parte da estratégia da JBS de ser referência global nos processos de qualidade e segurança dos alimentos. Dessa forma, a Diretoria Global de Qualidade e Segurança dos Alimentos – diretamente subordinada à Presidência Global de Operações – vem estudando as características específicas de cada mercado, trabalhando em parceria com a Diretoria de Segurança Alimentar e Garantia da Qualidade da JBS para a América do Sul. Sob a visão de que qualidade é um processo contínuo, as melhores práticas e processos já adotados estão sendo priorizados em toda a Companhia, contexto no qual as operações do Brasil ganham destaque. A JBS está exportando o modelo de gestão de garantia da qualidade desenvolvido no País para fábricas de várias partes do mundo. Criado em 2015 pela operação de bovinos, o modelo inovador de gestão garante rigoroso controle da cadeia de valor com resultados financeiros e nos indicadores de relacionamento e satisfação do consumidor. Envolve desde o controle da compra de matéria-prima até a auditoria no padrão da apresentação dos produtos no ponto de venda, incluindo rígidos controles no processo produtivo e na distribuição. Para assegurar cada etapa do processo, a ação prevê treinamentos das equipes fabris, dos clientes e reciclagem anual dos demais agentes do processo com troca de experiências sobre as melhores práticas. Esse modelo de gestão da qualidade foi criado a partir do desenvolvimento de um software que coleta informações em tempo real, em várias etapas do processo. Em visita ao Brasil no final de 2017, Al Almanza, o Diretor Global de Qualidade e Segurança dos Alimentos da JBS conheceu a iniciativa. Frente aos resultados já alcançados, a essa prática será reaplicada em outras unidades da empresa globalmente. Dessa forma, o modelo deve ser estendido em 2018 às operações de carne bovina dos Estados Unidos e do Canadá.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa ao evidenciar estrutura e procedimentos padronizados, projetando uma imagem de confiança e integridade.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao evidenciar a padronização de procedimentos institucionais e a estrutura empresarial, projetando uma imagem de confiança, integridade e qualidade dos alimentos.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Além das habilitações operacionais, diversas unidades da JBS possuem certificações adicionais que garantem acesso a um mercado ainda mais amplo, especialmente a clientes internacionais. Entre as diversas certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>British Retail Consortium</i> (BRC) – a certificação é um pré-requisito para fornecer a clientes europeus. Reconhecida pela <i>Global Food Safety Initiative</i>, é uma das mais rigorosas da indústria, pois abrange 326 critérios relacionados a segurança nas fábricas e programas de qualidade a serem atendidos. Atualmente, treze unidades da JBS Carnes (Brasil), 16 unidades da Seara (também no Brasil) e a maior parte das plantas nos Estados Unidos e Austrália são certificadas pelo BRC. As fábricas desses dois países também são auditadas sob critérios reconhecidos pela GFSI, iniciativa orientada para a indústria global que fornece a melhoria contínua dos sistemas de gestão da segurança alimentar para garantir a confiança no fornecimento de alimentos seguros para os consumidores no mundo todo. • <i>McDonalds</i> – a certificação passa pelo controle de bem-estar animal, segurança alimentar e boas práticas de fabricação, entre outros critérios. Atualmente, sete unidades da JBS Carnes (Brasil) e quatro da Seara (também no Brasil) estão habilitadas a fornecer a matéria-prima utilizada na fabricação de hambúrgueres da rede de restaurantes. Uma das unidades da companhia é certificada para produzir o hambúrguer, dentro da norma SQMS (<i>Supplier Quality Management System</i>), e outra, na cidade de Colíder, no Mato Grosso, é habilitada para a produção do hambúrguer sustentável. • ISO 9001 – designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo de operação ou dimensão. Atualmente, cinco unidades da JBS Carnes (Brasil) e todas as cinco unidades da JBS USA <i>Pork</i> adotam esse padrão. • ISO 17025 – a norma é usada para padronização de teste de laboratórios de ensaio e calibração. A JBS possui três laboratórios no Brasil certificados por tal norma e os demais em processo de certificação. • <i>Leather Working Group</i> (LWG) – a organização britânica certifica empresas com boas práticas ambientais em curtumes em todo o mundo. No Brasil, mais de 85% dos couros curtidos na JBS foram produzidos em unidades que atingem nível ouro na LWG. Já nos Estados Unidos, 100% do couro produzido pela JBS, em Cactus, Texas e Tannery, alcançaram tal nível. • <i>Global Gap</i> – auditoria contratada, com foco na cadeia do agronegócio (matrizes / incubatórios / granjas de frango de corte). Duas unidades da Seara estão habilitadas. • CFM – a Seara possui tal certificação, cujo objetivo é normatizar fabricantes de componentes alimentares para garantir a segurança do produto. 	

- SMETA – auditoria de responsabilidade social e sustentabilidade, requerida por clientes da Europa. Verifica as condições de trabalho (número de horas trabalhadas, condições especiais de equipamentos, salubridade, entre outros), trabalhadores contratados e legislações aplicáveis ao estabelecimento. Nove unidades da Seara estão habilitadas.
- YUM! – auditoria realizada pela companhia detentora das marcas KFC, Pizza Hut e Taco Bell. Para aprovação pela YUM!, há três auditorias: *quality system*, *food safety* e agropecuária (manejo, boas práticas e bem-estar animal). Na Seara, treze unidades estão habilitadas.
- A Seara também conta com certificações da KFC Agropecuária – UK, McDonald’s, Swiss Law, GlobalGap, entre outras, incluindo certificações e auditorias realizadas por clientes do Brasil e do exterior.
- ISCC (sigla em inglês de Certificado Internacional de Carbono e Sustentabilidade), conferido em 2016 à JBS *Trading*. O selo reconhece a responsabilidade das empresas na redução da emissão de gases do efeito estufa (GEE), na utilização sustentável do solo, na proteção de biosferas naturais e no aumento da sustentabilidade social. A auditoria foi realizada pela *Control Union*, empresa especialista na inspeção, supervisão e movimentação de cargas em escala mundial. Essa certificação permite que a JBS *Trading* comercialize seus produtos com a União Europeia.
- Já a *Pilgrim’s Moy Park* mantém as seguintes certificações, entre outras: FSC, *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)*; *Sustainable Agricultural Initiative* e *QS Standard*. (<https://www.moypark.com/en/sustainability>)

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa evidenciando a relação de causa e efeito para demonstrar seu sucesso institucional.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade cognitiva ao vincular imagem institucional à rótulos e prêmios que demonstram a qualidade dos produtos e sucesso da empresa.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>A JBS USA entende que a maior influência que pode assumir é a criação de empregos e geração de renda, contribuindo para o desenvolvimento das localidades em que atua. Nesse sentido, busca apoiar ou participar de ações, em tais localidades, que impulsionem, por exemplo, a educação e a formação de crianças e jovens, e a profissionalização de jovens e adultos. Na <i>Pilgrim's</i>, não são estabelecidas metas de doação ou de voluntariado. O tema é gerenciado de forma independente por cada unidade, Líder na Prática de Responsabilidade Corporativa Premiada em 2017 com o <i>CORE Standard for Responsible Business</i>, a <i>Moy Park</i> foi reconhecida como referência, na Irlanda do Norte, em práticas de responsabilidade corporativa. O prêmio, conferido pela instituição de mesmo nome, é o único do País a destacar as empresas que adotam boas práticas nesse tema. Possui um orçamento anual reservado para apoiar iniciativas e comunidades locais. Algumas plantas, por exemplo, podem optar por contribuir em ações voltadas a crianças e jovens, patrocinando eventos escolares esportivos. Para outras, pode fazer mais sentido apoiar iniciativas de combate à fome. Esses esforços são potencializados por meio de iniciativas, nas próprias unidades, para levantar fundos com colaboradores e respectivos familiares, e por programas de voluntariado. A estratégia utilizada, portanto, atende as necessidades da comunidade local de cada planta, de forma a também engajar os colaboradores a essas iniciativas. <i>The Prince's Countryside Fund</i>. Por meio de doações e apoio a essa iniciativa, a <i>Moy Park</i> busca contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das comunidades rurais das localidades em que atua. O <i>The Prince's Countryside Fund</i> desenvolve mais de 120 projetos no Reino Unido, beneficiando cerca de 100 mil pessoas. <i>Feeding Britain's Future</i>. Iniciativa voltada à formação de jovens que buscam oportunidades de trabalho na indústria de alimentos, que é a maior empregadora do Reino Unido, abrigando mais de 3,7 milhões de pessoas. Criado e gerenciado pela associação IGD, compreende programas de capacitação profissional e visitas às unidades de produção.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Redução da Pegada Ambiental – Conjunto de ações voltadas a reduzir emissões, consumo de água e geração de resíduos. A cada ano, a JBS tem melhorado a ecoeficiência dos processos e buscado catalisar iniciativas inovadoras, relacionadas tanto a processos, como a governança e produto. Em 2017, a JBS avançou, nesta frente, no sentido de priorizar investimentos para as plantas que apresentam risco hídrico. Ações como essa contribuíram para que a Companhia conquistasse reconhecimento importante nesse tema, sendo avaliada pela entidade global CDP (<i>Driving Sustainable Economies</i>) como uma das líderes da indústria de alimentos nesse quesito.</p> <p>Relações com a Sociedade e Engajamento de <i>Stakeholders</i> – Cada vez mais, a sociedade exige transparência das cadeias de produção. Para atender a essa demanda, a JBS possui estratégia robusta e ferramentas diferenciadas para oferecer produtos de alta qualidade, altos padrões de bem-estar animal, sanidade, sustentabilidade e rastreabilidade. Essa forma de atuar contribui para estabelecer relações de confiança com clientes e consumidores, o que faz com que a sustentabilidade – juntamente com <i>Compliance</i> e Governança Corporativa - se torne um eixo central na gestão da imagem e reputação da JBS. Engajar os públicos de relacionamento, por meio de várias iniciativas promovidas ao longo da cadeia de valor, também norteia as estratégias de sustentabilidade desenvolvidas pela JBS USA. Para a empresa, a sustentabilidade é uma jornada de melhoria contínua, que envolve superar o desempenho dos negócios a curto e longo prazo, equilibrando e gerindo fatores econômicos, sociais e ambientais. Para gerenciar o tema, conta, desde 2015, com mais de 30 indicadores de desempenho (KPIs, pela sigla em inglês) relacionados a questões de alta prioridade, em mais de 50 plantas localizadas nos Estados Unidos e Canadá. A cada unidade cabe identificar metas de melhoria e desenvolver um plano de trabalho para atingir esses objetivos. Esse programa se traduz em mudanças mensuráveis, que impulsionam a melhoria contínua do uso responsável de recursos, atendendo às expectativas da liderança e dos <i>stakeholders</i>. Já na <i>Pilgrim's Pride Corporation</i>, a estratégia de sustentabilidade está sendo conduzida por um conjunto de metas estabelecidas, referentes a bem-estar animal, segurança dos colaboradores, meio ambiente e fornecedores, que deverão ser atingidas até 2020.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais e ao bem-estar animal.</p>	
Análise das estratégias	

Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Saúde e segurança também são elementos críticos nas decisões de negócios da <i>Pilgrim's Moy Park</i>. A Companhia envolve a força de trabalho nos seus programas de saúde e segurança e incentiva o protagonismo das lideranças, de forma a identificar e gerenciar riscos, além de analisar desempenhos. No ano, ganharam destaque, no Brasil, as ações direcionadas a afastamentos previdenciários, assunto que ganhou controle mais rigoroso, e os programas de inclusão de pessoas com deficiências, com ações de comunicação e conscientização em todos os negócios, voltados à sensibilização dos demais colaboradores sobre esse tema. Já a JBS América do Norte evoluiu nos controles utilizados para a gestão desse tema. A empresa adota indicadores de desempenho (KPIs, pela sigla em inglês), em linha com o plano de identificação e redução de riscos potenciais, estabelecido em 2015 para três anos. A gestão desse tema, em todos os negócios da América do Sul, é feita pela área de Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), estrutura que conta com coordenação específica para Saúde Ocupacional. A área é subordinada à Diretoria de Recursos Humanos Corporativo. O acompanhamento e avaliação do desempenho dos negócios nesses temas é feito pelo Comitê de SESMT, composto por membros Alta Administração, por meio de indicadores de Segurança do trabalho e Saúde Ocupacional, monitorados diariamente. As atividades da JBS nessas áreas são norteadas pelas Normas Regulamentadoras (NRs), publicadas pelo Ministério do Trabalho. Os temas referentes à segurança e saúde dos colaboradores também são norteados por 158 acordos e convenções trabalhistas. Esse número representa 84,95% de todos os acordos e convenções realizadas pela JBS no período.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade pragmática ao evidenciar ações voltadas ao bem-estar e segurança de seus colaboradores.</p>	

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>Esse tema, também primordial globalmente para a sustentabilidade dos negócios e conduzido com extremo rigor, é tratado pelas diferentes operações da JBS com o objetivo de garantir as cinco liberdades fundamentais dos animais. Nesse sentido, a JBS realizou em 2017, investimento de R\$ 14,7 milhões no Brasil e US\$ 19,6 milhões nos Estados Unidos e Canadá, bem-estar animal, de forma a garantir e aprimorar as práticas adotadas. Para gerenciar o tema, a JBS conta com equipes especializadas em cada tipo de proteína. Multidisciplinares, passam por constante aprimoramento, de acordo com as melhores práticas de mercado. Com o intuito de garantir as cinco liberdades fundamentais dos animais, as rotinas de trabalho de todas as operações da Companhia seguem procedimentos e políticas. Seara e JBS Carnes, no Brasil, possuem políticas próprias de Bem-Estar Animal, elaboradas em linha com as melhores práticas e exigências das legislações. A Seara, por exemplo, conta com o Manual de Biossegurança e Bem-Estar Animal, documento que dá orientações sobre as práticas a serem observadas em todas as granjas próprias e integradas. Toda a matéria-prima adquirida pela Seara (frangos, suínos e perus) é proveniente de granjas próprias ou de produtores integrados. Isso possibilita à Companhia realizar acompanhamento minucioso de todo o processo de criação dos animais. Além disso, a Seara é responsável por produzir e fornecer todos os insumos para o produtor, como pintinho, ração e medicamentos, bem como todo o conhecimento técnico. Para isso, conta com uma equipe de extensionistas e médicos veterinários que visitam periodicamente todas as granjas, de forma a garantir que as práticas corretas estejam sendo adotadas. Nas unidades de aves foi introduzido, em 2017, um painel de gestão específico para bem-estar animal. Utilizado por 30 plantas, contempla 20 indicadores de bem-estar animal, referentes a treinamento de equipes, manejo, infraestrutura dos aviários e transporte, entre outros. De uso interno, reúne a auto avaliação feita, todos os meses, por cada uma das unidades, dados que possibilitam monitorar as práticas e buscar aprimoramentos constantes. A maior parte dos itens abordados se refere a práticas que vão além do que é exigido por lei, o que reforça o compromisso da JBS em perseguir as melhores referências sobre o tema. Em 2018, o painel de gestão deverá ser estendido às unidades de suínos. Nos EUA, as instalações de produção de carne bovina e suína adotam programas de bem-estar animal que estão em linha com as diretrizes do Instituto Norte-americano de Carne (NAMI, pela sigla em inglês) e em conformidade com a regulação local. O cumprimento dos programas da empresa é verificado diariamente e por meio de auditorias feitas por terceiros. Todas as instalações instituíram, de forma voluntária, o programa “Uma Abordagem Sistemática para Manuseio Humanitário e Abate”. Recomendado pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, pela sigla em inglês) para o manuseio de animais, abrange quatro aspectos: (1) Avaliação inicial do local e das circunstâncias em que o gado poderia experimentar emoção excessiva, desconforto ou ferimentos acidentais enquanto estaria sendo manuseado no transporte, contenção ou abate; (2) Estrutura das instalações e a existência de treinamentos e práticas, abordadas por meio de normativos que buscam minimizar</p>	

riscos de agitação, desconforto ou ferimento acidental indevido; (3) Auditoria periódica das estruturas das instalações e práticas utilizadas para garantir que o gado seja manuseado de forma humanitária; (4) Melhoria contínua dos processos, com base nos resultados de auditorias internas e de terceiros, incorporação de mudanças regulatórias, tendências de desempenho e oportunidades de aprimoramento identificadas nas reuniões semanais da Equipe de Bem-Estar Animal.

Análise do enquadramento

Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas ambientais e ao bem-estar animal.

Análise das estratégias

Estratégia: Ganho de legitimidade moral ao evidenciar ações institucionais voltadas ao bem-estar animal.

Tipo	Relatório de Administração
Canal	Divulgado anualmente por meio do site oficial da JBS S.A.
Disponível em	http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4515/604852.pdf
Data	2017
Texto original	
<p>A criação e a alimentação dos animais, assim como os procedimentos operacionais da JBS, dependem, em grande medida, da disponibilidade de água. O insumo é essencial à cadeia produtiva e à indústria, pois assegura os padrões sanitários dos processos e dos produtos, além da higienização das áreas, dos equipamentos e dos utensílios. Trata-se, portanto, de um insumo transversal a todos os outros temas materiais da Companhia. A gestão da água, na plataforma América do Sul, é feita por diretrizes corporativas e metas de redução, que compreendem a adoção de uso consciente do recurso, abrangendo todo o ciclo da água. Dessa forma, foram observados os seguintes avanços em 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução de 12% no consumo total de água das operações do Brasil, como resultado de processos produtivos cada vez mais eficientes. Com isso, mais de 8,2 bilhões de litros de água que deixaram de ser utilizados. • Aumento de 2,8% no uso de água de reuso, em comparação ao ano anterior, evitando a captação de 1,7 milhões de litros. • Incremento de 34% do volume de água captada da chuva, em relação a 2016. <p>A JBS também busca estimular e engajar a cadeia de valor para que melhores práticas de utilização da água sejam adotadas. Um exemplo é o incentivo dado, no Brasil, ao uso de cisternas para captação e armazenamento da água de chuva nas granjas de aves dos produtores integrados da Seara. A JBS USA, por sua vez, trabalha de forma próxima e colaborativa com agentes e autoridades dos municípios, Estados e países em que suas operações estão instaladas, com o intuito de desenvolver soluções conjuntas. Todas as unidades de produção da Companhia possuem programas ou mecanismo para reutilização de água. Os projetos e iniciativas adotadas exigem mais do que inovação e engenharia especializada das equipes operacionais e ambientais. Demandam comprometimento e colaboração das equipes, que contam com o apoio de especialistas em segurança alimentar, funcionários do USDA, analistas de negócios e gerentes financeiros. Todos os esforços são feitos no sentido de envolver e educar as equipes sobre os comportamentos esperados para a conservação e correto uso da água.</p>	
Análise do enquadramento	
<p>Enquadramento: Faz um julgamento moral da própria empresa a medida que evidencia ações institucionais voltadas às causas socioambientais.</p>	
Análise das estratégias	
<p>Estratégia: Administrar a legitimidade moral ao comunicar-se evidenciando ações voltados as causas sociais e ambientais.</p>	

