

Araraquara 2015

# Formulação Estratégica

Teoria do Planejamento e do Posicionamento e um Estudo de  
Caso da JBS

Autor: Matheus de Oliveira Pires

Orientador: Elton Eustáquio Casagrande

Examinador: Sebastião Neto Ribeiro Guedes

## RESUMO

A competição nos mercados, o fácil acesso a informação tornou a estratégia, nas últimas décadas, um campo de estudos e de essencial importância para o crescimento e desenvolvimento das companhias, um aliado para a empresa se diferenciar no mercado, conseguindo destaque e atingir seus objetivos, minimizando riscos. Esse artigo tem como objetivo, demonstrar duas correntes de formulação estratégica, sendo uma teoria do Posicionamento, tendo como principal mentor Michael Porter, e a segunda a teoria do Planejamento, sendo Chiavenato como principal autor. Após isso, será caracterizado o setor do Agronegócio brasileiro, que possui um papel fundamental no cenário econômico nacional, que irá subsidiar a análise estratégica e estudo de caso da empresa JBS S.A. O objetivo final é entender o processo estratégico da empresa e caracteriza-lo de acordo com as teorias apresentadas.

**Palavras Chave:** Estratégia, Agronegócio, JBS S.A.

## Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>9</b>
<b>a) Definindo Estratégia.....</b>	<b>9</b>
<b>b) Teoria do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>13</b>
<b>c) Teoria do Posicionamento.....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>27</b>
<b>a) Agronegócio.....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>36</b>
<b>a) A JBS e o Mercado de Carnes Processadas.....</b>	<b>36</b>
<b>b) Análise Horizontal e Vertical.....</b>	<b>38</b>
<b>c) Indicadores Financeiros.....</b>	<b>44</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>51</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO GERAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
FIGURA 2 – FORÇAS COMPETITIVAS .....	21

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – MATRIZ DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	17
TABELA 2 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DA CARNE BRASILEIRA EM 2011 .....	31
TABELA 3 – EFETIVO DE REBANHOS – NÚMERO DE CABEÇAS .....	32
TABELA 4 – EVOLUÇÃO ATIVO TOTAL.....	39
TABELA 5 - EVOLUÇÃO ATIVO CIRCULANTE .....	40
TABELA 6 - EVOLUÇÃO ATIVO NÃO CIRCULANTE .....	41
TABELA 7 - EVOLUÇÃO PASSIVO TOTAL .....	41
TABELA 8 - EVOLUÇÃO FORNECEDORES .....	42
TABELA 9 - EVOLUÇÃO PATRIMÔNIO LÍQUIDO .....	42
TABELA 10 - EVOLUÇÃO RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA.....	43
TABELA 11 - EVOLUÇÃO LUCRO BRUTO.....	43
TABELA 12 - EVOLUÇÃO DESPESAS TOTAIS .....	44
TABELA 13 - EVOLUÇÃO LUCRO LÍQUIDO.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PRODUÇÃO DO COMPLEXO DE CARNES .....	30
GRÁFICO 2 – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA 2014.....	31
GRÁFICO 3 – PRODUÇÃO PER CAPTA.....	33
GRÁFICO 4 – FATURAMENTO BRUTO.....	33
GRÁFICO 5 - CUSTEIO .....	34
GRÁFICO 6 - LUCRO LÍQUIDO.....	34

# Introdução

Atualmente, as mudanças que ocorrem nos cenários mundiais provocam imensas mudanças nos processos produtivos e na gestão das organizações. A tomada de decisão e as diretrizes das empresas precisam estar bem claras e desenvolvidas para que a empresa continue seu crescimento. As decisões precisam ser tomadas em curto período de tempo diante de uma infinidade de novas informações, métodos, concorrentes, recursos e mercados. Esses fatores são muito dinâmicos em um ambiente de incertezas, empresas que conseguem um diferencial na gestão ou na produção conseguem se destacar no mercado (CHIAVENATO, 2009, p. 4). Por isso, a necessidade de planejamento nas organizações tornou-se essencial, o fato de possuir objetivos, metas e desafios a ser superados tornam as empresas melhores e mais eficientes. A importância de uma estratégia firme e de conhecimento de todos é de suma importância para o desenvolvimento da organização, sem um futuro desejado pela companhia não há metas objetivas que será atingida, não há missão que será aceita, e os colaboradores não enxergarão o futuro da organização.

A necessidade do planejamento para chegar a uma estratégia é de responsabilidade da alta direção da companhia. Há três níveis de planejamento: o estratégico, que representa os principais objetivos das organizações, o planejamento tático são as metas da média gerencia com desdobramento das diretrizes estratégicas, ou seja, um plano mais detalhado, e por fim o planejamento operacional, que é o desdobramento do tático para cada colaborador, com metas, objetivos que cada um deverá atingir em um determinado período de tempo.

Há diversas teorias de planejamentos, neste trabalho serão apresentadas duas: a primeira é conhecida como planejamento estratégico, cujo principal autor aqui estudado é Chiavenato e a segunda teoria é do Posicionamento, cujo principal autor é Michael Porter.

A teoria do planejamento estratégica é mais normativa e apresenta as principais atividades que devem ser feitas para a formulação e execução da estratégia, incluindo análises internas e externas da organização, construção de cenários, gestão de desempenho, dentro outros detalhados adiante explicitados (CHIAVENATO, 2009, p. 50). Enquanto a teoria do Posicionamento apresenta cinco forças competitivas que irão nortear a estratégias genéricas que a empresa irá adotar. Ou seja, a partir de uma análise de algumas forças de mercado será possível determinar qual estratégia genérica, já formada por Porter, será abordada pela organização (PORTER, 1999, p. 28).

O setor do agronegócio não é diferente. Mais especificamente o setor de produção de carnes no Brasil, é de extrema importância desde sua participação na balança comercial e

geração de superávits até a oferta interna de alimentos e absorção de mão de obra. Atualmente, o país é o maior exportador mundial de carnes bovina e de aves, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC). Esse destaque internacional é decorrente da qualidade dos produtos brasileiros e de vantagens competitivas do mesmo devido ao grande território e clima favoráveis ao cultivo, aspectos sanitários e câmbio favorável. (ALMEIDA, P., VIEIRA, M., SANTANA, J. C. C., 2011).

Um setor oligopolista no qual uma quantidade pequena de competidores possui grande poder de mercado. Isso transforma a decisão estratégica ainda mais importante, pois um posicionamento pode impactar fortemente os demais concorrentes. Portanto, a construção de cenários faz-se cada vez mais necessários para o entendimento das possíveis respostas adotadas pelos concorrentes no mercado. Os principais concorrentes nesse setor são: BRF, JBS, Marfrig, Minupar e Minerva que juntas possuem um faturamento bruto de mais de R\$ 177 bilhões no ano de 2014, em um setor em franco crescimento tanto no mercado interno quanto no mercado externo, devido ao aumento na demanda mundial de carnes.

A partir disso, o presente trabalho pretende, através de um estudo de caso, entender a estratégia adotada pela empresa JBS, no mercado de carnes. Atualmente, essa é a maior empresa privada em faturamento do país, presente em mais de 150 países no mundo, com mais de 300 mil clientes, contando com mais de 216 mil colaboradores. Possuem um portfólio variado de processamento de carnes e couro, além da atuação em outros segmentos como a produção de produtos de higiene e limpeza e embalagens metálicas, conforme descrito no Relatório da Administração de 2014 da companhia. Além do fato de ser uma gigantesca no setor, a empresa JBS foi escolhida para o estudo de caso por ter sido a primeira empresa do setor a abrir capital na bolsa de valores, e pelo excepcional e vertiginoso crescimento nos últimos anos.

A metodologia de análise estratégica será feita através de números índices, análises horizontais e verticais da companhia e alguns indicadores financeiros. Os números índices demonstram as variações relativas em um determinado período de tempo, ou seja, resumem as variações nas condições econômicas ocorridas no período, analisando sua atual posição e munindo de resultados que sirvam para a análise futura de liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade (ASSAF NETO E LIMA, 2009). A análise horizontal e vertical mostra a tendência das variáveis, ou seja, na análise horizontal analisa se houve crescimento em um determinado período tomando um ano como base, enquanto que na análise vertical analisa uma variável em relação a um total determinado, possibilitando o entendimento das alterações estruturais ocorridas nos relatórios (DALMOLIN, 2012). Por fim, serão calculados alguns

indicadores econômico-financeiros para entender o desempenho da saúde financeira da organização, esses indicadores permitem analisar a situação de solvência da companhia, a rentabilidade sobre seus ativos e passivos, sua estrutura de capital, entre outros. Para tal análise, os dados serão retirados do software Economática, assim como dos Relatórios da Administração da companhia e suas respectivas Notas Explicativas disponíveis no site da Bolsa de Valores. Dada a simplicidade instrumental escolhida para a análise na monografia, "Análise de Balanço" é importante que as monografias que venham trabalhar sobre o tema explorem mais recursos da estatística.

# Capítulo 1

## a) Definindo Estratégia

A palavra estratégia de origem grega, “*estrategos*”, que traduzida significa a arte do general. Sendo, inicialmente utilizada na teoria militar, teria como sentido ser um caminho pelo qual o comandante seguiria para atingir um objetivo, ou uma missão. De acordo com Sun Tzu (1990), “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Ou seja, para esse estrategista chinês o importante é ter uma estratégia vencedora, que seja única e diferente das demais para surpreender a todos.

De acordo com o dicionário, estratégia consiste nos meios desenvolvidos para atingir objetivos e alcançar metas que transformam uma organização. Portanto, estratégia é todo um plano desenvolvido com etapas, cronogramas, responsabilidades, para que um ou mais objetivos sejam atingidos em um período deliberado. Nas palavras de James Quinn (2000), estratégia é “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização, em um todo coerente”. Esse termo foi tornando-se cada vez mais presente na vida das pessoas e organizações, e é a base para as duas teorias de estratégias que serão abordadas nesse trabalho.

Na teoria da firma, o objetivo é maximizar seus lucros ou seu crescimento de mercado de acordo com a teoria econômica em questão. Maximizar lucros ou crescimento são objetivos concorrentes. A teoria neoclássica se baseia no pressuposto de que a firma deve valorizar a riqueza do acionista e minimiza as questões de concorrência em função de seus pressupostos.

A teoria da firma baseada nas estruturas de mercado valoriza as dimensões do mesmo e os processos que as levam constituírem barreiras à entrada de novos competidores em um mercado.

A escolha da meta e dos objetivos pertinentes que se referem a maximização é resultante dos ambientes internos e externos de uma corporação. Segundo Joseph Schumpeter, a concorrência no mundo capitalista é dinâmica e evolutiva, o que torna cada vez mais necessário as empresas desenvolverem estratégias para mitigar os riscos de mudanças no mercado. Com isso, as empresas começaram a desenvolver planos, estratégias para mostrar o caminho que elas deveriam percorrer, para atingir um crescimento desejado.

A citação de Shumpeter vem esclarecer a existência de procedimentos estratégicos nas organizações, observado pelo autor. Abordagens oriundas dos paradigmas da Administração

vieram a ser desenvolvidas para investigar e orientar processos internos de gestão em direção ao que Shumpeter trata como evolução da firma frente ao mercado.

Em busca de uma visão sobre o planejamento e a estratégia, é importante retornar à alguns aspectos originais das contribuições sobre esse tema.

A teoria do Planejamento surge na década de 70, como um processo amplo e que passou a dominar as práticas empresariais do período. Um livro importante e muito influente nesse período foi: *Corporate Strategy* de Igor Ansoff (1965).

O autor apresenta a estratégia através de uma metodologia de como portar-se, quais análises devem ser feitas, quais as principais características a serem abordadas para desenvolver uma estratégia empresarial. Além disso, o controle para essa teoria é de essencial importância, ou seja, após a elaboração das estratégias, o controle para observar se os objetivos estão sendo alcançados ou não é de efetiva valor para a organização. Portanto, para esse modelo, a formulação estratégica é vista como um processo formal, ou seja, há um modelo pré-estabelecido de como formular a estratégia para cada empresa, dando pouca ênfase ao processo de implementação, não apresentando característica de como a estratégia irá ser colocada em prática.

Logo, a produção de indicadores que demonstrem êxito ou insucessos é crucial para a análise formal. O processo de avaliação das etapas é o que garante à equipe executiva de uma firma os meios para continuar ou alterar os procedimentos em busca de objetivos e metas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 35), “o Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global de longo prazo”. Ou seja, planejamento estratégico são as várias estratégias tomadas por uma empresa para que alcance os objetivos desejados.

O Planejamento Estratégico é desenvolvido sob a liderança do membro executivo da alta administração das companhias. O mesmo elabora um plano, periodicamente, com elementos das estruturas de concorrência de mercado e dos interesses de acionistas e corpo diretor para definir os objetivos, as metas a serem alcançadas, a visão que a empresa levará ao mercado segundo os ambientes internos e externos, a missão da organização perante a sociedade e os valores que ela possuiu.

De acordo com Oliveira (2009, p. 37) no desenvolvimento da estratégia existe um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando aperfeiçoar o grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Portanto,

o planejamento estratégico é um mecanismo para que uma corporação venha a se desenvolver da melhor maneira possível. Esse processo de planejar estrategicamente torna-se a base para todas as ações que a empresa irá definir. Portanto, é um plano de longo prazo que serve de base para os planejamentos de médio e curto prazo.

Para Chiavenato (2006, p. 42), o Planejamento Estratégico apresenta quatro fases fundamentais. A primeira diz respeito à formulação e definição dos objetivos da organização, essa fase seria a definição do que a empresa espera atingir com o planejamento. A segunda fase consiste na análise interna da empresa, ou seja, como a empresa se encontra no momento atual em termos de seus pontos fortes e fracos. A terceira se baseia na análise do ambiente externo da empresa, que seria definir as oportunidades e ameaças diante de seus concorrentes. A última etapa seria a formulação das alternativas estratégicas, que seria a concepção de todo método para se atingir os objetivos, considerando vários tipos de cenários, desde os mais prováveis, os desejados e os pessimistas.

Portanto, esse modelo é procedimental, ou seja, apresenta-se como um processo liderado pela alta administração com equipes constituídas para investigar os ambientes e propor uma ação organizada.

Outra perspectiva sobre planejamento ficou conhecida como a teoria do Posicionamento que surgiu no início dos anos 80, com a publicação do livro *Competitive Strategy* de Michael Porter (1980).

Para essa proposição a formulação da estratégia é como um processo analítico, ou seja, o gestor faz uma análise dos dados presentes e do passado, para planejar o futuro. O papel dessa abordagem é apoiar o processo de formação estratégica, pois apresenta características genéricas de toda organização industrial. Michael Porter apresentou as principais forças que influenciam a concorrência entre as empresas, e as principais estratégias que as empresas podem adotar. Portanto, baseia-se na indústria como um todo, e não em empresas individuais como a hipótese do planejamento.

Esta característica fez com que Porter desenvolvesse estratégias que poderiam ser absorvidas por toda e qualquer organização que assim desejasse. Outra diferença em relação à abordagem do Planejamento é o fato de que esta apresenta um processo controlado e determinado, enquanto a escola do Posicionamento busca a seleção de posições genéricas para as empresas.

De acordo com Porter, um dos precursores da escola do Posicionamento, há três estratégias genéricas e para defini-las é preciso uma análise de cinco forças Competitivas.

A identificação destas cinco forças fará com que a empresa consiga determinar sua posição estratégica genérica frente ao mercado. As cinco forças são: ameaça de entrantes, poder de barganha dos fornecedores, relação com clientes, ameaça de produtos substitutos e concorrência.

A partir da análise dessas cinco forças é possível determinar qual das três estratégias genéricas, desenvolvidas por Porter, a empresa irá adotar. A primeira posição estratégica seria a liderança em custos, que nada mais é do que uma empresa que já possui conhecimento e experiência no mercado consegue produzir com custo menor que suas concorrentes. É preciso considerar todos os custos, fixos (instalações) e variáveis (salários, por exemplo).

A segunda estratégia genérica de Porter seria a diferenciação. Essa estratégia está baseada no processo de ter-se um produto que possua características que os seus concorrentes não possuam, ou seja, que este produto tenha um diferencial dos demais para que consiga entrar no mercado, mesmo apresentando um preço mais alto que seus concorrentes.

A terceira posição genérica diz respeito ao foco da empresa, em outras palavras, uma empresa pode se orientar para um determinado segmento de clientes, com uma renda mais elevada, por exemplo. Porter considera que o foco em diferenciação também é uma estratégia de enfoque, pois se está orientando para um determinado produto e, conseqüentemente um determinado segmento. O mesmo vale para o foco em liderança em custos.

Porter sintetiza a análise em cinco forças competitivas para determinar qual a estratégia genérica a ser adotada. Essas cinco forças são: poder de barganha de compradores e de fornecedores, entrantes potenciais, produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas.

Trabalhos posteriores voltados ao tema liderado por Porter deram resultados como de Kaplan e Norton (1997) que desenvolveram a abordagem conhecida como *Balanced Scorecard*.

O objetivo com o *Balanced Scorecard* é de fornecer a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. Kaplan e Norton consideram quatro aspectos focais para traduzir pragmaticamente a medida de indicadores equilibrados, quais sejam: 1) clientes; 2) aprendizado e crescimento; 3) processos internos; e 4) finanças.

O diferencial em relação a M. Porter é o fato de considerar as finanças no modelo de formulação estratégica. Outro diferencial é que Kaplan adiciona ao processo de desenvolvimento da estratégia, indicadores que serão utilizados no processo de gestão. Portanto, o *Balanced Scorecard* além de uma ferramenta de criação de estrutura é de também de controle de gestão.

Portanto, para a proposta do Posicionamento o processo de formulação de estratégia é a seleção de umas das estratégias genéricas, baseada em um mercado competitivo e econômico. O processo é de responsabilidade do executivo principal, mas baseado em estudos analíticos. Com isso, a estratégia estará pronta para ser implementada. Por outro lado, a hipótese do Planejamento focaliza na formação da estratégia, como todo um modelo normativo de formulação e controle. A responsabilidade é do executivo principal, mas a execução é feita pela equipe de planejamento. As estratégias devem ser bem definidas para que sua implementação seja de conhecimento de todos.

A abordagem do planejamento não ficou distante da abordagem do Posicionamento. Muito embora sejam diferentes, são contextos que se relacionam e oferecem conjuntamente elementos ao processo de análise competição da corporação e possibilitam a organização dos trabalhos para a elaboração de um plano que leve a mudança e adaptação.

O que é uma unanimidade entre os autores é o fato de a formulação estratégica ser um processo contínuo e que precisa ser atualizado com as mudanças que vão ocorrendo. Após se elaborar todo o planejamento é preciso que este seja sempre atualizado com alguma mudança de cenário, ou mudança de qualquer outro fator que possa influenciar em todo o futuro pré-determinado.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993) são as constantes mudanças que ocorrem no cotidiano, como mudanças tecnológicas. Portanto ter um planejamento estratégico é muito importante para se adaptar a tais mudanças e poder desenvolver sua empresa.

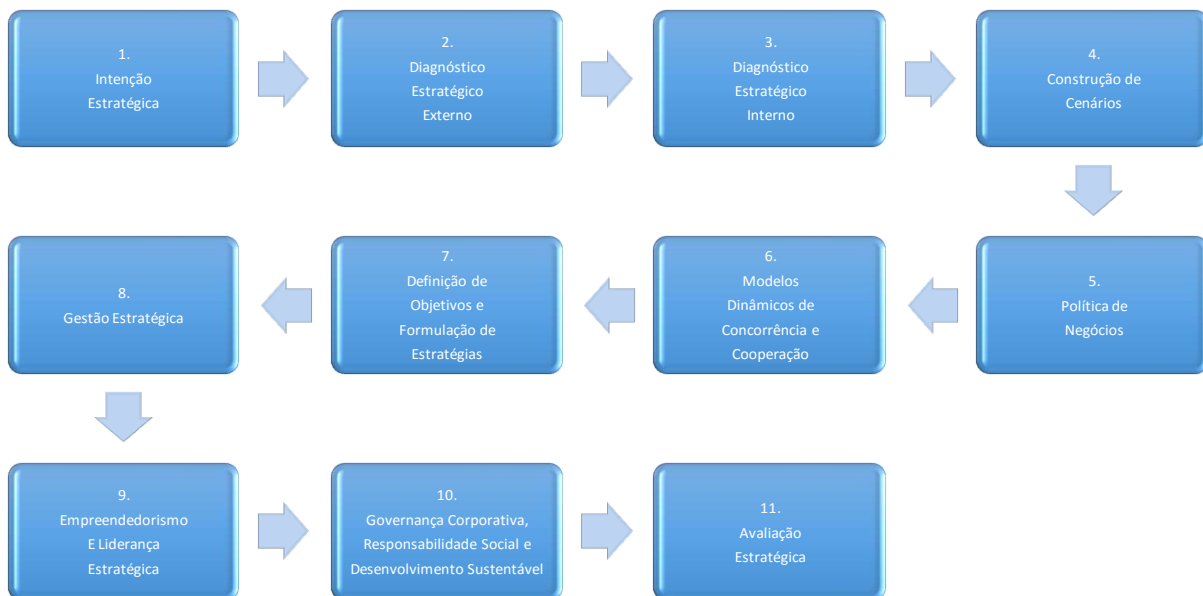
## **b) Teoria do Planejamento Estratégico**

Essa teoria entende que a formulação da estratégia é um processo formal, através de documentos e de um processo já desenvolvido para se chegar ao planejamento estratégico. As principais características dessa teoria são que a estratégia é de toda a organização, pois procura alcançar um objetivo geral da companhia, a mesma deve ser voltada para o longo prazo, enquanto que no curto prazo está a cargo dos planos táticos e a estratégia deve ser definida pela alta administração da organização para que tenha maior efeito e abrangência.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 47), os principais pontos que qualquer teoria de formulação estratégica deve conter são a sistemática, que se refere ao fato do processo ser holístico, ou seja, que busca um entendimento integral dos fenômenos que ocorrem com o comportamento de cada uma das partes. A segunda premissa seria o foco no futuro, pois o planejamento está orientado para o longo prazo, tornando a visão organizacional muito

importante para traçar os objetivos. Outra característica é a criação de valor, que diz que o planejamento estratégico deve criar valor para todos os *stakeholders*, desde acionistas, clientes até fornecedores. A quarta premissa é a participação, que surge para que todos os membros da companhia façam parte do processo desde sua formulação até o seu entendimento. A quinta premissa é a continuidade, diz que a estratégia é dinâmica, ou seja, a revisão será feita sempre que houver uma mudança muito grande no ambiente. A penúltima característica seria a implementação, ou seja, a partir do plano completo, este será colocado em prática todos os dias por todos da organização, e por fim seria o monitoramento, que seria o fato de observar se os objetivos previstos no plano estão sendo atingidos ou não. Na figura abaixo está o processo de planejamento estratégico proposto por Chiavenato.

**Figura 1 – Modelo Geral de Planejamento Estratégico**



Fonte: CHIAVENATO (2009) – P. 59

A primeira atividade do processo seria a declaração da missão da empresa, que seria a razão de ser da companhia, ou seja, isso será definir que é a empresa, qual seu campo de atuação, qual é seu mercado, seu negócio. Portanto, seria o papel da organização na sociedade. O objetivo da missão é satisfazer uma necessidade do ambiente externo e não apenas oferecer um produto ou serviço. A declaração da missão é importante, pois o esforço da companhia irá à mesma direção em todos os momentos, evitando propósitos conflitantes, ou falta de foco, os recursos serão alocados baseados na missão e no foco de mercado da empresa.

O segundo elemento do processo de planejamento de Chiavenato é a Visão de Negócios, ou seja, que seria aonde a empresa quer chegar, essa visão mostra o mundo como a empresa gostaria que fosse, serve também como uma inspiração para motivação de toda equipe. Os principais objetivos da visão são: esclarecer a todos os grupos de interesse a direção de negócios, ou seja, mostrar a todos os envolvidos qual é o senso visionário de direção, e a partir disso é possível alocar os recursos de forma mais produtiva, outro objetivo é o de descrever uma condição futura, isto é, mostrar um estado futuro ideal que a organização deseja alcançar. Outro objetivo é o de motivação que diz que é preciso comprometer todos os envolvidos para que os resultados sejam mais fáceis de serem atingidos. Portanto, a visão fornece o foco da empresa, ou seja, não haverá dificuldades de tomar decisões necessárias quando já se possui uma visão desenvolvida e aderida por todos, pois não se pode ir contra a visão da empresa. Por fim, o que deve conter uma visão de negócios é a aderência aos fatos reais, pois construir uma visão enxergando um mundo fictício ou muito fora da realidade irá fazer com que a aderência à visão seja muito pequena ou nula, a visão deverá ser concisa, mas com uma mensagem poderosa e inspiradora e permitir um equilíbrio de interesse diante de todos os grupos.

Como explica Chiavenato (2009, p. 83):

*“O processo de estabelecer objetivos é complexo e dinâmico. As organizações não buscam um só objetivo, pois necessitam satisfazer uma quantidade enorme de requisitos impostos a ela pelo meio ambiente e pelos diferentes grupos de interesse. Os objetivos organizacionais também não são estáticos, pois estão em contínua evolução, modificando as relações da organização com seu meio ambiente. Assim, não é exagero dizer que as organizações são estruturas racionalmente planejadas para alcançar objetivos organizacionais”.*

Por isso, nota-se que a estratégia e os objetivos são dinâmicos e a análise do ambiente no qual a organização está inserida é de fundamental importância.

O próximo passo para o processo de formulação de estratégia é o diagnóstico estratégico externo. A definição de ambiente para essa teoria é a união de todas as organizações e fatores que provocam interferências na organização. Como já dito, o ambiente é dinâmico e mutável, ou seja, as organizações, clientes, fornecedores estão em constantes adaptações e inovações o que dificulta a formulação da estratégia. Por isso, para ser bem-sucedida a empresa precisa conhecer o meio que está inserida.

Há dois tipos de ambiente, o macro ambiente e o microambiente. O primeiro diz respeito ao ambiente no qual a organização possui limitada influência, ou seja, é o ambiente mais amplo e genérico, portanto, esse é o ambiente comum a todas as companhias. Como a

influência das organizações nesse ambiente é limitada, cabe aos gestores gerir a organização para que se mantenha no mercado e consiga atingir os objetivos. Neste macro ambiente estão inclusivos os ambientes demográficos, sociocultural, tecnológico, dos recursos naturais, político legal e econômico. Ou seja, a influência é muito pouca em ambientes como o de recursos naturais, por exemplo, pois a produção é limitada, ou ainda no campo política a influência em agências deveria ser nula, ou no ambiente econômico que diz respeito à renda per capita, ou o nível de emprego. Portanto, cabe às organizações se manterem sempre atentas as mudanças nesses ambientes que possam lhe ocasionar problemas ou facilidades para estar um passo à frente dos concorrentes.

Por outro lado, o microambiente é aquele que a companhia possui total poder de interagir como um participante efetivo, influenciando e sendo influenciado diretamente pelos demais, pois é o ambiente direto da empresa. A análise setorial é a investigação do setor onde a organização está inserida. A partir disso será possível perceber as oportunidades e ameaças que podem ocorrer no setor e a empresa pode se prepara melhor para ambos os momentos. Essa análise é baseada na dimensão de grupos estratégicos, que são empresas que seguem estratégias similares, o que irá fazer com que a organização foque em alguns concorrentes específicos apenas, e não contra todo o mercado. Outro fator importante é o nível de estabilidade ambiental, que irá permitir que a empresa apresente uma sensibilidade, percebendo se irá ocorrer alterações ou não dentro do mercado, o que permite uma modelação estratégica melhor e mais adaptada. Outro ponto é a dimensão das forças do mercado, ou seja, qual é o poder dos fornecedores em influenciar em preços, ou o poder de barganha dos clientes do mercado, ou ainda as barreias a entrada de novos concorrentes.

Portanto, o diagnóstico estratégico do ambiente externo tem como principal objetivo a identificação de ameaças ou oportunidades reais e localizar futuras possibilidades ainda não vistas pelos concorrentes.

O próximo passo para a formulação estratégica é o diagnóstico estratégico interno, que é a análise do ambiente interno da empresa para entender as forças e dificuldades pertinentes à organização. O diagnóstico se inicia com a arquitetura organizacional que é como o sistema da empresa, que representa a coordenação e integração de todos os elementos vitais. Portanto, isso possibilita o entendimento dos processos, das atividades realizadas. Há três dimensões para a arquitetura organizacional, a primeira é a estrutura organizacional básica que define as relações entre as unidades e departamentos, qual é a hierarquia da companhia, havendo as competências de cada cargo e equipe, organogramas o que contribui para elaboração e execução dos planos. A segunda arquitetura é os mecanismos de operação, que se refere a

procedimentos e padrões de trabalho, dado um colaborador já indicado para executar determinadas atividades. O terceiro, e último, são os mecanismos de decisão que disponibilizam os recursos necessários para a tomada de decisão, desde ambientes internos e externos.

Portanto, a análise interna permite conhecer melhor todos os procedimentos empresariais e, a partir disso, conhecer as potencialidades a serem desenvolvidas e o gargalos a serem ultrapassados para que a empresa possa atender toda demanda e consiga atingir os objetivos do plano estratégico.

A partir das análises já feitas é possível determinar quais são os pontos chave de sucesso ou pontos críticos de sucesso que irão garantir o cumprimento das metas, esses são os fatores que não podem apresentar desvios. Com isso, é possível definir as políticas organizacionais que são como a organização irá se comportar para manter as metas, e não permitir desvios desses fatores chaves. (Chiavenato 2009, p. 187)

Esse processo de tomada de decisão é muito importante, portanto, Chiavenato, propõe um modelo ilustrado no quadro abaixo. Neste quadro parte-se de quatro abordagens de modelos, a primeira é a agressiva que ilustra uma posição de empresa que deseja aumentar sua parcela de mercado, ou atingir liderança em custo, por exemplo. A segunda abordagem seria a segmentação que se encaixa no perfil de empresa que procura se expandir sua gama de produção, por exemplo. A terceira abordagem é a defensiva, que reflete empresas que buscam alianças no mercado, ou que não desejam aumentar sua fatia de mercado. E a última seria a blindagem, ou seja, empresas que se focam em um mercado e desejam não ser atingidas pelas ações das demais.

**TABELA 1 – MATRIZ DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Matriz de Integração Estratégica	Modelo Reconstitutivo de Recursos Organizacionais			
	Abordagem	Políticas de Crescimento	Políticas de Operação	Políticas de Relacionamento
Modelo Estruturalista De Organização Setorial	Agressiva	Liderança em Custo	Liderança Tecnológica	Inovação
		Diversificação	Diferenciação	
	Segmentação	Internacionalização	Terceirização	Enfoque
		Interiorização	Outsourcing	
Defensiva	Verticalização	Seguidora	Alianças	
Desinvestimento ou Blindagem	Status quo	Complementar	Reestruturação Venda	

Fonte: CHIAVENATO (2009) – P. 187

Observam-se também na linha vertical as políticas que as empresas adotam, sendo política de crescimento que é quando a empresa deseja crescer no mercado e nas vendas. Há a política de operação quando a companhia se destina a melhorar seus processos produtivos na linha de produção, e a política de relacionamento que ocorre quando a empresa opta por ser inovadora ou focar em um determinado mercado.

A partir dessas duas características, a abordagem e políticas, é possível determinar a estratégia, a posição que irá ser o foco da implementação do plano estratégico. Nesse quadro, Chiavenato fornece algumas estratégias gerais na intersecção entre as abordagens e as políticas.

O próximo passo para elaboração do planejamento estratégico é a definição de objetivos, ou seja, o alvo futuro que a empresa deseja atingir. Esses objetivos são definidos através de expectativas de como a organização enxerga o futuro do mercado, e como ela enxerga a si mesma nesse mercado daqui a alguns anos. Esses objetivos irão legitimar as pretensões da companhia para os *stakeholders*, irão reduzir as incertezas no momento de tomada de decisões, tornar a empresa mais integrada em relação aos desejos e políticas. Os objetivos, em geral, têm sua natureza baseada nas necessidades do mercado, ou na visão dos acionistas e proprietários, que almejam atingir algum objetivo preservando pela rentabilidade e lucratividade da empresa.

É evidente que o objetivo tem que ser desafiador, porém realista e acessível, onde todos os envolvidos acreditem que seja possível alcançá-lo e, portanto, envolvendo todas as áreas da organização. Outra característica é que o objetivo deve ser elaborado para ser atingido em um determinado período de tempo, e caso seja atingido deverá haver recompensas a todos os colaboradores. Os objetivos estão abaixo da missão, esta seria mais geral e genérica, enquanto que os objetivos são mais precisos e voltados a determinadas áreas.

A partir dos objetivos, que determina o que fazer, inicia-se o processo de elaboração de estratégias, que é o como fazer. A estratégia irá determinar onde atuar, quanto de recurso utilizar, o que será preciso para atingir os objetivos, tudo isso se encontra na estratégia. Como utilizar as oportunidades e ameaças a favor da empresa. A partir disso, Chiavenato desenvolve três diferentes conjuntos de estratégias sendo que uma deve ser escolhida, de acordo com a política organizacional. A primeira estratégia seria a excelência operacional, que é na melhoria contínua dos processos que ocorrem na empresa, desde processos gerenciáveis até processos operacionais na linha de produção, portanto, aumento da eficiência e produtividade. A segunda estratégia seria a liderança de produto, que ocorre quando uma empresa consegue desenvolver um produto inovador ou um processo de melhoria, e este produto torna-se único

no mercado, o que permite que a organização tenha uma vantagem com relação às demais. Por último, a terceira estratégia seria a intimidade com o cliente, ou seja, optar por um atendimento diferencial para cada cliente, ou desenvolver produtos específicos para cada grupo ou tipo de clientes essenciais, tornando o produto um referencial para esses clientes.

O penúltimo estágio do processo de planejamento é a execução do plano. Depois de tudo formulado, a estratégia, objetivos, oportunidades, melhorias, é preciso colocá-lo em execução. Essa é a etapa mais demorada e difícil, pois é o momento onde todo o planejamento é colocado em prática e onde os problemas de implementação irão acontecer. De acordo com a teoria, a grande dificuldade é fazer todos participarem do plano estratégico. Há seis aspectos fundamentais para que o plano se concretize: o primeiro seria a liderança estratégica, ou seja, ter um líder capaz de conduzir todo o processo, além de uma equipe e respaldo de todos os diretores. O segundo aspecto é a comunicação e a orientação, que se refere à integração total de todos os colaboradores da empresa, e que precisam estar sempre atualizados de como está à execução do plano. A terceira característica é a adequação da estrutura organizacional, pois não adianta a organização querer aumentar sua participação de mercado e não possuir suporte técnico ou pessoal para atender determinada demanda, portanto se houver alteração na estratégia, deve-se rever a estrutura. A quarta característica é o ajuste da cultura organizacional, ou seja, formar equipes competentes e capazes, preocupar-se com a excelência, e oferecer recompensas ao alcance dos objetivos e das metas. A penúltima característica refere-se à abertura no estilo de gestão, que seria uma alteração dos padrões tradicionais de gestão para métodos mais avançados e eficazes, incrementando o aprendizado e desenvolvimento das pessoas. Por fim, mas não menos importante, a última característica é a participação e engajamento das pessoas, é necessária a completa adesão das pessoas no plano que ele seja entendido e tenha eficácia e eficiência. A partir disso, os resultados almejados serão atingidos com maior robustez e facilidade.

A última etapa do processo de planejamento estratégico é o controle do desempenho do plano, ou seja, controlar se os objetivos estão sendo atingidos ou não. Por isso, quanto mais completo e detalhado for o plano, mais fácil será o controle. Um aspecto do controle é ser cíclico, ou seja, ele não cessa e é sistêmico. O controle, de acordo com Chiavenato, deve ser feito através de um ciclo, no qual o primeiro passo seria o estabelecimento dos objetivos que desejam ser alcançados, ou seja, fazer todo o planejamento do futuro desejado. A segunda etapa seria a avaliação do desempenho, com essa etapa é possível visualizar como está o andamento das atividades, ou seja, é o colocar em prática e compreender as dificuldades. A terceira etapa é a comparação do desempenho com o objetivo, ou seja, a partir de indicadores

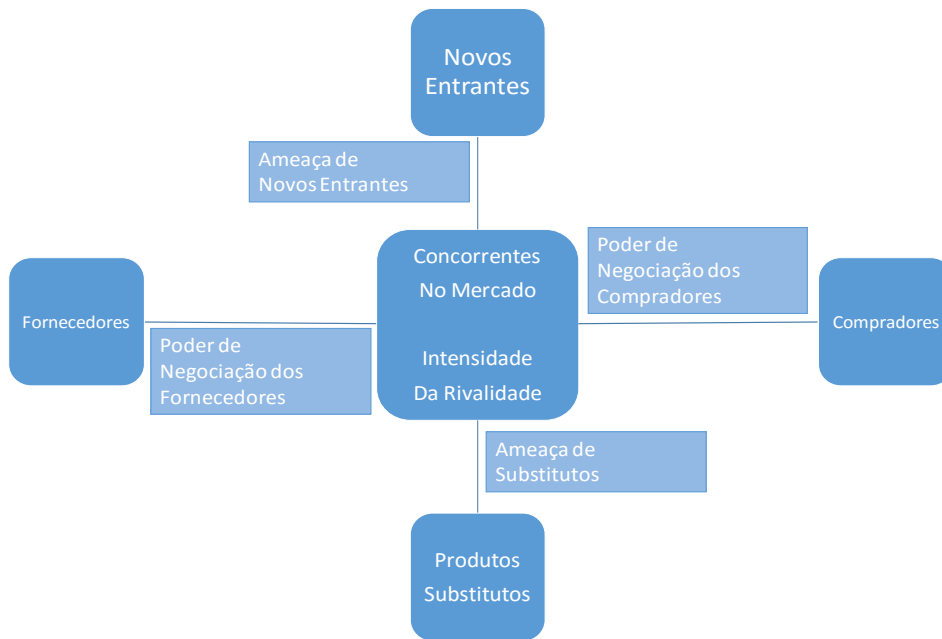
já definidos de controle é possível analisar se os resultados alcançados até aquele momento estão alinhados ou não com os objetivos esperados desenhados pelo plano. E a quarta etapa é a ação corretiva, que caso o desempenho não esteja alcançando os resultados planejados é necessário revê-lo e aplicar ações que façam os indicadores voltar para a rota do planejamento proposto. O melhor controle é aquele que indica os desvios antes de eles ocorrerem e propõe as medidas para evitá-los. Nesse momento, se reinicia o ciclo com a primeira etapa do controle e, portanto, não há fim para a atividade de controle. (CHIAVENATO, 2009, p. 326).

### **c) Teoria do Posicionamento**

Para a escola do Posicionamento a formulação estratégia se baseia na escolha de estratégias genéricas para melhor se defender das forças competitivas presentes naquela indústria. No livro *Estratégia Competitiva* (1996, p. 4), Porter diz: “A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”. Portanto, para esta abordagem a determinação da estratégia é baseada na análise dessas cinco forças competitivas, o que irá definir os pontos fortes e fracos da companhia, podendo está, então, determinar sua posição estratégica e, conseqüentemente, sua estratégia.

A teoria microeconômica é baseada em um mercado com concorrência perfeita que seria um mercado no qual há um número muito grande de participantes, há livre entrada e saída de competidores, os bens são homogêneos e, portanto, o lucro de todas as firmas competidoras tende a serem os mesmos. Neste mercado a elasticidade do preço da demanda é alta, ou seja, se houver uma alteração do preço do produto para cima, os compradores irão se direcionar para outros fabricantes pelo fato de os produtos serem muito parecidos. Na prática isso não ocorre, havendo mercados mais competitivos e outros menos, o que irá determinar o grau de competição, para Porter, são as cinco forças competitivas, elas são:

**Figura 2 – Forças Competitivas**



Fonte: CHIAVENATO (2009) – P. 187

Como mostrado acima, a ameaça de competidores novos entrarem na indústria é uma força competitiva, pois em geral, quando há uma entrada, esse novo competidor aumenta a oferta daquele produto, aumenta a competição em busca de mercado, apresenta um volume de investimento alto, o que irá possibilitar uma queda em preços ou ainda um aumento em custos, o que influencia em rentabilidade. Portanto, o primeiro aspecto a ser analisado é a dificuldade de uma firma potencial entrar em um mercado, ou seja, as barreiras de entrada.

De acordo com Greenwald (2006), a barreira de entrada ocorre quando uma empresa é capaz de fazer algo que a outra não é, portanto, as barreiras de entrada e as vantagens competitivas seriam análogas, ou seja, seguem o mesmo raciocínio. Discordando de Porter (1989), o autor referido acima não vê como tão relevante classificar ou dar atenção ao processo de diferenciação, pois acredita que esta estratégia não é capaz de eliminar a concorrência ou a baixa lucratividade. O autor cita o exemplo de carros de luxo, no qual no início havia apenas algumas empresas que estavam nesse mercado, porém depois de algum tempo muitas outras entraram nesse mercado que é diferenciado, por ser de carros de alto valor agregado, ou seja, a lucratividade diminuiu. A diferenciação não garantiu maior participação no mercado ou maior lucratividade, pelo fato de outras empresas terem entrado no setor, portanto a falta de barreiras à entrada que ocasionou a maior concorrência, e a diferenciação não garantiu rentabilidade. De acordo com a definição de Greenwald (2006, p.

6) de estratégia, que diz que as decisões estratégicas são aquelas que influenciam e são influenciadas pelas ações e reações dos demais *stakeholders*, ele diz que: “é apenas na presença de vantagens competitivas que a estratégia, do modo como a definimos, vem à luz”. Ou seja, uma estratégia só é, quando se preocupa em levantar barreiras de entrada para os novos concorrentes, pois assim o mercado deixará de ser vulnerável a novos entrantes.

Há diversos tipos de barreiras de entrada, sendo uma delas as econômicas de escala, que seria quando uma firma já instalada possui um custo unitário menor que as entrantes, por causa do volume de produção da firma já estabelecida. Com isso, para uma firma ingressar em um mercado é preciso produzir com um custo unitário próximo as demais, caso contrário sua rentabilidade será menor que as demais. Porém, se entrante iniciar a produção com um volume alto, haverá um risco maior de perda caso o seu produto não seja aderido pelos compradores. Outro ponto é a curva de experiência, ou seja, uma empresa já estabelecida conhece a produção, possui uma mão de obra que já possui conhecimento da linha de produção, da distribuição e venda o que facilita e agiliza o retorno. Portanto, as econômicas de escala são uma barreira importante à entrada, pois as empresas podem perder muito, caso as concorrentes entre com volume alto, podendo perder rentabilidade caso produza com escala menor.

Outra barreira de entrada é diversificação do produto, ou seja, produtos que possuem uma diferenciação dos demais sejam de funcionalidade, de serviços ou ainda de pós-venda, tendem a ter uma clientela mais fixa, que aceita pagar um preço mais alto por este determinado produto que tem um diferencial. Portanto, para uma nova firma numa determinada indústria é preciso investir maciçamente em propaganda e marketing para tentar conquistar aqueles clientes com vínculos a determinados produtos, o que é preciso um volume alto de investimento inicialmente o que torna mais difícil a entrada.

A necessidade de capital é outra barreira de entrada. Suponha que uma empresa esteja entrando em uma indústria de alta tecnologia para fabricação de baterias para dispositivos móveis, é preciso investir em toda a linha de produção, fazer investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento, portanto a necessidade de capital inicial para adentrar em uma indústria já estabelecida é alta. Principalmente, quando há a necessidade de investir em despesas irre recuperáveis como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento.

Outra barreira de entrada importante são os custos de mudanças. Esse tipo de custo é resultado de uma mudança que ocorre no processo de produção, como por exemplo, a troca de fornecedor, o que pode trazer uma mudança em algum momento na linha de produção. Portanto, um custo de mudança alto faz com que os entrantes tenham que apresentar um

produto muito bom, diferente para conseguir ganhar mercado, pois os compradores dificilmente irão trocar seus produtos já conhecidos.

Suponha que houvesse várias marcas de um produto em uma prateleira do supermercado, e um novo fabricante aparece para colocar seu produto à venda naquele estabelecimento. No entanto, as prateleiras estão cheias e o novo fabricante terá que conquistar o supermercado para ceder um espaço para seu produto. Portanto, o acesso aos canais de distribuição é outra barreira de entrada.

A última barreira de entrada é a política governamental, que fica claro com o exemplo de extração mineral. O governo não pode permitir que qualquer companhia vá a uma determinada mina e comece a explorar sem regulação ou controle, pois poderia trazer prejuízos desde ambientais como econômicos. Isso faz surgir à necessidade de o governo intervir através de licenças de funcionamentos e limitando a produção.

Em uma indústria já estabelecida a competição ou a cooperação entre as firmas irá determinar a posição e o poder de mercado de cada uma. É comum haver disputas por menor preço, guerras de publicidade, fazendo com que o mercado se torne cada vez mais competitivo. A rivalidade entre os concorrentes é uma das cinco forças competitivas descritas por Porter, pois um mercado mais competitivo, com mais disputas entre as firmas, tem a tendência de que a margem de lucro seja análoga para todas. Um dos aspectos da rivalidade que fica evidente é o número de competidores, ou seja, quanto maior o número de firmas que estão competindo maior será a competição naquele mercado, pelo fato de uma firma acreditar que ela pode fazer movimentos sem as demais perceberem, podendo aumentar margem ou poder de mercado. Porém, nem sempre é isso que ocorre. Por outro lado, em setores onde há poucas firmas atuantes e há uma com liderança no mercado é provável que a líder mantenha certa disciplina para que não ocorra guerra de preço, por exemplo.

Outro ponto importante da rivalidade entre os concorrentes é o fato de um mercado que apresenta um crescimento lento, que não consegue desenvolver novas tecnologias para melhorar a produção, fazendo com que a busca por expansão do poder de mercado seja cada vez mais intensa, a melhoria na produtividade passa a ser essencial, enquanto que os setores com alto desenvolvimento possuem espaço para melhorar sua rentabilidade através de novas tecnologias.

De acordo com Porter, os custos fixos ou custos de armazenamento altos fazem com que as firmas optem por baixar os preços para evitar que os produtos se acumulam nos estoques devido ao alto custo de estocagem. Isso pode causar uma queda na lucratividade média da indústria como um todo.

Por outro lado, se um competidor apresenta um produto diferenciado ele não necessita entrar no jogo de competição de preços, pois consegue manter uma margem maior, pelo fato de seus clientes aceitarem pagar mais por um produto que atende suas necessidades, coisas que os demais não fazem. Portanto, a empresa cria uma barreira contra a guerra de preços.

Suponha a produção de energia por hidrelétricas, ao atingir a capacidade de produção máxima, e a demanda continuar aumentando é preciso construir uma nova barragem, fazer estudos ambientais dos impactos causados, entre outras coisas. Além disso, a capacidade de produção de energia irá dar um salto, pois uma hidrelétrica tem um potencial muito grande de geração de energia. Esse desequilíbrio entre oferta e demanda causa uma influência nos preços, alternando períodos de preços maiores, no qual a oferta é maior, e momentos de preços mais altos quando a oferta está no limite. Esse é outro fator da rivalidade entre os competidores que Porter considera.

Outro ponto levantado por Porter é o fato de que concorrentes que não conseguem entender a estratégia uns dos outros podem se chocar continuamente, e não conseguem determinar as regras do jogo para a indústria, dificultando a formulação da melhor estratégia para ambos. Ou ainda, empresas que possuem grandes interesses estratégicos podem aceitar ter uma rentabilidade um pouco menor para que no longo prazo atinja sua meta de crescimento ou de poder de mercado.

Porter analisa as barreiras de saída, pois se estas forem muito elevadas é possível que os produtos se mantenham na indústria mesmo com retornos abaixo do previsto ou até negativos, pelo fato de o custo de sair ser muito elevado. Com esse custo alto, dificilmente as empresas sairão o que pode colocar em cheque toda a rentabilidade de indústria.

A terceira força de Porter seria a pressão por produtos substitutos. Se os produtos de uma indústria são homogêneos, ou seja, não apresentam grandes diferenças entre eles e seu desempenho é análogo, a elasticidade preço demanda é alta. Ou seja, caso haja uma elevação de preço em um determinado produto, a possibilidade de os consumidores trocarem por outro é muito grande, pelo fato de os produtos serem, por exemplo, bem parecidos e possuírem a mesma utilidade. Com isso, os lucros das firmas tendem a ser homogêneos, pois não é possível manter uma margem maior por não haver diferenciação entre os produtos.

A quarta força competitiva de Porter é o poder de negociação dos compradores, estes querem pagar o preço mais baixo, com a melhor qualidade possível. Isso faz os fornecedores competirem cada vez mais, batalhando por pequenas margens de mercado e rentabilidade. Se uma firma possui um grande comprador, com forte influência nas suas vendas totais, fica evidente que se este parar de consumir ou diminuir as compras a firma sofrera uma grande

perda, por isso é preciso manter um portfólio numeroso de grandes clientes para evitar um poder excessivo dos compradores. Outro ponto é quando o produto do fornecedor tem forte influência no custo final da produção dos compradores, estes farão de tudo para conseguir o menor preço entre os fornecedores.

Produtos que sejam padronizados ou homogêneos não apresentam dificuldades de ser substituído, por isso o poder dos compradores em influenciar nos preços é relevante. Com alta elasticidade e, caso, a firma tenha lucros baixos, ela fará de tudo para conseguir o melhor produto pelo menor preço, para que consiga aumentar sua margem de lucro.

Por fim, a ameaça de compradores que podem vir a concretizar uma integração para trás, ou seja, o produtor começa a produzir os insumos necessários para sua produção, e deixa de consumir dos fornecedores já estabelecidos. Isso eleva o poder dos compradores possibilitando queda de lucratividade.

A quinta força competitiva de Porter é o poder de negociação dos fornecedores, ou seja, quando uma indústria depende de poucos fornecedores, estes terão forte influência em preços e qualidade, pois conseguiram alterar seus próprios preços sabendo que a demanda pouco irá variar, pelo fato de que a oferta é limitada a poucos fornecedores. Outro ponto é a diferenciação, é evidente que se um produto possui características que o faz ser melhor ou apresentar melhor desempenho que os demais, isso permite os fornecedores manter um preço acima do mercado e atingir maior rentabilidade. Isso leva ao fato de que se este produto é de fundamental importância para o comprador, o fornecedor, portanto, tem um poder maior ainda sobre o comprador.

Portanto, a análise dessas cinco forças irá determinar o posicionamento da indústria naquele setor. São três os posicionamentos possíveis para uma empresa: liderança em custo, diferenciação e/ou enfoque. De acordo com Porter (1999, p. 41): “As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”. É possível que uma empresa mantenha mais de uma estratégia genérica, estando em um “meio-termo”, porém esta empresa estará em uma situação pior que as demais competidores, pois terá menor receita e poder de mercado, necessitará de capital de giro. Por isso, o ideal seria ter apenas uma estratégia genérica.

A primeira estratégia genérica é a liderança em custo, que se baseia na empresa que produz com menor custo possível. Isso leva a grandes indústrias, com economias de escalas cada vez maiores, a necessidade de produção cada vez maior e aumento da produtividade. Outro fator é a curva de experiência que é um conceito de quanto maior o tempo de produção, maior o conhecimento e isso irá melhorar o processo todo. Tudo isso irá possibilitar que a

firma tenha retornos acima da média, mesmo com forças competitivas atuantes. Porém, a firma pode-se deparar com uma mudança tecnológica que altera todo o processo de produção, perdendo parte do investimento já feito e do aprendizado já adquirido, ou ainda, devido ao foco no custo não perceber mudanças que seriam necessárias ou que ocorrem com os competidores. Ou seja, a firma tem que selecionar uma estratégia e ao mesmo tempo, acompanhar as estratégias dos concorrentes e mudanças no mercado.

A segunda estratégia competitiva é a diferenciação, que seria basear seu produto em algo que os concorrentes não disponham para atingir uma parcela do mercado que adquira esse diferencial do produto, mesmo se o preço estiver acima da média. Com essa diferenciação é possível estar em uma posição defensável das cinco forças competitivas, por exemplo, a rivalidade entre os concorrentes não irá atingir essa firma, pois os consumidores desejam aquele produto, não há pressão por produtos substitutos no mercado. O poder de negociação dos compradores diminui, pois, este produto tem uma utilidade que os demais não apresentam. Os riscos dessa estratégia estão no fato de que a disputa entre as empresas diferenciadas e as com liderança em custo tornem-se muito grande, o que altera a preferência do consumidor, ou ainda a medida que a indústria cresce e se desenvolve aparece os imitadores, produtos quase idênticos aos originais, o que reduz a demanda pelos bens diferenciados.

A terceira e última estratégia genérica é o enfoque, que seria quando uma firma foca em um determinado setor do mercado, ou na produção de um produto que atende apenas uma parcela de consumidores com nível de renda mais alta. Portanto, é uma estratégia que visa atender e atingir, de maneira mais eficiente, um determinado fim. Isso pode ocasionar um processo de diferenciação, pois a firma estará atendendo a demanda de forma diferente e melhor, o que pode causar um aumento na rentabilidade. O grande risco dessa estratégia é o fato de que as empresas com liderança em custo aumentem muito a diferença das empresas que se focaram e, portanto, os consumidores irão deixar de consumir esses produtos para adquirir os produtos comuns, porém a um custo muito menor.

## Capítulo 2

### a) Agronegócio

O Brasil desde sua colonização apresenta uma produção agrícola de grande importância para a economia mundial. No início do período colonial, a extração do pau-brasil, madeira muito apreciada no mercado internacional, foi um produto muito desejado por todo o mundo. Depois desse período, iniciou-se no país um longo processo de monocultura da cana-de-açúcar que se baseava em grandes áreas de plantações, utilizando mão de obra escrava e voltadas para a exportação, sistema conhecido como *plantation*, e que visava apenas um intercâmbio de produtos entre Brasil e Portugal, no qual o principal beneficiado era o colonizador. Após isso, no final do século XIX surge o ciclo do café no sudeste brasileiro, que se baseava em uma economia primário-exportadora também, tornando o Brasil o maior produtor e exportador dessa mercadoria, até 1920 a indústria representava 16% do PIB, enquanto que a agricultura, 38%, de acordo com Bonelli (2006). Com o tempo, o Brasil foi-se tornando cada vez mais necessário, por causa do aumento da demanda mundial por alimentos, a introdução de novas técnicas de cultura e melhorias na produção. A tecnologia passou a fazer parte do processo produtivo, e os padrões internacionais de qualidade e exigência dos produtos tornaram-se mais rígidos e complexos, tornando os produtos cada vez melhores e mais padronizados.

Por volta de 1970, surge um problema de abastecimento interno no país, cuja solução seria o aumento da produção a preços acessíveis a todos. Nesse período, o PIB agrícola havia caído para 14% e a indústria representava 33% do total do Produto Interno Bruto. As principais políticas agrícolas adotadas no período eram voltadas para produção com aumento da área total e da produtividade, política de preços mínimos. Porém, o esforço de industrialização do período permitiu um crescimento econômico significativo para o Brasil, em detrimento de uma maior concentração de renda (BARROS, 2014).

A continuidade do crescimento agrícola deve-se, em grande parte, ao aumento da produtividade nas lavouras. Em 1990, a agricultura voltou a aumentar sua participação no PIB, em torno de 10,5%, enquanto a indústria caiu para 30%, fato decorrente do crescimento ocorrido na década de 1980, pois a indústria nesse período cresceu 0,2%, enquanto que a agricultura 2,4%.

Com a estabilização da economia, em 1994 decorrendo do Plano Real, a inflação estava sob controle, com isso, deu-se uma atenção aos programas de redistribuição de renda, e recomposição dos salários da economia. A partir dos anos 2000, esses programas ganharam

forças. A consolidação do mercado interno baseado no consumo das famílias, a maior especialização do setor agrícola, o crescimento da demanda mundial por produtos agrícolas e o aumento da produtividade permitiu que o setor se desenvolvesse para uma base de grande importância para a economia do país (BARROS, 2014).

O termo agronegócio começou a ser usado pelo fato de os Estados Unidos não pode mais chamar a atividade que era conhecida como agricultura por não pertencer mais ao setor primário apenas, e devido sua complexidade foi chamado como *agribusiness*, ou seja, complexo agroindustrial.

Segundo Davis & Goldberg (1957) definem *agribusiness* como a: “soma de todas as operações envolvidas no processamento e na distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda; e o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados”. Adicionando a isso, toda a parte de gestão das lavouras, do *marketing* das empresas, transporte, serviços financeiros, entre outros, que são necessários para que o produto possa ser comercializado de forma rápida e eficiente, sendo de extrema relevância para a economia nacional, pelo fato de o Brasil ser um destaque mundial nesse setor. O que se evidencia é o fato de a produção agrícola torna-se parte de um sistema de commodities muito mais amplo, mostrando sua relação intrínseca com o mundo dos negócios.

Segundo o relatório O Mundo Rural no Brasil do século 21 (p.17):

*“esse crescimento da produção e da produtividade, resultou em um grande alongamento da cadeia produtiva agrícola, com a expansão de vínculos com as indústrias de fornecimento e de processamento, e com a crescente ligação com serviços sofisticados, de pesquisa, experimentação e difusão, e de consultorias em áreas da tecnologia da informação, genética animal, agricultura de precisão, e de todos os demais tipos de serviços relacionados à propriedade e as indústrias da cadeia de produção”.*

Fica claro, portanto, que esse setor se expandiu muito nas últimas décadas e possibilitou vínculos com outras áreas da indústria, fomentando pesquisas e investimento em todos os vários setores da economia. Essa utilização de tecnologia é fundamental para os negócios, pelo fato de que com isso consegue-se controlar os custos da produção, para que consiga maximizar o uso dos recursos, traga benefícios aos produtos e consiga vantagens comparativas no setor. Outra característica desse processo é o fato de ter permitido a expansão para todo o território brasileiro, que se desenvolveu da região sul para até o norte do país.

Atualmente, o Brasil é o maior produtor mundial de produtos como o café, o açúcar e a laranja, maior exportador mundial de carnes bovina e de aves, de acordo com o site Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC). A importância do

agronegócio é tanta que ele representa em torno de 25% do PIB brasileiro no ano de 2014, de acordo com o relatório O Mundo Rural no Brasil do século 21, e é responsável por 47,5% do valor das exportações brasileiras, no ano de 2013, dados da SECEX.

Nesse mesmo ano, o crescimento do setor agropecuário foi mais que triplo do crescimento do setor de serviços que cresceu 2%, a indústria cresceu 1,3% e a agropecuária cresceu 7%.

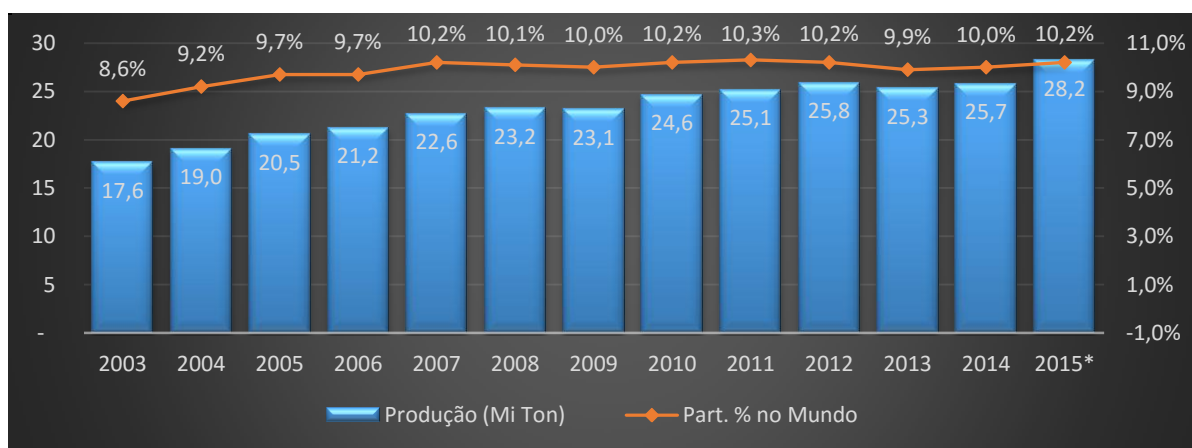
No ano de 1990, o saldo da balança agrícola foi de sete bilhões de dólares, enquanto que em 2011, o resultado atingiu 73 bilhões de dólares, segundo dados da *World Trade Organization* (WTO). Outro ponto relevante, é que em 2013, o resultado da balança agrícola foi de 83 bilhões de reais, e a balança comercial brasileira fechou em três bilhões de dólares, o que permiti dizer que o setor representa muita das exportações brasileiras. Portanto, o agronegócio é um setor com significativo peso na economia brasileira, pois possui um peso relevante na formação do Produto Interno Bruto. Assim, o setor agrícola tem sido de fundamental importância, pois além de garantir o abastecimento da economia internamente, os valores recordes de exportações ajudam a equilibrar a balança comercial, o que torna a economia nacional dependente do aumento das exportações agropecuárias e da conquista de novos mercados.

As principais características que permitem o Brasil ser um grande produtor desses produtos é o clima propício a esse tipo de plantio com chuvas regulares, solos férteis, relevo que facilitam a plantação e a disponibilidade territorial imensa. O país possui uma alta tecnologia para o processo de produção agroindustrial, o que impulsiona a produtividade e melhora a qualidade dos produtos. Outro ponto relevante da produção de carne bovina é que o Brasil utiliza de pastagens, e não de ração animal, diminuindo o custo de produção e melhorando a qualidade do produto, pois não é utilizado ração e não há ingestão de hormônios nos animais. Porém, há ainda alguns entraves, como a legislação brasileira ser muito complexa, a falta de infraestrutura adequada para o transporte da produção, os recursos destinados a essa área são inadequados ou ineficientes, falta um processo de gestão empresarial nesse setor, os riscos climáticos (longos períodos de estiagem), riscos de contaminação por doenças, dependência do mercado externo e, conseqüentemente, das variações cambiais. Apesar dessas dificuldades o Brasil é um grande produtor e exportador de produtos agroindustriais e vem ganhando destaque internacional por isso. (ALMEIDA, P., VIEIRA, M., SANTANA, J. C. C., 2011).

Um dos mercados de grande destaque nesse setor é o de produção de carnes. No gráfico abaixo nota-se o aumento da produção desse setor nos últimos anos. Observa-se um crescimento muito grande desse produto, o total da produção no ano de 2003 era de 17,6

milhões de toneladas, enquanto que o previsto para o ano de 2015 é de 26,2 milhões de toneladas, um crescimento de 60,1% no período. Isso se deve ao aumento da produtividade das lavouras brasileiras, ao aumento da área destinado a produção. O crescimento do setor é mais evidente quando comparado à participação brasileira desses produtos no mundo. O aumento da participação da carne brasileira no mundo, no período analisado, é de grande relevância, pois nesse período o Brasil tornou-se grande produtor e exportador de carnes mundialmente reconhecido pela qualidade. De acordo com Barros (2014), a elevação da demanda da China, e o aumento dos preços dos produtos agropecuários foram fatores que ajudaram no crescimento das exportações brasileiras.

**Gráfico 1 – Produção do Complexo de Carnes**

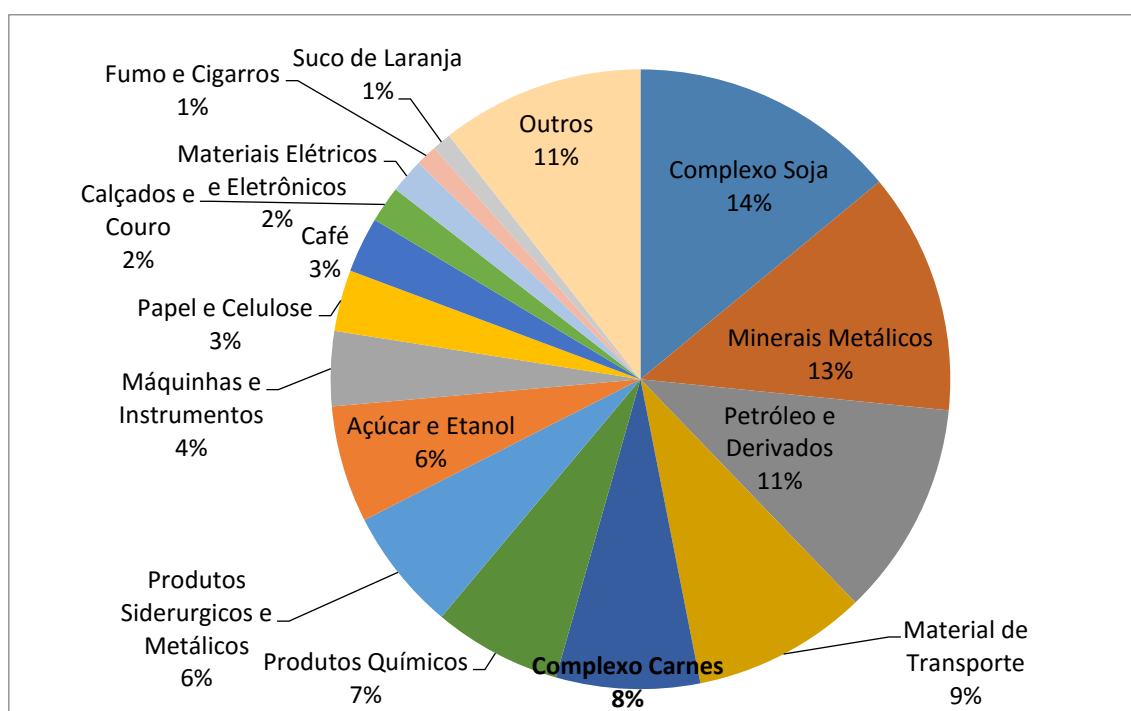


Fonte: Elaboração própria a partir de dados Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos.

\*Dados estimados.

No gráfico a seguir, observa-se a pauta de exportações do Brasil no ano de 2014, sendo que 7,5% do total de exportações foram provenientes do complexo da carne, e no ano de 2013 a participação era de 6,7%, dados da SECEX, a expectativa do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) é de que entre 2015 e 2025 a produção de carnes nacional cresce em torno de 30,7%. Portanto, nota-se um crescente desse segmento para a economia brasileira.

## GRÁFICO 2 – EXPORTAÇÃO BRASILEIRA 2014



Fonte: Elaboração própria a partir de dados Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos-Díponível em: [http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset\\_carne\\_bovina.pdf](http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_carne_bovina.pdf)

A carne brasileira é comercializada no mundo todo, porém os principais países importadores de carne brasileira são: Rússia, Hong Kong, Irã, Egito e Venezuela, de acordo com ABIEC no ano de 2011. Somente esses cinco países importaram 65% do total de exportação de carnes brasileiras, para o ano de 2011. Na tabela abaixo, encontram-se os valores das transações comerciais de carnes entre Brasil e os países listados.

**Tabela 2 - Destino das Exportações da Carne Brasileira em 2011**

País	US\$ em mil
RUSSIA	1.060.416
HONG KONG	691.482
IRA	688.368
EGITO	439.915
VENEZUELA	376.349

Fonte: Elaboração própria a partir de dados ABIEC.

De acordo com os dados do Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA), o número de cabeças efetivo dos tipos de rebanho, houve um crescimento de 8,1% entre o período de 2009 a 2014, como demonstrado na tabela abaixo:

**TABELA 3 – EFETIVO DE REBANHOS – NÚMERO DE CABEÇAS**

Efetivo dos Rebanhos - Cabeças						
Brasil						
Tipo de Rebanho	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bovino	205.307.954	209.541.109	212.815.311	211.279.082	211.764.292	212.343.932
Bubalino	1.135.191	1.184.511	1.278.075	1.261.922	1.332.284	1.319.478
Equino	5.496.817	5.514.253	5.510.601	5.363.185	5.312.076	5.450.601
Suíno - total	38.045.454	38.956.758	39.307.336	38.795.902	36.743.593	37.929.357
Suíno - matrizes de suínos	-	-	-	-	4.615.201	4.752.728
Caprino	9.163.560	9.312.784	9.386.316	8.646.463	8.779.213	8.851.879
Ovino	16.811.721	17.380.581	17.668.063	16.789.492	17.290.519	17.614.454
Galináceos - total	1.230.086.672	1.238.912.537	1.268.209.405	1.245.269.485	1.248.785.538	1.331.053.668
Galináceos - galinhas	208.871.491	210.761.060	216.219.543	213.230.493	221.862.457	226.616.105
Codornas	11.485.093	12.992.269	15.567.634	16.436.164	18.171.955	20.338.803

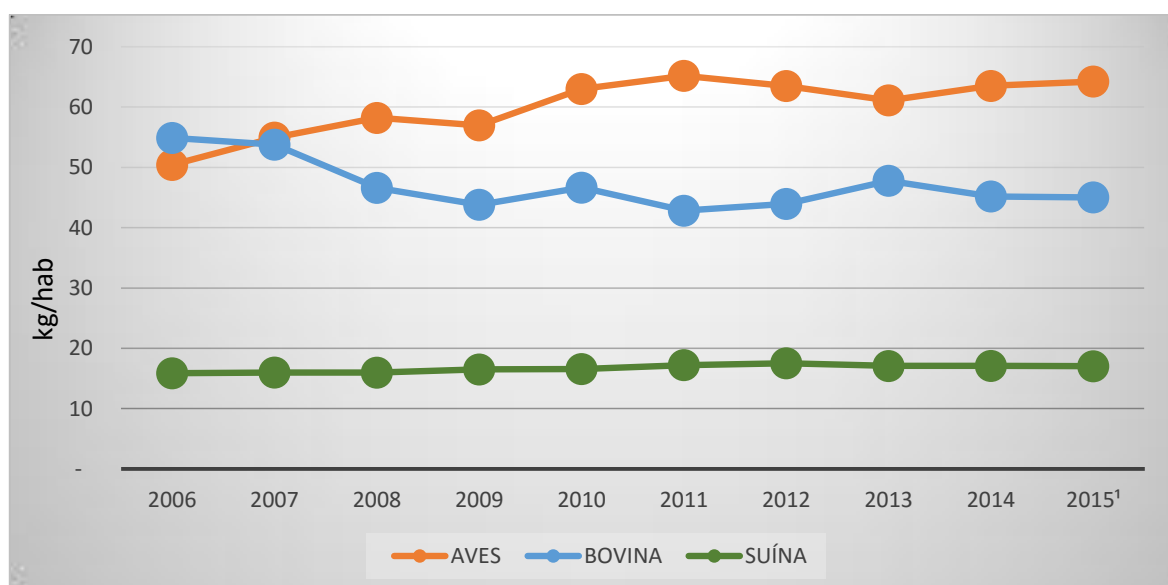
Fonte: Retirado de Instituto Brasileira de Geografia e Estatística – Disponível em:

<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?t=2&z=t&o=24&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1&u5=1&u6=1&u7=1>

Enquanto que o total de cabeças dos rebanhos cresceu 7%, o rendimento médio das famílias brasileiras em dezembro de 2009 era de R\$ 1.344,40 e cresceu para R\$ 2.122,12, um crescimento nominal de 58%. Isso mostra que com o aumento dos rendimentos das famílias o consumo de carnes, como aprofundado no gráfico abaixo com a produção per capita dos principais componentes do complexo de carnes do país que são a carne bovina, suína e de aves.

No gráfico apresentado abaixo, tem-se a produção per capita dos três principais componentes do complexo de carne, no Brasil. É evidente o aumento da participação da carne de frango que ultrapassa a carne bovina per capita no ano de 2007, revelando um grande avanço na produção desse produto. Enquanto a população brasileira cresceu 10% no período de 2006 a 2015, a produção de carne bovina declinou 18%, e de aves cresceu 27% e a carne suína teve crescimento de 7%.

### GRÁFICO 3 – PRODUÇÃO PER CAPTA

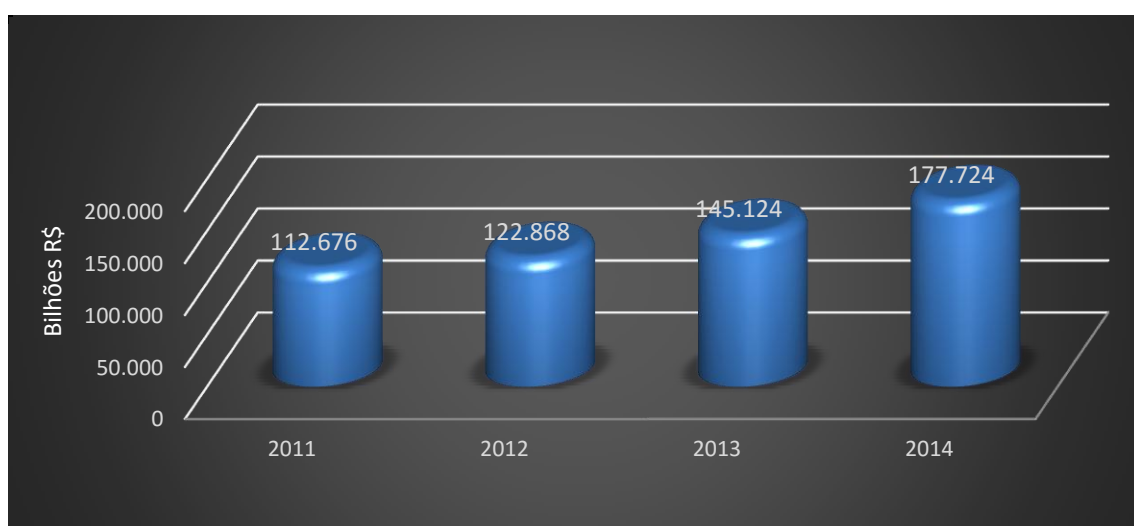


Fonte: Elaboração própria a partir de dados Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

<sup>1</sup> Dados projetados.

As principais empresas que concorrem nesse mercado são a JBS, BRF, Marfrig, Minerva e Minupar. Juntas elas faturaram mais de 177 bilhões de reais no ano de 2014, sendo que em 2011 o faturamento não era superior a 113 bilhões de reais, um crescimento de aproximadamente 58% em quatro anos, como mostrando no gráfico a seguir.

### GRÁFICO 4 – FATURAMENTO BRUTO

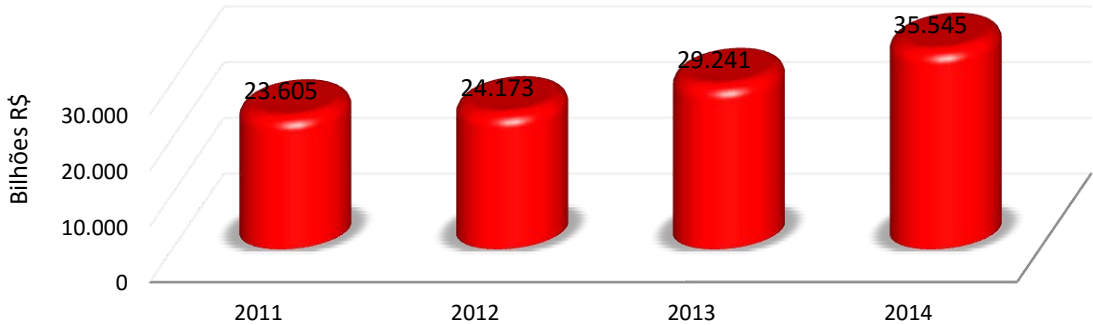


Fonte: Elaboração própria a partir de dados dos Relatórios da Administração das Empresas.

Por outro lado, temos um crescimento de 51% nos custos das empresas juntos. Esses custos envolvem os custos operacionais, as despesas com vendas e as despesas gerais e

administrativas, ou seja, todo o custeio das companhias envolvidas. Em 2011 os custeios das empresas eram de mais de R\$ 24 bilhões de reais, e cresceu para mais de R\$ 35 bilhões em 2014. No gráfico abaixo mostra o crescimento dos custos das empresas.

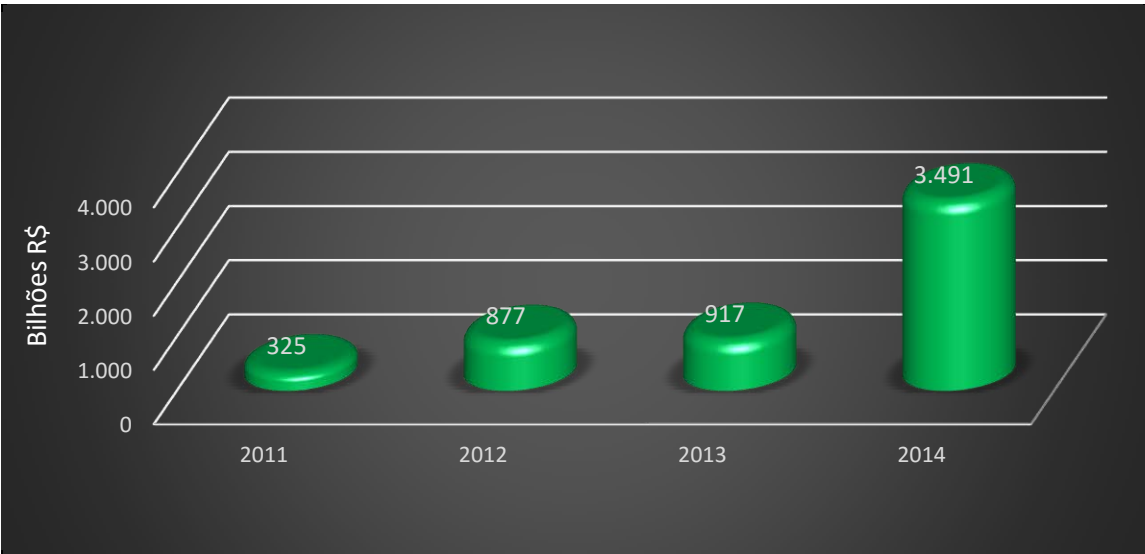
**GRÁFICO 5 - CUSTEIO**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados dos Relatórios da Administração das Empresas.

Apesar de o custeio ter crescido mais que o faturamento, o lucro, representado na ilustração a seguir, teve um crescimento de 975%, partindo de 0,3 bilhões de reais em 2011, e chegando em 2014 aos 3,4 bilhões de reais, mostrando que o crescimento das empresas é muito significativo para a economia e que o setor se encontra em expansão. O crescimento exponencial de 2013 para 2014 deve-se ao aumento de mais de 100% no lucro das empresas JBS e BRF, e a queda 96% do prejuízo da empresa Minupar no período analisado.

**GRÁFICO 6 - LUCRO LÍQUIDO**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados dos Relatórios da Administração das Empresas.

O crescimento do agronegócio nos últimos anos foi enorme, e tende continuar nessa caminhada. O processo de integração com a indústria e com os serviços é cada dia mais presente e necessária, dado a precisão de aumentar a produtividade. De acordo com a revista Valor Setorial – Agronegócio, a aplicação intensiva de tecnologia irá possibilitar a maior eficiência na produção. Com essa tendência, a necessidade de profissionais para lidar com tantas informações constantemente será essencial para melhorar a produção. Com isso, o investimento em inovações, e atividades advindas do setor continuará a ser uma forte engrenagem para a economia brasileira.

## Capítulo 3

### a) A JBS e o Mercado de Carnes Processadas

A empresa JBS S.A., líder mundial em processamento de carnes suína e bovina, fundada em 1953 no estado de Goiás, no centro-oeste brasileiro, com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia. Até o ano de 1970, esse número havia passado para 500 unidades de abate por dia. Entre os anos de 1970 e 2001 o crescimento da empresa foi muito sólido, através de aquisições e de altos investimentos, ganhando destaque no cenário nacional. Entre 2001 e 2006 a empresa inicia seu processo de internacionalização, aumentando sua capacidade de abate de 5,8 mil cabeças de gado por dia para 19,9 mil cabeças por dia, passando de um faturamento de R\$ 1,3 bilhão em 2002 para R\$ 3,5 bilhões em 2004. Com o controle de 21 plantas no Brasil e cinco na Argentina, nesse período a JBS adquiri a Swift Armour, que era a maior produtora e exportadora de carne na Argentina.

Em 2007 a empresa torna-se a primeira empresa do setor frigorífico a abrir seu capital na bolsa de valores no Brasil e expande suas operações para os Estados Unidos e Austrália através da aquisição da Swift Foods, empresa norte-americana, passando a atuar no mercado de suínos, antes não explorado pela JBS. De acordo com a Matriz de Integração Estratégica proposta por Chiavenato (p. 187), apresentada no capítulo 1, pode-se dizer que a empresa, nesse período, optou por uma abordagem agressiva e de segmentação. A primeira decorrente do processo de diversificação com a aquisição da divisão de suínas de uma empresa estrangeira, e com isso a segunda abordagem decorrente da internacionalização através das aquisições feitas pela companhia. Com relação à teoria do posicionamento, a empresa estaria no processo de diversificação através de aquisições e não focando um determinado setor.

Nos anos de 2008 e 2009, as aquisições tornaram-se mais constantes, através da compra do frigorífico Bertin no Brasil, Tasman Group na Austrália, Smithfield Beef e Pilgrim's Pride nos EUA. Fazendo com que a empresa saltasse de um faturamento R\$ 34,3 bilhões em 2009 para R\$ 54,6 bilhões em 2010. Nesse mesmo ano, a empresa realiza a primeira oferta pública primária de 200 milhões de ações com valor de R\$ 1,6 bilhões. Portanto, pode-se dizer que optou por ser destaque no setor tendo um diferencial para a companhia, segundo Chiavenato (p. 187), que se encaixa numa abordagem agressiva com política de operação de diferenciação no mercado, o que também se encaixa na visão de Porter de diferenciação.

Outro ponto importante nesse período é que a compra da Pilgrim's Pride, segundo Relatório da Administração de 2010, fez com que a empresa estreasse no segmento de frangos, mais uma vez adotando uma política de diversificação para setores próximos ao seu,

adquirindo ganhos de produtividade com novas experiências. De acordo com esse mesmo relatório, foi necessária uma reestruturação interna e de controle para que conseguissem integrar as novas operações, otimizando canais de vendas e adequação da alta administração, o que demonstra que o planejamento não é estático, estando sempre pronto para mudanças e adequações, tanto interna quanto externamente.

No ano de 2011, a empresa destinou-se a análise e melhoria interna de sua gestão. Segundo o Relatório da Administração de 2011: “nossas atenções estiveram voltadas à integração das aquisições realizadas nos últimos anos”. Portanto, a empresa fez um diagnóstico interno de suas atividades para enxergar pontos problemáticos e gargalos na produção e gestão, a partir de uma integração já realizada com as aquisições feitas para ter ganhos de sinergia e de eficiência.

Novamente o ano de 2012 foi um ano de crescimento com foco na parte interna da JBS. Como presente no Relatório da Administração de 2012: “dedicamos o ano [...] a fazer ajustes em nossa cultura, em nossos processos, em bater metas e melhorar indicadores internos”. Após um período de imensa expansão é necessário um momento de gestão de desempenho e de crescimento, mesmo em um período onde a economia global não estava com alto crescimento, a empresa conseguiu atingir suas metas, melhorar os controles e aumentar rentabilidade. A JBS também tem destaque com relação a sua sustentabilidade, pois o setor na qual está inserida possuem um peso relevante em problemas ambientais.

Em 2013, a companhia adquiriu a Seara, tornando-se líder mundial também em processamento de aves. A estratégia desenhada no Relatório da Administração de 2013 é possuir marcas fortes, um portfólio revitalizado e que ofereça conveniência aos clientes e todos os envolvidos.

No ano de 2014, atingiu um faturamento de mais de R\$ 120 bilhões, o que a tornou a maior empresa privada em faturamento, possui uma estratégia de aquisição de grandes competidores, como já mencionado. Nesse mesmo ano, a companhia expandiu suas vendas para a Ásia através da operação na Austrália, mercado que possui grande potencial futuro para o crescimento da JBS. Também iniciaram uma forte campanha de marketing no MERCOSUL, com destaque para o Brasil, de produtos diferenciados, com alta qualidade e conveniência aos consumidores.

Essa empresa teve um crescimento exponencial nos últimos anos, em todo o território mundial. As aquisições têm peso relevante nesse crescimento, porém a melhora na qualidade do produto, no processo de produção possibilitou a ascensão constante. Portanto, ter uma estratégia que diferencia uma empresa da outra, pode fazer com que as diferenciadas

consigam maximizar o crescimento no mercado, aumentar vendas ou até mesmo minimizar custos de produção, principalmente em um ambiente de grande concorrência e dinamismo como nos dias atuais. Hoje em dia, a empresa é a maior produtora de proteína animal do mundo, operando no processamento de carnes bovina, suína, ovina e de frango e no processamento de couros, além de produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, gestão de resíduos e reciclagem, entre outros. O que garante a presença em mais de 20 países em cinco continentes atendendo mais de 300 mil clientes, contando com mais de 216 mil empregados. (Relatório da Administração JBS 2014, p. 5).

De acordo com a empresa JBS S.A., sua missão é: “Seremos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os colaboradores”. Ao falar de melhores produtos e ser melhor no que fazem a empresa apresenta a principal meta que é garantir a qualidade do produto e ser líder mundial no setor. Sem deixar de lado o compromisso com a sustentabilidade, através de indicadores de controle ambiental, investimentos em redução de impactos ambientais e o fato de os fornecedores terem os mesmos controles e conformidades ambientais da JBS.

## **b) Análise Horizontal e Vertical**

A análise financeira de balanço tem como objetivo demonstrar o desempenho do patrimônio da empresa e de sua evolução, para poder adotar a melhor decisão/estratégia, através de uma visão econômico-financeira. Com isso, serão usados dois métodos, a princípio, como explicitados abaixo.

A análise horizontal e vertical permite observar tendências dos resultados das empresas, o desempenho econômico e financeiro em um determinado período. A análise horizontal é feita através do avanço dos resultados alcançados nos períodos, ou seja, analisa o desempenho no período, como demonstrado abaixo:

$$\frac{P_t}{P_{t-1}}$$

Por outro lado, análise vertical permite observar quanto cada conta representa de um total, na análise do Balanço Patrimonial adota-se como total o Ativo e obtém a participação de cada item em relação ao todo, por exemplo:

$$\frac{\text{Conta de Balanço}}{\text{Ativo Total}}$$

Inicia-se com os itens do Balanço Patrimonial<sup>1</sup>. O comportamento do ativo total é relevante para mostrar o valor total dos investimentos. Para as empresas selecionadas ocorreu crescimento dos ativos totais, exceto para MARFRIG.

O comportamento do ativo total é muito diferente entre as empresas. A mediana de crescimento dos valores acumulados é 144% em termos reais, entre dezembro de 2010 a dezembro de 2014<sup>2</sup>. No entanto, há extremos. A taxa de crescimento dos ativos da Minerva e Minupar é quase duas vezes maior que a BRF SA, por exemplo. A análise de composição do ativo deixará claro qual grupo foi mais expandido.

Em termos estratégicos a expansão dos ativos está relacionada com necessidades de expansão. O aumento de demanda ou das margens de lucro das operações justificam os investimentos. A forma como as empresas planejam suas ações foi analisada no capítulo primeiro.

O que é importante salientar é que as empresas encontraram motivos para aumentar o ativo total seja em função das margens atrativas seja da perspectiva do crescimento do mercado que nos remete a abordagem do posicionamento em sua totalidade.

**TABELA 4 – EVOLUÇÃO ATIVO TOTAL**

<b>ITEM</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TAXA ACUMULADA</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>BRF SA</b>	<b>44%</b>
	<b>JBS</b>	<b>14%</b>
	<b>Marfrig</b>	<b>-18%</b>
	<b>Minerva</b>	<b>110%</b>
	<b>Minupar</b>	<b>104%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Económica.

Com relação à composição do ativo total, observa-se que agrupamentos do ativo circulante cresceu no período. Como demonstrado no capítulo II, o crescimento do mercado de carnes foi relevante, também em termos de produção *per capita* nos últimos anos, justificando o aumento dos ativos.

<sup>1</sup> Os dados apresentados estão ajustados pela inflação.

<sup>2</sup> As análises do Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados terão esse período como referência, caso contrário, será explicitado.

**TABELA 5 - EVOLUÇÃO ATIVO CIRCULANTE**

<b>ITEM</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TAXA ACUMULADA</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>BRF SA</b>	<b>166%</b>
	<b>JBS</b>	<b>92%</b>
	<b>Marfrig</b>	<b>-30%</b>
	<b>Minerva</b>	<b>97%</b>
	<b>Minupar</b>	<b>176%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Econômica.

A expansão anual da produção do complexo de carnes exigiu o aumento das contas dos ativos circulantes. Para realizar essa expansão das contas circulantes, é necessária uma boa gestão de recursos disponíveis, aplicações financeiras, carteira a receber, aquisição e controle de estoques. O aumento do ativo circulante, ou aumento dos recursos em giro, concorrem com o investimento em ativos produtivos – classificados como não circulantes.

Novamente a Marfrig apresenta-se diferente frente o comportamento das demais, com geração de recursos ao contrair o investimento em giro, devido à queda em aplicações financeiras e nos ativos biológicos da companhia.

A mediana para o aumento acumulado do capital circulante é de 197% no período analisado. É importante observar que nesse período houve predominância de taxa de emprego elevada, taxa de câmbio pouco competitiva e manutenção das políticas sociais que elevaram o poder de compra da população. O conjunto de políticas favoreceu o consumo do complexo de carnes no Brasil, com os ganhos de poder de compra dos trabalhadores como demonstrado no capítulo anterior.

O Ativo Não Circulante não apresenta muita convergência, pois houve crescimento para três empresas e queda em duas. No caso da Marfrig o principal responsável pela queda foi o imobilizado. Enquanto que a JBS apresentou crescimento de 10% no imobilizado, e o principal responsável de queda no ativo não circulante é a diminuição de investimento em coligadas, pois a estratégia da companhia é de aquisição total das companhias, e não apenas em fazer coligações. Isso leva a um posicionamento de agressividade, com necessidade de expansão e busca de aumento na participação de mercado. A principal forma que a JBS conseguiu atingir seus objetivos foi através de aquisições de empresas do mesmo setor e de setores pouco diferenciados, a partir disso diversificando seu portfólio e produtos.

**TABELA 6 - EVOLUÇÃO ATIVO NÃO CIRCULANTE**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Ativo Não Circulante</b>	BRF SA	10%
	JBS	-5%
	Marfrig	-13%
	Minerva	121%
	Minupar	73%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Economática.

Internamente, os princípios da estratégia encontram na abordagem do planejamento estratégico uma série de ingredientes que podem ter fundamentado o crescimento dos ativos. As empresas são de características de estrutura de competição oligopolista e devem procurar alguma forma de liderança. Pode-se dizer que se trata de uma política agressiva com liderança em custo com diversificação. Para a identificação com precisão em termos de caracterizar a estratégia, o trabalho devia se ater a algum aspecto mais específico. No nosso caso, queremos compreender a formulação mais genérica.

Análogo ao crescimento do Ativo houve um aumento no Passivo, tanto circulante como não circulante decorrente do aumento da produção e com isso necessidade de maior quantidade de insumos, mão de obra, exigível de longo prazo.

**TABELA 7 - EVOLUÇÃO PASSIVO TOTAL**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Passivo Total</b>	BRF SA	183%
	JBS	21%
	Marfrig	-1%
	Minerva	146%
	Minupar	1416%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Economática.

O principal componente do aumento do passivo é o passivo não circulante, proveniente do crescimento da dívida com fornecedores, explicado pelo aumento das vendas das empresas. Enquanto que a mediana de crescimento do passivo com fornecedores foi de 152%, houve crescimento muito menor como a Minupar e da Marfrig, como demonstrado abaixo:

**TABELA 8 - EVOLUÇÃO FORNECEDORES**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Fornecedores</b>	BRF SA	52%
	JBS	93%
	Marfrig	-31%
	Minerva	90%
	Minupar	-78%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Economática.

O crescimento do passivo com fornecedores pode demonstrar um maior poder de barganha dos fornecedores, como colocado pela teoria do posicionamento, na qual os setores que possui poucos fornecedores poderão ter problemas com margem e lucratividade devido ao poder desses em praticar preços acima dos preços competitivos, ou ainda da maior necessidade de insumos pelas empresas acima citadas ou pelo aumento dos custos de produção dos fornecedores.

O que é evidente é um crescimento maior dos passivos totais em relação ao total de ativo, enquanto que o primeiro teve mediana de crescimento de 246%, o segundo teve um aumento de 144%, o que impacto no Patrimônio Líquido das companhias, como observado logo em seguida:

**TABELA 9 - EVOLUÇÃO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Patrimônio Líquido</b>	BRF SA	-10%
	JBS	7%
	Marfrig	-60%
	Minerva	-25%
	Minupar	3549%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Economática.

Mesmo com um aumento maior no passivo total em relação ao ativo total, os grupos JBS e Minupar apresentaram crescimento no Patrimônio Líquido no período analisado. Nos dois casos, o principal responsável por esse aumento são os lucros retidos, que é o dinheiro gerado após o pagamento de dividendos aos acionistas, ou seja, medem a quantidade de capital que a companhia recebeu através de seus ativos.

Por outro lado, a análise dos Demonstrativos de Resultados nos permite analisar o crescimento ou queda das receitas, despesas e lucro das empresas. A partir dessa análise é possível afirmar se a empresa está em expansão ou não, segundo a evolução da receita de vendas no período, se os custos crescem mais que a receita, colocando em cheque a

rentabilidade da empresa, se houve crescimento no lucro líquido das companhias, que é decorrente da receita e das despesas.

A Receita Operacional Líquida é a receita de vendas dos produtos do portfólio da companhia, descontado impostos. Como os dados aqui apresentados, já estão ajustados pela inflação no período, o crescimento é decorrente do aumento das vendas no período, demonstrando crescimento das companhias.

**TABELA 10 - EVOLUÇÃO RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>BRF SA</b>	<b>87%</b>
	<b>JBS</b>	<b>75%</b>
	<b>Marfrig</b>	<b>11%</b>
	<b>Minerva</b>	<b>33%</b>
	<b>Minupar</b>	<b>0%*</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Económica.

\*Dados não disponíveis.

O crescimento das vendas é notável, porém não garante sustentabilidade da empresa, caso os custos tenham aumentado em maior proporção. A mediana de crescimento da Receita Operacional Líquida, entre dezembro de 2010 e dezembro de 2014, foi de 154%, enquanto que a mediana das despesas de Custo do Produto Vendido foi de 151%, o que permite auferir que as empresas aumentaram sua rentabilidade, o que é comprovada pelo Lucro Bruto abaixo. Apenas a Marfrig obteve resultado inverso ao mercado, pois ocorreu um crescimento dos Custos do Produto Vendido maior que a Receita Líquida, devido ao aumento nos custos com mão de obra, matéria prima e custos de produção (energia e embalagens):

**TABELA 11 - EVOLUÇÃO LUCRO BRUTO**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Lucro Bruto</b>	<b>BRF SA</b>	<b>162%</b>
	<b>JBS</b>	<b>85%</b>
	<b>Marfrig</b>	<b>-17%</b>
	<b>Minerva</b>	<b>35%</b>
	<b>Minupar</b>	<b>0%*</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Económica.

\*Dados não disponíveis.

Continuando a análise do Demonstrativo de Resultados, as despesas das companhias se resumem em três categorias, que são despesas com vendas, gerais e administrativas e

despesas operacionais, que incluem desde depreciação/amortização até os custos com pessoal ocupado e instalações. Abaixo a soma desses três componentes do DRE:

**TABELA 12 - EVOLUÇÃO DESPESAS TOTAIS**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Despesas Totais</b>	BRF SA	122%
	JBS	81%
	Marfrig	81%
	Minerva	12%
	Minupar	-92%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Economática.

Nota-se que o crescimento do lucro bruto na maioria é superior às despesas totais das companhias o que irá influenciar no crescimento do lucro líquido das companhias. No caso da empresa aqui estudada, é possível observar que as aquisições por ela feita, os investimentos já citados, a internacionalização da empresa possibilitou que melhorasse sua produtividade, seus custos de produção com economias de escala, produtos com maior valor agregado como explicitado no Relatório da Administração da Companhia. Como demonstrado logo abaixo, o lucro líquido teve crescimento na maioria das empresas:

**TABELA 13 - EVOLUÇÃO LUCRO LÍQUIDO**

ITEM	EMPRESA	TAXA ACUMULADA
<b>Lucro Líquido</b>	BRF SA	118%
	JBS	629%
	Marfrig	-498%
	Minerva	-1538%
	Minupar	94%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Software Economática.

Os dados mostram crescimentos exorbitantes de lucros no período, dado que a mediana foi de 6%, nota-se eventual melhora da BRF, JBS e Minupar. Essas empresas adotaram estratégias de investimento pesados em novas instalações, aquisições de novas companhias, diversificação no mercado e diferenciação.

### c) Indicadores Financeiros

A partir de agora será utilizado alguns indicadores financeiros para entender melhor o desempenho da JBS nos últimos cinco anos. Os dados aqui apresentados referem-se aos anos de 2010 a 2014, retirados do software Economática.

O primeiro índice a ser analisado é a Participação de Capital de Terceiros (PCT), que representa o quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada valor monetário de capital próprio investido:

$$PCT = \frac{\textit{Capital de Terceiros}}{\textit{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

A JBS no ano de 2010 apresentou um PCT de 82%, ou seja, para cada R\$ 100 de capital próprio a empresa tomou R\$ 82 de capital de terceiros, enquanto que no ano de 2014 o índice alterou para 97% indicando uma maior dependência de capital de terceiros, diminuindo a liberdade financeira da empresa.

Outro indicador importante de estrutura de capital é a Composição do Endividamento (CE), que mostra quanto das obrigações de curto prazo representam em relação às de longo prazo:

$$CE = \frac{\textit{Passivo Circulante}}{\textit{Capital de Terceiros}} \times 100$$

Esse índice demonstra quanto da dívida da companhia deverá ser paga em curto prazo, quanto maior o índice indica que a empresa necessita de mais capital circulante para arcar com as despesas de curto prazo. Para a empresa aqui estudada, no ano de 2010, a composição do endividamento era de 40%, ou seja, indica que do total de dívidas da companhia apenas 40% é de curto prazo. Enquanto que no ano de 2014, esse índice se elevou para 55%.

Apesar de os dados mostrarem que a JBS está mais dependente de capital de terceiros e que sua dívida de curto prazo representa mais que a de longo prazo, não necessariamente a empresa piorou. No período analisado a empresa fez imensos investimentos, como a aquisição do grupo Rigamonti em 2011 e da Seara no ano de 2013, o que aumentou a necessidade de financiamento da companhia.

Outro indicador importante é chamado de Liquidez Corrente (LC), pois demonstra o quanto a empresa possui em ativos circulantes em relação aos seus passivos de curto prazo:

$$LC = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

Para o ano de 2010 a empresa JBS possuía um LC de 121%, e em 2014 aumentou para 134%, isso representa que a companhia possui recursos suficientes para pagar todos os seus passivos de curto prazo com investimentos em ativos circulantes, e ainda há sobra para eventuais despesas. Esse índice mostra a capacidade de pagamento da companhia e sua solidez financeira.

Mais um indicador de expressão nessa área é a Rentabilidade do Ativo (ROA), que mostra o quanto o lucro da empresa representa em relação ao seu ativo total:

$$ROA = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Ativo}} \times 100$$

A ideia desse indicador não é medir a rentabilidade do capital, mas sim a capacidade da empresa de gerar recursos, de se capitalizar. No caso da JBS, houve uma evolução do índice de -1% para 4% no período de 2010 a 2014. Em 2010, houve um prejuízo líquido o que prejudicou sua rentabilidade. Porém, em 2014, mesmo com aumento de 14% no ativo total, a empresa conseguiu se reerguer e aumentar seu ROA para 4%, indicando que o lucro líquido aumentou consideravelmente, como já mostrado nas análises acima. O que demonstra que as aquisições e planos da companhia tiveram resultado positivo.

Por fim, mais um indicador de rentabilidade é a Rentabilidade do Patrimônio Líquido, que nada mais é do que o quanto de lucro a empresa obtém em relação ao seu capital próprio, ou seja, representa a rentabilidade do capital próprio:

$$ROE = \frac{\textit{Lucro Líquido}}{\textit{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

A empresa JBS atingiu um ROE em 2010 de -2%, devido ao seu prejuízo em 2010. A partir disso, em 2014 a companhia atingiu 9% de rentabilidade em relação ao patrimônio, devido ao aumento do Lucro Líquido no período, mesmo com um aumento em seu patrimônio líquido, o que a diferencia do mercado, pois a maioria obteve crescimento negativo em PL no período analisado.

## Conclusão

Este trabalho teve que como objetivo relacionar o desenvolvimento de uma empresa ocorrido na prática com duas teorias de planejamento já conceituadas. Por isso, a partir do crescimento quase exponencial da companhia nos últimos anos, fica claro que está optou por atingir a liderança de mercado através de uma estratégia de baixo custo e de diferenciação, mesmo em um setor onde há intensa concorrência e incertezas devidas ao produto um tanto quanto perecível, portanto o aumento da eficiência e lucratividade é primordial para o desenvolvimento das companhias.

A primeira estratégia é decorrente do aumento da produtividade da companhia, da curva de experiência que captou com o tempo e com as novas aquisições, o que permitiu que o aumento das despesas da companhia fosse menor que a dos concorrentes. Os impostos a pagar da companhia caíram 37% no período analisado, o que garante maior eficiência da produção e melhores retornos. Apesar de as despesas totais terem crescimento maior que as despesas de custo do produto vendido, este aumento muito mais sua participação no lucro líquido em relação às despesas totais, ou seja, a companhia conseguiu enxugar despesas internas de produção em relação ao lucro líquido, porém aumentou a participação de custo do produto vendido no lucro líquido.

Outro fator é o de o dispêndio de capital, que é a compra de bens adicionais de ativo fixo da companhia, ter aumentado de R\$ 1,4 bilhão de reais em 2010 para R\$ 4,2 bilhões em 2014, valores destinados a aquisições, modernizações das unidades fabris e manutenção (Relatório da Administração 2014).

De acordo com as duas teorias aqui apresentadas, essa estratégia é de fundamental importância para o desenvolvimento da companhia. Para a teoria do posicionamento essa é uma das três estratégias genéricas, e para Chiavenato a liderança em custo é uma abordagem agressiva de crescimento que é a principal estratégia da companhia. Portanto, a liderança em custo permite as empresas atingiram maior margem de lucratividade garantindo sua sustentabilidade no mercado, sem deixar de perder em qualidade e quantidade.

Com relação à segunda estratégia de diferenciação, a companhia optou por fazer pesados investimentos em marketing nos últimos anos, com a marca Friboi no Brasil, por exemplo, para aumentar sua participação de mercado, e fez isso em produtos que possuem um valor agregado alto o que garante maior margem de rentabilidade para a companhia. Esses produtos são também produtos inovadores, pois apresentam maior facilidade na utilização do consumidor final. Ambas as teorias entendem o processo de diferenciação como uma

estratégia de grande importância para as companhias, pois permite que atinja um público que aceite pagar um pouco acima do preço médio de mercado pelas mercadorias por ser um produto diferente dos demais com maior qualidade, ou melhor desempenho.

Estratégia importante para a JBS é a diversificação, como quando entrou no mercado de suínos, ou com a compra da companhia Vigor, empresa cuja produção é os derivados de leite. Essa estratégia teve um peso relevante nas conquistas da companhia por causa do aumento de poder de compra da população, ou seja, segundo o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudo Econômicos), em janeiro de 2014 os trabalhadores possuíam a melhor relação salário mínimo e cesta básica registrada desde o plano real. Como a Vigor possui produtos de baixo valor agregado e destino a população de classes mais baixas, essa estratégia obteve elevado sucesso no mercado e garantiu ótimos resultados a companhia. Com a política social, recuperação do salário mínimo e aumento dos salários acima da inflação o setor de alimentos cresceu em todo país.

De acordo com Chiavenato, essa estratégia de diversificação está dentro de uma abordagem agressiva da companhia para garantir crescimento e lucratividade, garantindo que os riscos de um determinado mercado sejam mitigados com diversos produtos. Porém, Porter acredita que uma estratégia de foco, em um determinado setor ou em um público alvo, seja mais eficiente para garantir a evolução da empresa, pois assim é possível garantir seu faturamento daquele enfoque dado em um mercado já conquistado.

Fator importante para a empresa é que as aquisições da companhia são voltadas para mercados com vantagens competitivas na produção de seus produtos. Ou seja, as aquisições feitas nos Estados Unidos, por exemplo, foram essenciais para a expansão da companhia, pois o país já era um grande produtor do complexo de carnes e, portanto, a sinergia que a JBS conseguiu com as aquisições dessas companhias norte-americanas foram de extrema importância para o aumento da produção e redução dos custos, além de aumentar o alcance de seus produtos, aumentar a credibilidade internacional dos produtos da empresa por estar produzindo em países cujo controle de qualidade é muito mais eficiente e reconhecido internacionalmente.

A JBS aproveitou o câmbio valorizado para fazer aquisições de unidades no exterior e assim elevar sua participação internacional. Isso garantiu expressivo crescimento, inclusive para a fase de câmbio depreciado. Os lucros e dividendos a serem recebidos do exterior agora aumentarão a capacidade financeira do grupo.

Um agente importante para o crescimento e para estratégia de aquisições foi o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que aprovou diversos

empréstimos e financiamentos a companhia. Em 2007, foi em torno de R\$ 1,1 bilhão de reais para a aquisição da Swift norte-americana, que na época era a terceira maior empresa de carne bovina e suína dos Estados Unidos. O banco converteu cerca de R\$ 3,5 bilhões de títulos locais da JBS em ações da mesma em 2011. De acordo com reportagem da InfoMoney de dezembro de 2014, o BNDES detém uma participação de 25% na JBS. Como o BNDES é um banco cuja função é promover o desenvolvimento econômico e social brasileiro suas taxas de juros para empréstimos cuja finalidade é o investimento produtivo são menores, o que garantiu a empresa JBS alavancagem financeira para garantir seus projetos de investimentos.

Esse endividamento foi assegurado pelo aumento da liquidez do grupo como demonstrado acima no cálculo dos indicadores, e o aumento da rentabilidade das operações asseguraram o aumento do comprometimento de capital de terceiros com relação ao patrimônio líquido. Por isso, apesar do elevado comprometimento do patrimônio líquido com os ativos permanentes a lucratividade e a estratégia de crescimento foi bem recebida pelos credores.

Portanto, estrategicamente a empresa buscou uma expansão consistente com aumento das vendas e, conseqüentemente do faturamento, com os investimentos em aquisições e melhorias em sua produtividade e desempenho, ganhando mercado em todo território mundial. Através dos financiamentos, aumento do ativo, maior solidez e liquidez no mercado financeira a empresa já é uma grande potência na bolsa de valores mundial, atingindo indicadores cada vez melhores e mais robustos.

Deste modo, a companhia atingiu muito de sua missão, que é: “Sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os colaboradores”. Ou seja, a empresa conseguiu destaque internacional, atendendo dezenas de países em cinco continentes, com milhares de colaboradores, com garantia aos fornecedores e o aumentando da lucratividade aos acionistas. Por fim, a principal função da estratégia é atingir alguns determinados objetivos em um período de tempo, e a empresa entende que o mercado compreende cada vez mais o negócio e a estratégia dela conforme descritos na missão da companhia no Relatório da Administração de 2014.

Por fim, o desenvolvimento do grupo como um todo demonstra duas evidências: a primeira prática de planejamento estratégico sistemático capaz de idealizar as atividades de expansão, ou seja, a partir de uma estratégia de expansão e internacionalização a companhia conseguiu realizar seus projetos de expansão através de crescimento sólido no mercado, e a

segunda evidência é a visão de competitividade como a teoria do Posicionamento demonstra, através das análises das cinco forças competitivas e adoção de estratégias genéricas.

## Bibliografia

- CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. “*Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*”. Rio de Janeiro, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R.; “*Planejamento Estratégico*”. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, H. Igor; ALT, E. J. MCDONNELL. “*Implantando a Administração Estratégica*”. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 199.
- TERENCE, A. C. F. “*Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento*”. Tese (mestrado). São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos – USP.
- QUIGLEY, V. J. “*Visão: Como os Líderes a desenvolvem, Compartilham e Mantêm*”, São Paulo, 1994, Mc Graw Hill, 27 p.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. “*Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*”. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PORTER, Michael E. “*Vantagem Competitiva*”. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. “*Competição*”. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COELHO, J. M. & SOUZA, M. C. A. M. “*A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte*”. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. PUCMINAS, Belo Horizonte, 1997.
- BARBOSA, E., BRONDANI, G. “*Planejamento Estratégico Organizacional*”. Revista Eletrônica de Contabilidade, v.1 n.2, fev. /2005.
- LIMA, R. Q. C. “*Um Modelo Para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação*”. Recife. 2003. Disponível em <<http://www.cin.ufpe.br/~rqcl/tg/tg-rqcl.pdf>>
- ALMEIDA, A., MENEZES, J. “*A Importância do Planejamento Estratégico como Fator Preponderante ao Crescimento Organizacional*”. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira. Lagarto (Sergipe). V. 6 n. 1, p. 60 – 76. Set 2013. Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo\\_60\\_76.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf)>
- PAIVA, L. et al. “*A Importância do Planejamento Estratégico*”. Vale do Ivaí. Disponível em: <<http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf>>
- ALDAY, H. “*O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*”. Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>

- PIGATTO, Gessuir. *Relatório: Setor de Carnes Brasileiro*. IN: ABDI, 2011.
- GREENWALD, B., KAHN, J. “*A Estratégia Competitiva Desmistificada*”. Rio de Janeiro, 2006, p. 1-50.
- KAPLAN, R., NORTON, D. P. “*A Estratégia em Ação*”. 24ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997, p. 1-20.
- SILVA, J. G. “*A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira*”. 2 ed. Campinas, Unicamp, 1998 p. 1-104.
- BARROS, G. S. A. C. “*Agricultura e indústria no desenvolvimento brasileiro*”. In: BUAINAIN, A. M. et al. “*O mundo rural no Brasil do século 21. A formação de um novo padrão agrário e agrícola*”. Embrapa/Instituto de Economia da Unicamp, p. 79-116, 2014. Anais Eletrônicos – ISBN: 978-85-98
- SANTOS, L. P. “*Análise da Inserção do Agronegócio Brasileiro no Comércio Internacional*”. In. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 53. 2015. João Pessoa. Anais Eletrônicos - ISBN: 978-85-98571-13-3. João Pessoa. 2015.
- JBS S.A. Relatório da Administração – 2010, São Paulo 2011;
- JBS S.A. Relatório da Administração – 2011, São Paulo 2012;
- JBS S.A. Relatório da Administração – 2012, São Paulo 2013;
- JBS S.A. Relatório da Administração – 2013, São Paulo 2014;
- JBS S.A. Relatório da Administração – 2014, São Paulo 2015;
- DALMOLIN, V., BOLIGON, J., MEDEIROS, F., SILVA, A. “*Análise Vertical e Horizontal: Um Estudo nos Demonstrativos Financeiros de uma Cooperativa do Setor Agroindustrial*”. In. ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 2012. Bento Gonçalves – RS. Disponível em: <http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/artigos/fin/>
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. “*Curso de administração financeira*”. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, P., VIEIRA, M., SANTANA, J. C. C., “*Estruturas Organizacionais e Estratégias Competitivas: um Estudo de Caso do Frigorífico JBS-Friboi*”. In. CONGRESSO MUNDIAL DE SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE, 11. 2011. Santos – SP. Disponível em: <[revistafuture.org/FSRJ/article/download/48/76](http://revistafuture.org/FSRJ/article/download/48/76)>