

A Força dos Valores Organizacionais, Empresas Orientadas para Pessoas e Cultura: Estudo de Caso na JBS-Brasil

The Strength of the Organizational Values, Companies Oriented to People and Culture: Case Study in JBS-Brazil

Claudio Zanutim Moraes^{a*}

^aUniversidade Anhanguera de São Paulo, SP, Brasil

*E-mail: marcos.costa@aedu.com

Resumo

Compreender quanto uma cultura é bem arraigada, implementada e difundida faz a diferença no ambiente organizacional. Assim, na essência, o objetivo deste estudo foi descrever os valores da JBS-Brasil e quanto eles são capazes de impactar o engajamento e o resultado corporativo; também teve por obrigação apresentar os sete valores, seus pilares, suas crenças e sua missão, proporcionando um paralelo imaginário entre a própria companhia e outras que não aplicam diligentemente os valores e a missão. Os valores da JBS-Brasil são fortes e fizeram com que ela se tornasse uma das maiores empresas do mundo, a maior em nutrição animal, com mais 216 mil colaboradores diretos e 130 mil indiretos espalhados pelo mundo. No Brasil, mais de 110 mil pessoas trabalham sob essa cultura de forma diligente. Portanto, neste artigo ficará explicitado, de fato, o tamanho do poder de uma cultura forte e bem gerida e quanto ela é capaz de impactar o dia a dia da empresa e de seus colaboradores. O método utilizado para tal foi o estudo de caso.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Valores. JBS-Brasil.

Abstract

Understanding how a culture is well rooted, implemented and widespread, makes the difference in the organizational environment. So, in the essence, the aim of this study was to describe the values of JBS Brazil and how much they are able to impact the engagement and corporate results; it also had as an obligation to present the seven values, their pillars, their beliefs and mission, providing a parallel imaginary between the company itself and others that do not diligently apply the values and mission. The values of JBS Brazil are strong and became her one of the largest companies in the world, the largest in animal nutrition, with over 216 thousand direct employees and 130 thousand indirect around the world. In Brazil, more than 110 thousand people work in this culture diligently. Therefore, in this article will be explained, in fact, the size of the power of a strong and well-managed culture and how it is able to impact the day-to-day of the company and its employees. The method used for this was the case study.

Keywords: Organizational Culture. Values. JBS Brazil.

1 Introdução

Os valores organizacionais são como um guia para a manutenção e melhoria da cultura corporativa ou cultura organizacional. São eles os responsáveis por manter o foco na conduta e na ética empresarial, bem como pela maneira de agir da empresa e de seus colaboradores.

Este artigo buscou apresentar como uma cultura forte e arraigada, bem disseminada em uma empresa ou organização, pode fazer com que ela seja mais efetiva, juntando eficiência com eficácia. E consequentemente trazendo vantagens competitivas e financeiras.

Uma organização orientada para pessoas cumpre aquilo que Bossidy e Charan (2010) afirmam como tripé estratégico da execução, que se inicia com pessoas, passa pela estratégia e conta com os processos para atingir os resultados esperados.

O Fator Humano é, sem dúvida, fator primordial na execução das estratégias para atingir objetivos e metas organizacionais, tanto de médio como de longo prazo.

A JBS-Brasil tem em seus valores: Atitude de Dono, Determinação, Disciplina, Disponibilidade, Simplicidade,

Franqueza e Humildade, o que há de mais forte na busca pelos resultados.

Além disto, apoia-se fortemente em seus pilares, a saber: Nossa Cultura, Nossa Gente, Nossos Produtos e Nossos Clientes, para dar sustentação aos valores. Suas crenças também somam na manutenção dos valores e na formação de uma cultura forte na busca constante por resultados organizacionais.

Crenças como: foco no detalhe, mão na massa, as coisas só são conquistadas com muito trabalho, pessoas certas nos lugares certos, atitude é mais importante que conhecimento, líder é quem tem que conquistar seus liderados, liderar pelo exemplo, foco no resultado, trabalhar com gente melhor que a gente, acreditar faz a diferença e produto de qualidade, fazem toda a diferença na JBS-Brasil.

Por se tratar de aplicação de valores organizacionais, podemos encaixar este artigo na área de pesquisas das ciências humanas.

Enquanto não houver mudança de paradigma em algumas empresas no que tange a sua cultura organizacional equivocadamente instaurada, corre-se o risco de perder mercado

e até mesmo entrar em colapso e, por fim, ir à falência.

Pesquisar a JBS-Brasil é, sem dúvida, um desafio. Entretanto, com este estudo será possível colaborar com a pesquisa acadêmica e compartilhar novos pensamentos, acrescentando conteúdo e problemáticas.

Dois ideias centrais que rodeiam este artigo, a primeira paira sobre a questão de perceber se os valores arraigados da JBS-Brasil são responsáveis pelos diferenciais competitivos; e a segunda, se os valores da JBS-Brasil são responsáveis por formar uma equipe vencedora e engajada.

Neste artigo será possível verificar um estudo de caso sobre a JBS-Brasil como método para fornecer material de estudo para algumas outras organizações que não aplicam de fato sua cultura e seus valores para o ganho de competitividade e de posicionamento mercadológico sustentável.

O objetivo central deste artigo foi apresentar e explicitar a prática dos valores e das crenças utilizadas pela Empresa JBS-Brasil para contribuir com a melhoria do ambiente organizacional e com o engajamento dos colaboradores com a empresa.

Muito se ouve sobre a cultura organizacional e como as empresas empregam e tratam seus valores e sua missão. Entretanto, muitas empresas ainda não conseguiram entender ou compreender que estamos na era do conhecimento (SANDERS, 2011).

As discussões empresariais são profundas no que tange aos valores organizacionais. Muito tempo e trabalho são dispensados na construção dos valores, mas o que se percebe, de fato, é que na maioria das empresas os valores não condizem com o dia a dia delas.

Os valores que deveriam conduzir as empresas comercialmente, politicamente e eticamente, não são eficientes o suficiente. Quiçá pela falta de verdade nos valores empregados ou até mesmo durante a construção deles, ou pela falta de liderança e convicção de que os valores descritos nos sites são realmente os valores que a empresa acredita e aplica em seu dia a dia.

Assim sendo, o presente artigo pretende estudar o caso da JBS com mais profundidade, visto que os valores criados, desenvolvidos e arraigados por seus fundadores permeiam, necessariamente, o dia a dia da empresa e trazem, comprovadamente, uma melhoria na empresa e o engajamento dos colaboradores, melhorando assim o ambiente organizacional e o local de trabalho.

Isso pode ser um dos grandes responsáveis pelo diferencial competitivo desta organização. Portanto, este estudo de caso se justifica pela importância e pelo tamanho da própria empresa estudada e pela necessidade de compartilhar tanto valor.

2 Desenvolvimento

2.1 Fundamentação teórica

Os valores declarados por uma empresa ou organização devem servir de guias de conduta empresarial e de

parametrizador das tomadas de decisão e devem ser capazes de orientar todo o corpo diretivo e seus colaboradores no sentido da busca e conquista da missão.

Para Chiavenato (2014), os valores organizacionais são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Para o autor, existe certa discrepância sobre o que a empresa emprega como valor e o que ela realmente aplica, pois os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade.

Podemos aceitar que a afirmativa de Chiavenato não sirva para 100% das empresas e isto nos colocaria diretamente na reflexão a propósito de nosso estudo de caso, que é a JBS-Brasil, na qual os valores são trabalhados tanto de cima para baixo, como de baixo para cima.

Para Sanders (2011), em empresas voltadas para pessoas e centradas em uma cultura baseada em princípios os líderes conhecem seus limites, derrotam o orgulho e buscam honrar com humildade questões espirituais e religiosas, e os colaboradores entram na conta dos ativos e não das despesas.

Para essas empresas são os seres humanos que detêm o segredo do sucesso em longo prazo, e os feedbacks sinceros são essenciais, pois são capazes de aumentar a sensação de alegria e satisfação gerada pelas realizações e diminuem qualquer atitude arrogante.

Concentram-se naquilo que querem se tornar, não ficam se deleitando com realizações passadas.

São empresas com foco na solução e não no problema; é o que se considera empresas vencedoras com equipes vencedoras. Nesse sentido, Piccoli (2014, p. 66) afirma que:

A forma de agir, os hábitos, os modos, os gostos e os valores morais, materiais e espirituais de um indivíduo são determinadas pelo meio em que se vivem códigos e padrões complexos que regulam as ações individuais e coletivas e se manifestam em todos os aspectos da vida.

O indivíduo cria e age baseado em sua cultura. A cultura de uma sociedade é a forma com que ela percebe o mundo. Todos os grupos sociais possuem culturas e toda organização é um grupo social (PICCOLI, 2014).

Então, seria possível assumir que como grupo social e com uma cultura forte a organização pode ser melhor do que outras que não têm essas características. Ou mais ainda, não têm o foco nas pessoas e a manutenção dos valores como fator diferencial competitivo.

Para Piccoli (2014), em uma organização os valores e as crenças de seus proprietários, em conjunto com os valores e as crenças dos seus funcionários, formam a cultura organizacional.

Vários autores chamam isso de cultura organizacional que, como afirma Lacombe (2007), pode ser considerada o conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa e definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da companhia e descrevem os padrões implícitos e explícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

3 Estudo de Caso

A metodologia utilizada para a construção deste artigo foi o estudo de caso, pois como cita Godoy (2010) esse termo pode ser usado em várias áreas do conhecimento e o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular.

Godoy, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) em seu livro referencial contribuem e muito para o embasamento teórico e para a utilização desta metodologia. Para Becker (1994), o estudo de caso reúne dois propósitos. Busca inicialmente obter uma compreensão ampla do grupo em estudo identificando e analisando quem são seus membros e em segundo propósito, também procura particulares nas declarações teóricas capazes de explicitar regularidades do processo e estruturas sociais.

Neste sentido, o método auxiliou demasiadamente na construção do referido artigo. Para Quaresma (2005) e Ventura (2007) o estudo de caso esclarece e estimula a pesquisa e leitura, visto que se trata de uma empresa real e que pode oferecer caminhos para novas pesquisas bem como processos de benchmarking.

3.1 JBS-Brasil

Segundo Pozzobon (2008), a JBS-Brasil foi a primeira empresa a entrar no ramo de atividades de frigorífico no Brasil, em 1953, em Anápolis/GO.

A história de sucesso da JBS iniciou-se nos anos 50 em Anápolis com o seu Zé Mineiro abatendo cinco cabeças de gado por dia. A primeira compra efetuada pela empresa foi em 1968, em Planaltina (DF), e a segunda, em 1970, em Luziânia (GO) (JBS, 2012).

O processo de expansão da empresa continuou por meio de aquisições de plantas de abate, bem como de unidades produtoras de carne. Em 2002 a empresa chegou a abater mais de 5,8 mil cabeças de gado diariamente. Um fato que chamou a atenção no período que compreendeu os anos de 1993 e 2005 foi que ela comprou mais 12 empresas de processamento no Brasil, o que fez da JBS-Brasil a maior ou uma das maiores e mais importantes produtoras do país.

Segundo Lethbridge e Juliboni (2009), no ano de 2014 o faturamento da JBS bateu a casa de 1,2 bilhão de dólares e, nos anos vindouros, a empresa conseguiu dobrar de tamanho a cada ano.

Em 2005, diz a história da empresa, o ano foi marcado por uma série de mudanças organizacionais. E, com o término

do processo de reestruturação, foi criado o grupo JBS S.A. (até então a empresa era conhecida como Friboi). A título de curiosidade o nome JBS são as iniciais no nome do fundador da companhia: José Batista Sobrinho.

Também no ano de 2005 a empresa entra no processo de internacionalização de suas atividades, e então compra a argentina *Swift Armour* para colaborar com o processo de expansão.

Nesse sentido, um dos executivos da empresa declarou que a JBS optou por ter bases em diversos países para não prejudicar o fornecimento aos clientes caso houvesse algum problema com a exportação proveniente do Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2011).

No ano seguinte, 2006, mais duas unidades foram compradas na Argentina: *Venado Tuerto* e *Pontevedra*. Nesse momento a capacidade de abate da empresa chega à casa de 22,6 mil cabeças diárias.

Em 2007, a JBS adquire a *Berazategui* e a *Colonia Caroya*, bem como a americana *Swift Foods Company*. Todo esse processo de aquisições transformou a JBS na maior processadora de carne bovina do mundo, de acordo com Lethbridge e Juliboni (2009).

Também em 2007 a empresa adquiriu a italiana Inalca, isto fez com que o caminho da JBS fosse aberto e garantiu o acesso privilegiado às principais fontes mundiais de fornecimento de carne bovina, isto promoveu a capacidade de a JBS controlar globalmente toda a cadeia de abastecimento da empresa (POZZOBON, 2008).

Com a ida de Wesley Batista para os Estados Unidos em 2008, a empresa adquiriu as empresas *Smithfield Beef* e *Five Rivers* e a australiana Tasman (LETHBRIDGE; JULIBONI, 2009).

Segundo um executivo entrevistado para essa pesquisa na sede da empresa em São Paulo, na Marginal Tietê número 500, tais aquisições representaram a conclusão do plano de investimentos para a construção de uma sustentável plataforma de abate, produção e comercialização de carne nos EUA e na Austrália, que se iniciou em 2007.

As aquisições não param por aí. Em 2009, a JBS-Brasil adquiriu mais cinco unidades de abate no Brasil e entrou no ramo de couros, por meio da criação da JBS Couros Ltda. (JBS, 2012).

De acordo com Lethbridge e Juliboni (2009), a empresa expandiu sua atuação no mercado de frangos ao comprar, em 2009, parte do capital da *Pilgrim's Pride*, sediada nos Estados Unidos. Em setembro do mesmo ano, foi anunciada a compra do frigorífico brasileiro Bertin, o que transformou a JBS na maior empresa do setor no mundo, ultrapassando a *Tyson Foods*.

Segundo as informações de Aoun e Verdi (2010), a JBS entra no ano 2010, fortalecendo sua estratégia de diversificação ao adquirir a *Tatiara Meat*, processadora de ovinos na Austrália, tornando-se líder do setor no país e, um mês depois, consolidou sua presença no mercado australiano

com a compra da *Rockdale Beef*.

É possível perceber que é uma trajetória de sucesso e que ao longo deste tempo, a JBS deu início a um contínuo processo de diversificação das atividades por meio da aquisição de empresas de outros setores.

Informações disponibilizadas pela empresa, dizem que o grupo atua nos segmentos de carne bovina, suína, ovina e de aves, lácteos e derivados, couro, latas, colágeno, biodiesel, transportes e vegetais.

Esta quantidade de aquisições promoveu uma quantidade ímpar de culturas e valores tão diversificados como os próprios negócios da empresa. Mas não parou por aí. Em março de 2011, a companhia adquiriu o Banco Matone e estreou no setor de varejo bancário e, meses depois, por intermédio da imprensa nacional, veicula a notícia de que ocorreu a compra da divisão de beleza e higiene do grupo Bertin.

Alguns executivos da companhia afirmam que a intenção do grupo é de se tornar a “Unilever Brasileira”, ou seja, construir uma empresa de bens de consumo tão relevante quanto à citada. O desafio é manter uma cultura forte para manter o foco nas metas e nos resultados.

3.1.1 A cultura JBS

O pesquisador teve o privilégio de acompanhar o processo de reestruturação, reconstrução e disseminação da nova cultura JBS em um evento que juntou, durante uma semana no interior de São Paulo, todos os gestores da companhia, somando mais de 920 colaboradores da área estratégica e tática da companhia.

A cultura JBS-Brasil está balizada em sua missão, que tem a seguinte declaração: “Seremos 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 oportunidades de um futuro melhor a todos os nossos colaboradores” (JBS, 2015).

Esta cultura é gerida pela constante manutenção dos valores construídos ao longo da história da companhia. Valores estes que também são geridos e completados por atitudes.

A Figura 1 é a imagem do *pocket book* que contém a missão, os valores e as atitudes, declaração de valor que rege a companhia globalmente. Este *pocket book* foi distribuído a todos os mais de 200 mil colaboradores espalhados pelo mundo.

Figura 1: *Pocket Book* sobre a nova Cultura JBS-Brasil



Fonte: JBS-Brasil (2015).

A JBS conseguiu fazer aquilo que muitas empresas não acreditam ser possível: transformar uma cultura verdadeira e sincera em lucro. É bem possível que ela tenha conseguido atingir um resultado para muitas ainda distante: unir pessoas, sonhos e lucratividade. Isto só foi possível porque a história da JBS-Brasil foi construída por homens sinceros, visionários

e humanizados, que trazem para dentro da companhia a simplicidade e o cuidado com as pessoas. Isto pode ser a educação e a criação de berço.

3.1.2 Os valores

Toda a construção dos valores organizacionais vigentes

foi pensada estrategicamente e forma a tradução dos valores arraigados dos fundadores e dos dirigentes atuais, trazidas para o dia a dia organizacional. Com pilares bem definidos, ajuda a manter o foco nos valores organizacionais.

Esses valores traduzem um comportamento sincero que

conduziu os negócios até hoje e agora são compartilhados por toda a organização em nível global.

São sete valores, que também são compostos por atitudes e crenças muito bem exploradas e explicitadas em cada um deles. São eles:

Quadro 1: Descrição dos valores e a relação com a atitude esperada

| Valores | Descrição do valor | Atitude para o valor | Crença |
|------------------------|---|---|--|
| Atitude de dono | Comprometido com o resultado e conhece com profundidade aquilo que faz e teme visão do todo. Age com obstinação, disciplina e foco no detalhe. É mão na massa, busca sempre ser o melhor naquilo que faz e não desiste nunca. É sempre disponível e dá o exemplo. Indigna-se, não se conforta, não fica quieto e nem se omite quando vê algo que não funciona bem ou possa ser melhorado. É atento aos gastos e à economia de cada centavo. Está engajado com a cultura da organização. | Alta energia, comprometido, focado no detalhe, foco no resultado, disciplinado, criativo, flexível, apaixonado pelo que faz, responsável, visão do todo, persistente, capacidade de indignação, perfeccionista, obstinado, mão na massa, procura ser sempre o melhor naquilo que faz. | Foco no detalhe e mão na massa. |
| Determinação | É obstinado, entrega resultados superiores e cumpre seus compromissos. Faz as coisas acontecerem, busca alternativas para os problemas e engaja as pessoas em prol de um objetivo comum. Tem senso de urgência, atitude de dono e não desiste nunca. | Alta energia, obstinado, atitude de dono, trabalha duro, apaixonado pelo que faz, focado, mão na massa, proativo, força de vontade, motivado, persistente, senso de urgência. | As coisas só são conquistadas com muito trabalho. |
| Disciplina | Cumpe o combinado, é pontual com horário e seus compromissos. Executa suas tarefas de forma disciplinada. É focado, pragmático, otimiza o tempo, atividades e recursos. Entrega resultados, não cria justificativas e desculpas. | Detalhista, perfeccionista planeja, prioriza, não é superficial, busca conhecer com profundidade as coisas, faz bem feito, cumpre o combinado, pontual com horários, organizado, focado, pragmático, não cria justificativas e desculpas e entrega resultados. | Pessoas certas nos lugares certos. Atitude é mais importante que conhecimento. |
| Disponibilidade | É receptivo, acessível, disponível, não tem dia e não tem hora, está sempre pronto e tem o trabalho como prioridade. Está aberto ao novo, às mudanças e motivado para os desafios. | Flexível, receptivo, acessível, cooperativo, espírito de servir está sempre pronto. | Atitude é mais importante que conhecimento. Líder é quem tem que conquistar seus liderados. Liderar pelo exemplo. |
| Simplicidade | Faz as coisas acontecerem de forma simples e prática, é mão na massa, vai direto ao ponto, descomplica e desburocratiza respeitando as normas. | Pensa simples, raciocínio lógico, não complica as coisas, prático, ágil tem foco no que é importante, objetivo, mão na massa. | Acreditar faz a diferença. |
| Franqueza | É direto, sincero, verdadeiro e transparente em suas relações, sempre com respeito, de forma positiva, agregadora e acolhedora. Não se omite, expressa suas opiniões mesmo quando contrária aos demais. Sabe dizer não. | Claro na comunicação, franco, sincero, direto, transparente, positivo, coragem para manifesta suas opiniões, respeitoso, positivo, sabe dizer não, acolhedor, agregador, não dá ouvidos e não fomenta fofocas, fala na frente e não pelas costas. Não tem vergonha de dizer que não sabe. | Trabalhar com gente melhor que a gente. |
| Humildade | Sabe ouvir, é atencioso, considera a opinião dos outros, não importa quem faz, importa que fazemos. Não tem vergonha de perguntar nem de dizer que não sabe. Não é arrogante nem vaidoso e age com respeito. Não se preocupa com o status nem se acha dono da verdade. Prioriza o “nós e não o eu”. | Não é arrogante, age com respeito e não se acha dono da verdade, prioriza o nós e não o eu, não se preocupa com status, não acha que sabe tudo e está sempre aberto a aprender, modesto, não tem vaidade, valoriza a opinião dos outros. | Pessoas certas nos lugares certos. Atitude é mais importante que conhecimento. Líder é quem tem que conquistar seus liderados. Liderar pelo exemplo. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para finalizar esta visão dos valores faz-se necessário citar no que a JBS não acredita. Ela não acredita na arrogância, em pessoas que não respeitam as outras, salvador da pátria, burocracia, soluções milagrosas, egoísmo, deslealdade, gente

que acha que sabe tudo, vaidade, coisas complexas e fofocas.

3.2 Impacto nos resultados

Seria possível afirmar que a maneira como a cultura é

disseminada e como a JBS cuida de seus colaboradores, tratando as pessoas como fator primordial dos processos, fez com que a empresa se tornasse uma referência mundial e o maior produtor de proteína animal do mundo.

Muitas coisas aconteceram na história da JBS até os dias de hoje, mas o fato é que podemos assumir a fala de Sanders (2011, p.99):

Em nenhum outro momento a capacidade de uma organização em manter seu patamar de sucesso é mais importante do que quando coisas ruins acontecem. Às vezes o problema é causado internamente e outras vezes o golpe é provocado

por forças externas. De qualquer modo, ter um ambiente de trabalho voltado para as pessoas e centrado em uma cultura que permite que as organizações perseverem e que os indivíduos reconstruam suas vidas- mesmo quando se trata de uma grande instituição.

Os resultados históricos da JBS-Brasil são satisfatórios quando se pesquisa as informações financeiras para o mercado, dentro do site de relacionamento com os investidores e acionistas.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos resultados da JBS nos últimos três anos de atividade.

Quadro 2: Análise dos últimos três anos

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---------------------|
| Receita líquida | R\$ 75.696,7 milhões | R\$ 92.902,8 milhões | R\$ 120,5 bilhões |
| Lucro líquido | R\$ 1.259 milhão | R\$ 1.194 milhão | R\$ 2.035,9 milhões |
| Geração de caixa antes dos investimentos | R\$ 1.472,3 milhão | R\$ 2.541 milhões | R\$ 8.987,0 milhões |
| Expansão em relação ao ano anterior | R\$ 13.899,9 milhões 22,5% superior a 2011 | R\$ 17.206,1 milhões 22,7% superior a 2012 | Não divulgado |
| Capital humano | 140 mil | 185 mil | 216 mil |
| Distribuição dos lucros | R\$ 7,8 bilhões | Não divulgado | Não divulgado |

Fonte: JBS-Brasil (2012, 2013, 2014).

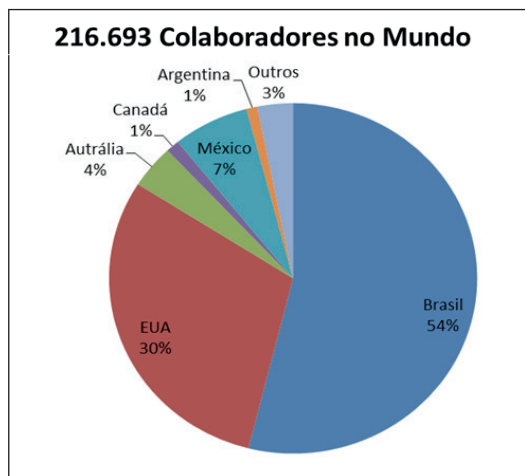
Conforme apresentado no quadro comparativo, é possível notar e constatar que a constante gestão da cultura e dos valores faz com que a JBS melhore seu desempenho operacional e financeiro.

Seria possível até assumir que uma cultura forte e bem disseminada traz retornos financeiros e operacionais, além de colocar a empresa em patamares estratégicos melhores e se destacar ou diferenciar da concorrência.

3.3 Capital humano

A JBS tem presença global e colaboradores espalhados por vários países, conforme gráfico da Figura 2, que mostra como está a distribuição da força de trabalho da companhia.

Figura 2: Colaboradores Globais



Fonte: Dados da pesquisa.

O reconhecimento da companhia em relação aos colaboradores vem do entendimento de que são eles os principais responsáveis pelo desempenho e pelo crescimento da companhia. Na opinião da empresa são eles que carregam e disseminam a cultura corporativa e os valores da companhia, um dos itens fundamentais que levaram a JBS a ser líder mundial em seu setor de atuação.

A empresa proporciona a esse público a oportunidade de crescer e se desenvolver nas diferentes áreas da empresa.

Com uma consciência socioempresarial e também do alto valor desse ativo, a JBS investe na formação e na melhoria contínua de cada colaborador por intermédio de programas de desenvolvimento.

Com o foco constante em reter e lapidar os talentos, a JBS oferece uma série de programas para que os colaboradores se desenvolvam e se engajam mais ainda na cultura e reconheçam os valores e as crenças como fator decisivo para o crescimento da empresa.

Segundo declarado no relatório de administração de 2014, alguns dos programas oferecidos pela empresa aos colaboradores são:

- ✓ Gestão da Liderança Responsável que cria condições para atrair, reter e desenvolver líderes com visão de negócios e aderentes aos Valores da JBS;
- ✓ Avaliação de desempenho individual, pois a JBS acredita que a avaliação de desempenho individual é uma importante ferramenta de gestão de pessoas. É neste programa que o colaborador desenvolve as competências, tais como sua postura profissional, o relacionamento interpessoal e a aderência das

- competências do colaborador com o Jeito de Ser JBS.
- ✓ Desenvolvimento pessoal, a JBS tem como uma de suas principais vantagens competitivas o profundo conhecimento do seu negócio, por isso busca desenvolver os seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos, tais como:
 - ✓ Programa de talentos internos: com foco nas unidades industriais no Brasil e nos Estados Unidos, com o objetivo de capacitar, desenvolver e treinar colaboradores em potencial para qualificá-los a assumirem o cargo de supervisores de produção.
 - ✓ Café com Cultura: encontros mensais realizados no escritório corporativo, em São Paulo (SP), para os quais todos os colaboradores são convidados. Os palestrantes são sempre convidados especiais (interno ou externo) e tratam sobre temas relevantes para o desenvolvimento dos funcionários.
 - ✓ Crescer: a JBS Couros oferece cursos de formação profissional, ensino fundamental e médio para os seus colaboradores. Pessoas que antes não sabiam ler e escrever receberam educação formal, e outros, que abandonaram os estudos prematuramente, puderam voltar a estudar, aprimorando seus conhecimentos e possibilitando um crescimento profissional aliado com desenvolvimento social.
 - ✓ Programa de trainees: a JBS conta com um programa de trainees que oferece oportunidades para os jovens profissionais e incentiva à formação de líderes, aprimorando os quesitos de formação, conhecimento técnico e gestão de pessoas. Os participantes têm a chance de desenvolver suas carreiras nas unidades de processamento ou no setor corporativo. O programa tem duração de um ano e meio, durante o qual o trainee receberá treinamentos de desenvolvimento e realizará projetos de melhoria nas unidades de processamento (JBS, 2014).

4 Conclusão

Este artigo não tem por pressuposto findar as pesquisas sobre a cultura e nem tão pouco sobre esta companhia brasileira, gerida por brasileiros. Pelo contrário, deve abrir portas para futuros pesquisadores que tenham senso patriota forte e que gostem de pesquisar e falar sobre nossas empresas vitoriosas e com expressão e representatividade global, como a que foi pesquisada.

Foi possível perceber que os valores arraigados da JBS-Brasil são responsáveis pelos diferenciais competitivos e que fazem a diferença na hora de ser comparada com a concorrência.

Também explicitou como uma cultura forte é capaz de dar um rumo para a organização, desde que essa cultura, valores e crenças sejam incansavelmente e diariamente trabalhados pelos líderes, pois sem uma boa liderança não há uma cultura forte. Eis aqui um tema para novas pesquisas.

Foi visto ainda que os valores da JBS-Brasil são responsáveis por formar uma equipe vencedora e engajada, não só apoiada nos valores, mas também em uma cultura forte, capaz de atrair profissionais de ponta e de retribuir com desafios atingíveis e reconhecimento. Sendo por isso uma empresa com representatividade global.

Três fatores essenciais para formar uma equipe engajada puderam ser percebidos não explicitamente neste artigo: o reconhecimento dos colaboradores, o senso de pertencimento e a capacidade de remunerar com justiça.

Referências

- AOUN, S.; VERDI, A.R. *Inserção do agronegócio brasileiro na globalização: estratégias de expansão do JBS*. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande. *Anais...* Campo Grande: SOBER, 2010.
- BECKER, H.S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: HUCITEC; 1994.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. Barueri: Manole, 2014.
- GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- JBS-Brasil. Central de downloads. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/s-12-ptb.html?idioma=ptb>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- JBS-Brasil. Relatório da administração 2013. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/2921/RelatriodaAdministrao2013FINAL.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.
- JBS-Brasil. Relatório da administração 2012. Disponível em: <http://jbss.infoinvest.com.br/enu/1668/DF%20JBS%20311212_Portugu%EAs_Completa_final.pdf>. Acesso em: 21 maio 2015.
- JBS-Brasil. Relatório da Administração 2014. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3227/RADFPortugues2.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- JBS-Brasil. Nossa Cultura. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 19 maio 2015.
- LACOMBE, F.J.M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LETHBRIDGE, T.; JULIBONI, M. A incrível aventura global do Friboi. *Rev. Exame*, n.953, 2009.
- PICCOLI, A.P.B. Desenvolvimento organizacional. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014. Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 19 maio 2015.
- POZZOBON, D.M. Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros. *Rev. Cient. UFBA*, v.2, n.2, p.43-59, 2008.
- QUARESMA, V.B.S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Rev. Eletr. Soc. Política UFSC*, v.2, n.3, p.68-80, 2005.

- SANDERS, D.J. *Empresas feitas para servir*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- VALOR ECONÔMICO. Multinacionais brasileiras: presença global. *Valor Econ.*, v.4, n.4, 2011.
- VENTURA, M.M. Pedagogia médica o estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev. SOCERJ*, v.20, n.5, p.383-386, 2007.