



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS
ESTRATÉGICOS: MUDANÇAS E EFEITOS NA INDÚSTRIA
FRIGORÍFICA DA CARNE BOVINA BRASILEIRA**

PAULO CESAR DE ALBUQUERQUE MACEDO

SEROPÉDICA - BRASIL

2011



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS
ESTRATÉGICOS: MUDANÇAS E EFEITOS NA INDÚSTRIA
FRIGORÍFICA DA CARNE BOVINA BRASILEIRA

PAULO CESAR DE ALBUQUERQUE MACEDO

Sob a Orientação do Professor

Dr. Luiz Carlos de Oliveira Lima

e Co-orientação do Professor

Dr. André Yves Cribb

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

SEROPÉDICA - BRASIL

2011

338.176213

M141e

T

Macedo, Paulo Cesar de Albuquerque, 1968-

Estratégias de financiamento e investimentos estratégicos: mudanças e efeitos na indústria frigorífica da carne bovina brasileira / Paulo Cesar de Albuquerque Macedo - 2011.

75 f.: il.

Orientador: Luiz Carlos de Oliveira Lima.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 73-75.

1. Carne bovina - Indústria - Brasil - Teses.
2. Investimentos - Teses. 3. Mercado de capitais - Teses. I. Lima, Luiz Carlos de Oliveira, 1955-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

PAULO CESAR DE ALBUQUERQUE MACEDO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação de Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA em 15 de ABRIL de 2011.

Banca Examinadora:

Luiz Carlos de Oliveira Lima. Doutor. UFRRJ
(Orientador)

Valéria Ruschid Tolentino. Doutor. UFRRJ
Membro interno

Afonso Aurélio de Carvalho Peres. Doutor. UFF
Membro Externo

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar a Deus pela dádiva do conhecimento.

*Aos meus pais pelas oportunidades que me foram dadas na vida,
com muito esforço e dedicação.*

*À minha esposa pela sua paciência e compreensão nos muitos
momentos em que estive ausente para me dedicar aos estudos.*

*Aos meus filhos Valquíria e Henrique, meus pontos brilhantes
no horizonte da minha existência.*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Luiz Carlos de Oliveira Lima pela dedicação dispensada à difícil missão de orientar este trabalho.

Ao professor Dr. André Yves Cribb pela valiosa contribuição ao trabalho.

Aos coordenadores e professores pelo esforço na construção de um curso de pós-graduação de excelência.

Às instituições e departamentos que tornaram possível a existência deste curso de pós-graduação: UFRRJ , ICHS e PPGN

RESUMO

MACEDO, Paulo Cesar de Albuquerque. **Estratégias de Financiamento e Investimentos Estratégicos: Mudanças e Efeitos na Indústria Frigorífica da Carne Bovina Brasileira.** 2011. 75p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2011.

Dentre as várias cadeias produtivas que compõem o sistema agroindustrial brasileiro, uma das mais importantes é a da carne bovina. Com um rebanho estimado em 190 milhões de cabeças de gado, ela exerce um papel estratégico no agronegócio. A indústria frigorífica bovina, elo industrial desta cadeia, é um setor que apresenta uma competição intensa entre seus agentes, demandando dos frigoríficos brasileiros significativos investimentos na expansão da sua capacidade produtiva e comercial, seja através de aquisições de outras empresas ou por meio de crescimento orgânico. Entretanto, tais investimentos requerem recursos de longo prazo que dificilmente podem ser cobertos pelo autofinanciamento da indústria e, portanto, captar estes recursos em fontes de terceiros se faz necessário. O mercado de capitais se mostrou uma importante fonte de recursos financeiros para um grupo de frigoríficos que, em 2007, fez a abertura de seu capital através da emissão de novas ações ordinárias na BM&FBovespa. Mais do que isso, os investimentos estratégicos viabilizados em grande parte por estes recursos causaram um considerável impacto na competitividade do setor frigorífico de carne bovina, no Brasil e no mundo. Este trabalho procura fazer uma discussão sobre as mudanças e os efeitos das novas estratégias de financiamento, via mercado de capital, e os investimentos estratégicos sobre a competitividade dos agentes que compõem a indústria frigorífica da carne bovina nacional, e como se trata de uma abordagem sistêmica, também os impactos desta nova configuração do setor agroindustrial nos outros elos da cadeia produtiva da carne brasileira. Para este fim, foi utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter na análise das interações entre os elos da cadeia. O estudo foi realizado através das abordagens qualitativa e quantitativa, com coleta de dados em fontes secundárias. Foram mensuradas e analisadas informações referentes aos desempenhos de mercado, operacionais e econômico-financeiros de frigoríficos que fizeram a abertura de capital, bem como os resultados do setor como um todo. Os resultados indicaram um processo de concentração nesta indústria que poderá levar, num futuro próximo, a uma estrutura de mercado oligopolista.

Palavras-chave: cadeia agroindustrial, carne bovina, estratégia de financiamento, investimento estratégico.

ABSTRACT

MACEDO, Paulo Cesar de Albuquerque. **Funding Strategies and Strategic Investments: Changes and Effects on Meat Processing Industry of the Brazilian Beef.** 2011. 75p. Dissertation (Master in Management and Business Strategy). Institute of Humanities and Social Sciences Department of Administrative and Accounting, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, 2011.

Among the various supply chains that make up the Brazilian agribusiness system, one of the most important is the beef. With a herd estimated at 190 million head of cattle, it plays a strategic role in agribusiness. The beef processing industry, industrial link in this chain is a sector that has an intense competition among his players, demanding from the Brazilian slaughterhouses significant investments in expanding its productive capacity and trade, either through acquisitions of other companies or through organic growth. However, such investments require long-term resources that can hardly be covered by self-financing industry and, therefore, to capture these resources in third-party sources is necessary. The capital market has proved an important source of funds for a group of stores in 2007, opened its capital by issuing new shares on the BM & F Bovespa. More than that, the strategic investments made possible largely because those resources have caused a considerable impact on industry competitiveness refrigerated beef in Brazil and worldwide. This paper attempts a discussion of the changes and the effects of new strategies for financing through the capital market, and strategic investments on the competitiveness of the agents who compose the meatpacking industry of domestic beef, and as this is a systemic approach also the impact of this new configuration of the other industrial production chain of Brazilian beef. For this purpose, we used the model of five competitive forces of Porter analysis of interactions between the chain links. The study was conducted through a qualitative approach, collecting data from secondary sources. Were measured and analyzed information relating to operational and market performance of refrigerators which did its IPO, and the results of the sector as a whole. The results indicate a concentration process in the industry that could lead, in the near future, an oligopoly market structure.

Keywords: agribusiness chain, beef, financing strategy, strategic investment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistemas de Agribusiness	17
Figura 2- Cadeia de Produção Agroindustrial e seus Macrosssegmentos	18
Figura 3- As cinco forças que dirigem a competição em uma indústria	19
Figura 4- Circuito <i>finance</i> -investimento-renda-aplicação-funding	21
Figura 5- Estrutura da Cadeia Produtiva da Carne Bovina	35
Figura 6- Evolução da produção de carne bovina no Brasil e no Mundo	42
Figura 7- Participação do Brasil na produção mundial de carne bovina	42
Figura 8- Participação do Brasil no consumo mundial de carne bovina	42
Figura 9-Exportação brasileira de carne bovina	43
Figura 10- Participação brasileira na exportação mundial de carne bovina	43
Figura 11- Evolução da participação do grupo estratégico no atendimento da demanda mundial	51
Figura 12- Evolução da participação potencial do grupo estratégico no atendimento da demanda nacional	52
Figura 13- Evolução da participação de cada empresa no atendimento à demanda mundial de carne bovina	53
Figura 14- Evolução da participação potencial de cada empresa no atendimento à demanda nacional de carne bovina	53
Figura 15- Venda (grupo estratégico) e consumo de carne bovina no mundo	55
Figura 16- Vendas (controladoras - Brasil) e consumo de carne bovina no Brasil	55
Figura 17- Vendas Líquidas do grupo estratégico (consolidado)	56
Figura 18- Evolução das receitas líquidas de vendas (consolidado)	57
Figura 19- Comparação entre as vendas líquidas da JBS controladora (Brasil) e JBS consolidado (global)	58
Figura 20- Comparação entre as vendas líquidas da Marfrig controladora (Brasil) e o Marfrig consolidado (global)	58
Figura 21- Comparação entre as vendas líquidas da Minerva controladora (Brasil) e o Minerva consolidado (global)	59
Figura 22- Vendas líquidas dos principais frigoríficos brasileiros	60
Figura 23- Evolução do abate de bovinos no mundo	61
Figura 24- Evolução do abate de bovinos no Brasil	62

Figura 25- Participação brasileira no abate mundial de bovinos	62
Figura 26- Abates de bovinos do Grupo estratégico no mundo Mundo	63
Figura 27- Abates de bovinos do Grupo estratégico no Brasil	64
Figura 28- Comparação da participação entre o grupo estratégico e outros frigoríficos brasileiros	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Maiores Rebanhos Bovinos no Mundo (em milhares de cabeças)	34
Tabela 2 Maiores Importadores de Carne Bovina do Mundo (em milhares de toneladas)	34
Tabela 3 Exportação Mundial de carne bovina (em milhares de toneladas)	35
Tabela 4 Produção Mundial de Carne Bovina (em milhões de toneladas)	41
Tabela 5- Consumo Mundial de Carne Bovina (em milhares de toneladas)	41
Tabela 6- Dispêndios (caixa líquido) em investimentos do grupo estratégico	47
Tabela 7- Captação de recursos via mercado de capitais dos frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva	47
Tabela 8- Descrição das principais aquisições, fusões e expansões dos frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva.....	48
Tabela 9- Volume de Vendas de carne bovina do grupo estratégico no Brasil	54
Tabela 10- Volume de Vendas de carne bovina do grupo estratégico no mundo (consolidado)	54

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	x
1 O PROBLEMA	13
<i>1.1 Introdução</i>	<i>13</i>
<i>1.2 Situação-problema</i>	<i>14</i>
<i>1.3 Objetivos</i>	<i>15</i>
<i>1.3.1 Objetivo Geral</i>	<i>15</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>15</i>
<i>1.4 Delimitação do estudo</i>	<i>16</i>
<i>1.5 Justificativa do estudo</i>	<i>16</i>
<i>1.6 Fundamentação teórica</i>	<i>16</i>
<i>1.6.1 Sistemas agroindustriais e cadeias produtivas</i>	<i>16</i>
<i>1.6.2 Competitividade</i>	<i>19</i>
<i>1.6.3 Circuito de Financiamento e Mercado de capitais</i>	<i>20</i>
<i>1.7 Hipótese</i>	<i>22</i>
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
<i>2.1 A competitividade na Cadeia Produtiva Agroindustrial</i>	<i>23</i>
<i>2.2 Estratégias de Financiamento e Investimentos Estratégicos</i>	<i>28</i>
3 METODOLOGIA	31
<i>3.1 Método</i>	<i>31</i>
<i>3.2 Coleta dos dados</i>	<i>31</i>
<i>3.3 Tratamentos e análise dos dados</i>	<i>32</i>
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS	33
<i>4.1 Caracterização da cadeia produtiva da carne bovina</i>	<i>33</i>
<i>4.1.1. Contexto atual</i>	<i>33</i>
<i>4.1.2 Descrição dos elos</i>	<i>35</i>
<i>4.1.3 Ambiente Organizacional e Institucional</i>	<i>39</i>
<i>4.2 Produção, consumo e exportação de carne bovina no Brasil e no mundo</i>	<i>40</i>

4.3 Descrição dos frigoríficos que formam o grupo estratégico da indústria frigorífica da carne bovina brasileira.....	44
4.3.1 JBS.....	44
4.3.2 Marfrig.....	44
4.3.3 Minerva.....	45
4.4 Estratégias de financiamento e Investimentos estratégicos na indústria frigorífica de carne bovina brasileira.....	46
4.5 Desempenho dos frigoríficos que formam o grupo estratégico da indústria frigorífica da carne bovina brasileira.....	51
4.5.1 Volume de vendas e participação do grupo estratégico no mercado de carne bovina.....	51
4.5.2 Desempenho das vendas líquidas em reais dos frigoríficos do grupo estratégico.....	56
4.5.3 Desempenho do abate de bovinos no Brasil e no mundo.....	60
4.6 Análise das mudanças e efeitos das estratégias de financiamento e dos investimentos estratégicos com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter.....	65
4.6.1 Concorrentes na indústria: Rivalidade entre as empresas existentes.....	65
4.6.2 Fornecedores: Poder de negociação.....	66
4.6.3 Compradores: Poder de negociação.....	67
4.6.4 Entrantes potenciais: A ameaça de novos competidores.....	69
4.6.5 Produtos substitutos: A ameaça de substituição.....	70
5 CONCLUSÕES.....	71
6 REFERÊNCIAS.....	73

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

O agronegócio brasileiro produziu R\$ 718 bilhões em 2009 (GLOBO RURAL, 2009), sendo responsável por 37% dos postos de trabalho e 36% das exportações do País (FIESP, 2008). Dentre as várias cadeias produtivas que compõem este sistema, uma das mais importantes é a da carne bovina. Com um rebanho estimado em 190 milhões de cabeças de gado e exportações na ordem US\$ 4,9 bilhões em 2009 (CNPQ, 2010)¹, esta cadeia produtiva exerce um papel estratégico no agronegócio. A indústria frigorífica, parte desta cadeia, é um setor de grande competitividade, o que demanda dos frigoríficos brasileiros volumosos investimentos na expansão da sua capacidade produtiva, em aquisições e fusões, em inovações tecnológicas, no desenvolvimento de novos canais de distribuição, na diversificação, internacionalização e em esforços de coordenação.

Tais investimentos, denominados investimentos estratégicos, somam quantias que, pela sua grandeza e *payback*² de longo prazo, são inviáveis à cobertura exclusivamente pelo capital próprio ou através de financiamentos comerciais e bancários.

No Brasil, embora exista um mercado financeiro bem estruturado, não há recursos de longo prazo suficiente e a um custo competitivo para financiar os investimentos estratégicos. O BNDES³, maior agente de fomento empresarial no Brasil, apesar de ter investido bilhões de reais nos últimos anos na consolidação de determinados setores da indústria nacional, não atende a todas as demandas por recursos desta natureza.

A partir de 2003, em face da estabilização de vários fundamentos da economia brasileira e mundial, houve uma expressiva evolução dos negócios realizados no mercado de capitais através da bolsa de valores de São Paulo (BM&FBovespa). Foi um período muito positivo em relação ao fluxo de capital disponibilizado pelos investidores, principalmente estrangeiros, para investimentos em ativos como ações e títulos de dívidas emitidas pelas empresas. Esta disponibilidade de recursos, em conjunto com a queda das taxas de juros e em comunhão com um maior crescimento da atividade econômica no Brasil, criou um cenário bastante favorável para que empresas nacionais, inclusive as do agronegócio, conseguissem levantar os financiamentos necessários para suprir suas necessidades de recursos financeiros de longo prazo. Em 2007, um grupo de empresas frigoríficas de carne bovina de capital nacional, utilizou como estratégia de financiamento a abertura de seu capital na bolsa de valores através da emissão de novas ações ordinárias, em um processo conhecido como Oferta Pública Inicial, ou *Initial Public Offering*⁴ (IPO). Iniciando um novo modelo de financiamento dos seus investimentos baseado em uma nova estrutura de capital, reforçou as captações de novos recursos financeiros através das emissões públicas de debêntures e ações, ou ainda, admitindo a entrada de novos sócios com colocações privadas. Outro agente importante nos desenhos das novas estruturas de capital dos principais frigoríficos nacionais é

¹ Conselho Nacional de Pecuária de Corte

² *Payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa (GITMAN, 2010).

³ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

⁴ IPO é a primeira venda de ações de uma empresa na Bolsa de valores.

o governo brasileiro que, por meio do BNDES, injetou um grande volume de recursos financeiros comprando participação societária e títulos de dívida.

Em 2007, os frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva, fizeram, pela primeira vez, emissões de suas ações na BM&F Bovespa, tornando-se assim, os únicos frigoríficos nacionais com o capital aberto. Estas três empresas, principalmente pela estratégia de financiamento, mas também pela estratégia de investimento, em volumes diferentes, podem ser caracterizadas como um grupo estratégico⁵ na cadeia produtiva da carne bovina. Este grupo de empresas, em função das suas bem sucedidas captações de recursos de longo prazo, via mercado de capital, fizeram contínuos investimentos estratégicos. Estes investimentos resultaram em vantagens competitivas que reconfiguraram a competição no setor de carne bovina, nacional e internacional. As captações e os investimentos alteraram profundamente a governança das próprias empresas e as inter-relações com os concorrentes e outros participantes da cadeia produtiva da carne. Mais do que isso, estes frigoríficos de capital aberto tornaram-se *Players*⁶ nas arenas globais que compõem o sistema agroindustrial de produção de proteínas animal mundial, na qual a cadeia produtiva brasileira é uma das principais.

Os frigoríficos que recorreram ao mercado de capitais fizeram diversos investimentos (estratégicos) em construções de novas plantas industriais; aquisições de outros frigoríficos e empresas de alimentos industrializados, nacionais e estrangeiras; internacionalização das operações através do controle acionário de clientes, fornecedores e concorrentes, ou ainda abrindo novos escritórios comerciais; em inovações tecnológicas; criação de banco corporativo, no desenvolvimento de novas plataformas de distribuição, entre outras ações executadas com a intenção de ganhar volume de produção e aumentar a lucratividade e participação de mercado.

Por meio de uma abordagem sistêmica, este trabalho aponta os principais efeitos das estratégias financeiras utilizadas na captação de recursos pelos frigoríficos nesta indústria, assim como, os reflexos nos outros elos da cadeia produtiva. Tem como ponto de partida o estudo do desempenho de três frigoríficos (JBS, Marfrig e Minerva), fazendo um levantamento dos investimentos estratégicos, das captações de recursos financeiros e dos resultados operacionais e mercadológicos, procurando desta forma, analisar a atual competição entre os frigoríficos, assim como, suas relações à montante e à jusante na cadeia.

1.2 Situação-problema

Segundo Lima (2008), a configuração atual da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil é resultado de um intenso processo de modernização, iniciado a partir de 1970, com o melhoramento dos rebanhos e das pastagens, assim como o aumento substancial no uso de insumos como medicamentos veterinários, fertilizantes e herbicidas.

No passado, os insumos utilizados na pecuária bovina resumiam-se ao sal comum, a algumas vacinas (contra a aftosa, o carbúnculo sintomático e, eventualmente contra a raiva), a desinfetantes como creolina e a uns poucos medicamentos veterinários. O gado, bastante rústico, criado em pastagens

⁵ Um grupo estratégico são empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (PORTER, 2004).

⁶ Em negócios, são empresas de competem em algum mercado.

pouco produtivas, com baixa densidade por área, requeria pouca assistência (LIMA,2008).

A cadeia produtiva da carne bovina é composta pelos fornecedores de insumos para as fazendas, pelos pecuaristas, pelos matadouros e indústrias frigoríficas / processadoras, pelos distribuidores nacionais e internacionais e, por fim, os consumidores.

No grupo dos frigoríficos, três empresas se destacaram e passaram a desempenhar papel central na cadeia produtiva bovina: JBS, Marfrig e Minerva. Em comum a todos os três frigoríficos, está o financiamento de recursos financeiros de longo prazo via mercado de capital, em especial, a abertura de capital na bolsa de valores de São Paulo. Outro fator importante e comum entre os três frigoríficos foram os intensos investimentos de capital em capacidade produtiva, distribuição e diversificação, seja através de crescimento orgânico ou por meio de fusões e aquisições. Além da captação na abertura de capital, mais recursos foram captados através de outros instrumentos do mercado de capital nacional e internacional.

As captações de recursos financeiros e os investimentos estratégicos efetuados pelos frigoríficos foram responsáveis por mudanças importantes em todos os elos da cadeia agroindustrial da carne bovina, tanto no Brasil como no resto do mundo.

Desta forma, esta pesquisa se propõe a investigar e responder ao seguinte problema e questionamento: Em que medida a captação de recursos via mercado de capitais e os subsequentes investimentos estratégicos dos três frigoríficos bovinos (JBS, Marfrig e Minerva), grupo estratégico desta cadeia produtiva, influenciaram a atual dinâmica da cadeia agroindustrial da carne?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os efeitos que as mudanças nas estratégias de financiamento e nos investimentos estratégicos causaram na indústria frigorífica de carne bovina brasileira.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a cadeia produtiva da carne bovina;
- Descrever os instrumentos do mercado de capital utilizados pelos frigoríficos na captação de recursos financeiros de longo prazo no período de análise;
- Descrever os investimentos estratégicos efetuados pelos frigoríficos;
- Analisar o desempenho operacional e de mercado do grupo estratégico formado pelos frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva;
- Analisar as principais mudanças e seus efeitos na cadeia produtiva da carne bovina utilizando o modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004) e tendo como ponto de partida a indústria frigorífica.

1.4 Delimitação do estudo

O levantamento dos dados compreendeu o período entre 2005 e 2009.

A pesquisa, apesar de seu caráter sistêmico, tem ênfase nas empresas frigoríficas / processadoras de carne bovina (JBS, Marfrig e Minerva), grupo estratégico desta cadeia produtiva. O estudo dos efeitos das mudanças na cadeia será em perspectivas à montante e à jusante deste setor.

1.5 Justificativa do estudo

Em função dos expressivos resultados econômicos e sociais do agronegócio brasileiro, é bastante oportuna a produção de estudos que venham a contribuir para o desenvolvimento deste setor da economia. A cadeia produtiva da carne bovina é uma das mais importantes do sistema agroindustrial brasileiro, movimentando bilhões de reais entre os elos que a compõem, seja nos negócios ligados aos insumos agropecuários, na produção animal, no abate e processamento, na distribuição no mercado interno ou na exportação da carne *in natura* ou industrializada, ou ainda, no consumo final.

As informações geradas pela pesquisa são úteis aos processos decisórios referentes aos financiamentos e investimentos na indústria frigorífica. Este setor agroindustrial brasileiro é caracterizado por uma intensa competitividade em que os *players* principais se enfrentam em um mercado global constituído de empresas transnacionais.

A pesquisa também cumpre o papel de servir como fonte de dados para o planejamento de políticas do poder público, relacionadas ao agronegócio e as questões agrárias.

Por fim, os resultados dos levantamentos dos dados econômico-financeiros das empresas, todas listadas na bolsa de valores, podem servir de conteúdo importante nas decisões dos investidores do mercado de capital.

1.6 Fundamentação teórica

1.6.1 Sistemas agroindustriais e cadeias produtivas

Agribusiness (Commodity System Approach -CSA) e Analyse de Filière são duas das principais correntes teóricas que fundamentam as metodologias de análise dos sistemas agroindustriais. O conceito de *Agribusiness* surgiu a partir das pesquisas de John Davis e Ray Goldberg na Universidade de Harvard, USA. É um complexo sistema de relações comerciais e produtivas, composto por elementos que se relacionam através da execução de atividades de produção, armazenagem, transformação e distribuição de produtos agropecuários, num fluxo de produtos, serviços e informação que se inicia na disponibilização da matéria-prima e segue até a entrega do produto final ao consumidor. Esta dinâmica, transcorre em um ambiente influenciado e coordenado por instituições governamentais, mercados futuros e associações (Figura 1)

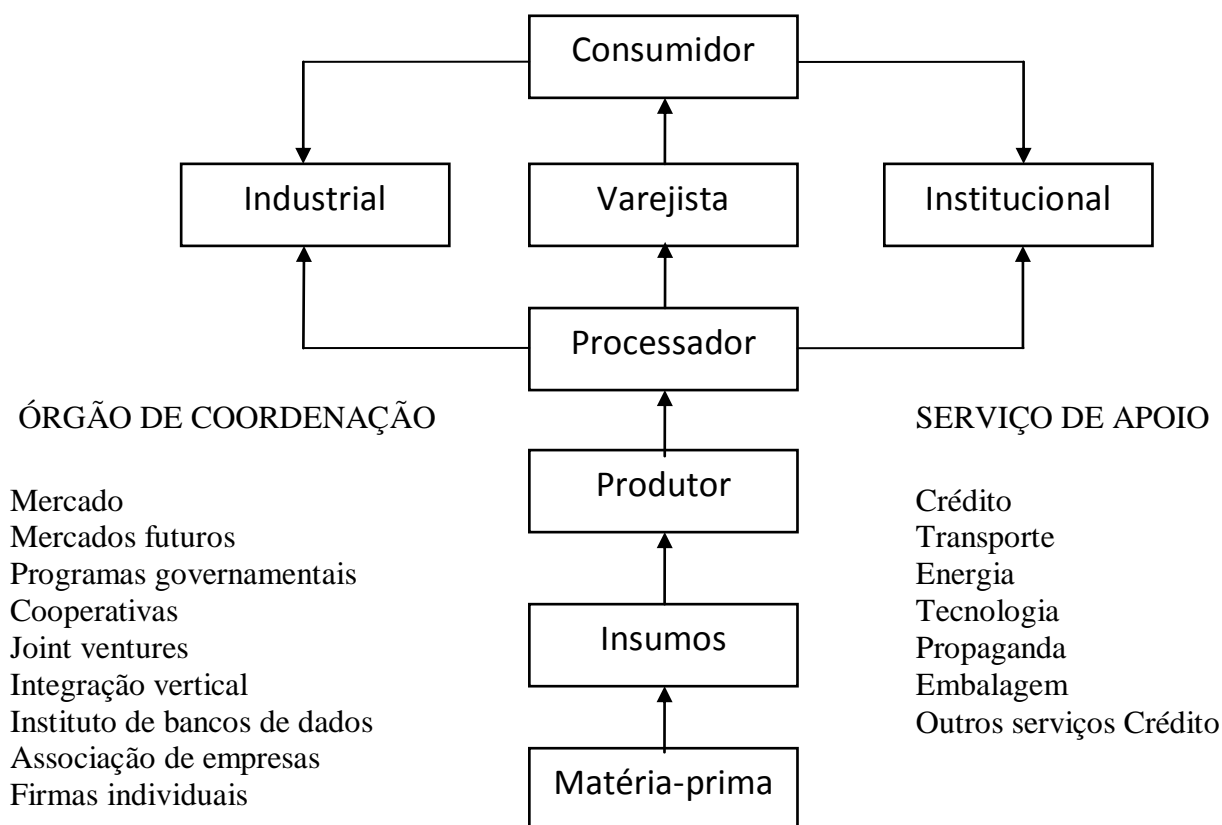


Figura 1: Sistemas de Agribusiness

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000)

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000) a abordagem da *Analyse de Filière* é um conceito produzido pela escola de economia industrial francesa e aplicado ao estudo das seqüências necessárias à transformação de uma *commodity* em um produto final disponível ao consumidor.

Cadeia (*filière*) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação (MORGAN, 1985 apud Zylbersztajn e Neves, 2000).

As cadeias de produção agroindustriais são definidas por Batalha (2009) como cadeias produtivas que podem ser segmentadas em três macrosssegmentos distintos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas (Figura 2).

O primeiro segmento é representado pelas empresas que são especializadas na distribuição e comercialização final dos produtos agroindustriais aos consumidores.

O segundo inclui as empresas que transformam as matérias-primas nos produtos finais que serão adquiridos pelos consumidores familiares ou agroindustriais.

O terceiro segmento agrega as empresas que fornecem a matéria-prima na cadeia, ou seja, produtores inseridos na agricultura, pecuária, pesca, piscicultura etc.

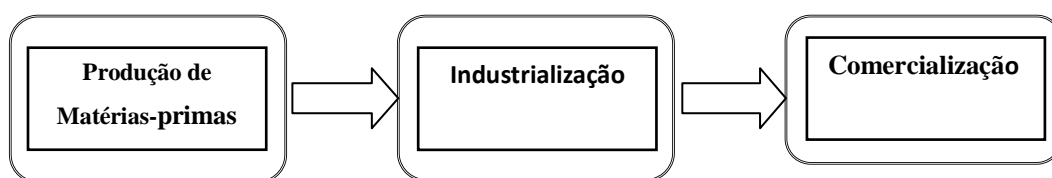


Figura 2- Cadeia de Produção Agroindustrial e seus Macrosssegmentos

Fonte: Batalha (2009)

Para Zylbersztajn e Neves (2000), os dois conceitos discutidos apresentam semelhanças no que se refere ao entendimento de ser o processo produtivo uma seqüência dependente de operações. Tanto o conceito de *agribusiness*, quanto de *filière* partem de uma análise sistêmica. Outra semelhança entre as duas escolas está na visão de que a estratégia definida na dimensão da organização e a estratégia desenvolvida no sistema que ela está inserida são interdependentes, logo, o desempenho da firma individual depende do desempenho de toda a cadeia produtiva que ela faz parte e alterações nos fatores produtivos de um elo vão impactar a competitividade dos outros elementos que compõem esta cadeia.

Assim, como o desempenho da firma individual está diretamente dependente ao desempenho de toda a cadeia, também o desempenho de toda a cadeia pode, em função do poder econômico e da importância estratégica de uma firma individual ou um grupo de empresas, ser bastante impactado pelas decisões definidas e executadas por estes agentes. As grandes redes de supermercados, por exemplo, têm grande poder de decisão em diversas cadeias produtivas.

Considerando que as atividades agroindustriais são inter-relacionadas aos outros elementos de sua cadeia produtiva, e que certas decisões tomadas em um elo acaba afetando todos os outros de certo modo e em diferentes graus de intensidade, é justo acreditar que só é possível analisar o comportamento de determinada indústria, neste caso a do processamento da carne bovina, quando a delimitação do estudo abrange, pelo menos, os elos mais próximos da cadeia produtiva. Esta idéia pode ser embasada por outras correntes teóricas que se dedicam ao estudo e gestão da competitividade das organizações por meio da análise das cadeias de suprimentos a que estas pertencem. São conceitos que corroboram aos de *Agribusiness e Filière* na fundamentação da importância das relações inter-firmas no desempenho da firma individual e de toda a cadeia produtiva. Novas tecnologias utilizadas, exigências sanitárias, qualidade da matéria-prima, novos canais de distribuição ou inovações financeiras no financiamento de determinado setor podem servir como fatores desencadeadores de mudanças que desequilibram e reequilibram o sistema de relações que coordena, em determinado momento, as interações entre os elos ou parceiros da cadeia produtiva. Os fundamentos teóricos do *Supply Chain*⁷ e da Cadeia de Valores⁸ reforçam e complementam a noção da interdependência dos elos na cadeia produtiva agroindustrial.

⁷ O *Supply Chain* ou Cadeia de Suprimentos é definido por Ritzman (2004) como o conjunto interligado entre fornecedores de materiais e prestadores de serviços que abrange a transformação de matérias-primas em produtos e serviços e os disponibiliza para os clientes de uma empresa.

⁸ O conceito de cadeia de valores está ligado ao estudo das vantagens competitivas nas empresas. Devem ser observadas as inúmeras atividades que geram custos para a empresa ou proporcionam importantes bases de diferenciação no mercado. As cadeias de valores das empresas formam um sistema de valores. Segundo Porter (2004), os fornecedores utilizam suas cadeias de valores para produzir e entregar os produtos, contudo, também podem influenciar o desempenho das cadeias de valores dos seus clientes, muitas vezes o produto de uma empresa pode ser parte da cadeia de outra. A geração de uma vantagem competitiva em uma organização

Entre esses novos aportes teóricos e empíricos à noção de cadeia agroindustrial, pode-se destacar o conceito de *Supply Chain Management* (SCM), ou Gestão da cadeia de Suprimentos, o conjunto de idéias ligadas à formação de redes de empresas. (BATALHA, 2009).

1.6.2 Competitividade

A competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca à empresa, pois ela advém de fatores que são internos e externos, que ela pode ou não controlar (SILVA, 2009). A empresa opera um ambiente dinâmico e complexo, onde são exercidas diversas forças externas sobre ela. São forças no sentido econômico, fiscal, financeiro, social, político, institucional, legal, regulatório, internacionais e tecnológicas.

Para Porter (2004), a configuração da competição em uma indústria não é ao acaso ou responsabilidade exclusiva dos concorrentes. As formulações das estratégias vão depender das relações da empresa com seu ambiente. Estas relações são representadas por forças externas que influenciam o desempenho da empresa (Figura 3). As ações das cinco forças competitivas são capazes até mesmo de determinar o potencial de lucro de determinada indústria.

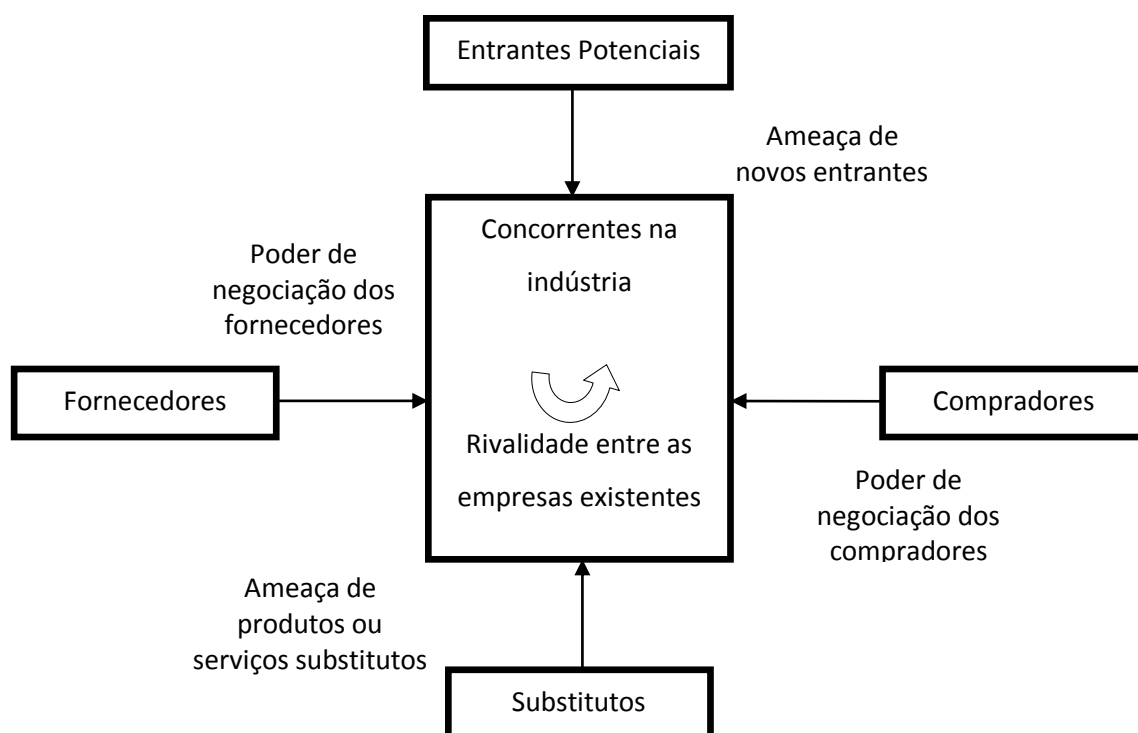


Figura 3- As cinco forças que dirigem a competição em uma indústria

Fonte:Porter(2004)

As cinco forças competitivas são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça dos produtos substitutos e a rivalidade dos concorrentes. A primeira representa os novos concorrentes que podem entrar na indústria; a segunda força são os fornecedores; a terceira os clientes; a quarta os

não vai depender somente de seu desempenho isolado, mas também de sua inter-relação com as outras cadeias de valores que formam o sistema de valores.

produtos que podem substituir o produto principal daquela indústria no mercado consumidor; e a quinta as empresas similares que atuam na mesma indústria.

O modelo de competitividade de Porter (2004), de certa forma, também pode ser interpretado como um modelo que descreve as relações que ocorrem na cadeia produtiva, pelo menos entre os elos mais próximos. Fornecedores, empresas concorrentes e clientes são participantes que configuram qualquer sistema de produção.

A competição para uma firma individual não ocorre somente no nível da concorrência, mas também entre seus fornecedores e clientes, além dos produtos substitutos oriundos de outras cadeias e potenciais novos concorrentes que podem reduzir sua margem de lucratividade e o volume das vendas ao entrar no mercado, enfraquecendo sua posição estratégica em relação aos outros participantes.

A concorrência entre cadeias ou grandes corporações também não se limita ao espaço regional, principalmente no agronegócio, extrapolando os limites estabelecidos pelas fronteiras das nações. As chamadas empresas globais estão competindo em várias cadeias produtivas de diversos países.

Porter (2004) estudou o evento da internacionalização de empresas através da dimensão das estratégias competitivas.

Uma indústria global é aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais (PORTER, 2004). As vantagens da competição global têm basicamente quatro causas: vantagem comparativa; economia de escala ou curva de aprendizagem superior ao possível em mercados nacionais; diferenciação do produto; e acesso à tecnologia e informações de mercado.

É possível incluir mais uma vantagem não citada: o acesso aos mercados financeiros de outras nações. Uma empresa internacionalizada desenvolve melhores condições de captar recursos com custos financeiros mais baixos, aumentando a margem de retorno e se tornando mais competitiva, inclusive em seu mercado doméstico.

Para se estabelecer, sobreviver e crescer em um ambiente de competição global é necessário um fluxo contínuo de investimentos em fatores que promovam alguma vantagem competitiva. Estes investimentos estratégicos são indispensáveis ao desenvolvimento de novos mercados consumidores e de matéria-prima. Por outro lado, tão importante quanto os investimentos estratégicos é a definição das estratégias de financiamento. A captação de recursos financeiros deve ser em volume e custos competitivos, ou serão reduzidas as chances de sucesso das estratégias planejadas pela empresa.

1.6.3 Circuito de Financiamento e Mercado de capitais

Em uma visão pós-Keynesiana, as empresas são instituições que demandam recursos financeiros tanto para dar continuidade às suas operações comerciais como para expandir sua capacidade produtiva, conforme Lima; Sicsú; Paula (1999). Estes recursos podem ser absorvidos através do mercado financeiro.

A dinâmica da disponibilidade de recursos financeiros nos mercados de capitais se inicia com o financiamento dos investimentos através dos empréstimos efetivados pelos bancos, o pagamento de salários e fornecedores, a capitalização das empresas via instrumentos de longo prazo, e o reembolso final dos créditos, num processo conhecido na abordagem Keynesiana por circuito *finance*-investimento-renda-aplicação-*funding*.

De acordo com Costa (1999) o *finance* é o financiamento inicial, um empréstimo bancário utilizado como capital de giro para financiar as operações da empresa; o *funding*

representa o financiamento final que irá liquidar as dívidas assumidas no curto prazo com os bancos. Este financiamento é feito, geralmente, através da venda de ativos e títulos no mercado de capital.

Para Graziani *apud* Costa (1999) o circuito *finance-investimento-renda-aplicação-funding* (Figura 4) pode ser descrito em três fases: a criação de liquidez, o financiamento da produção e o reembolso dos empréstimos.

- A criação de liquidez é a fase em que são liberados os empréstimos para financiamentos de projetos de investimentos;
- A fase do financiamento da produção representa a utilização pelas empresas não-financeiras dos empréstimos recebidos pelas instituições financeiras;
- O reembolso dos empréstimos é o esforço feito pelas empresas não-financeiras em reduzir seu endividamento com os bancos através das aplicações de longo prazo das famílias, via mercado de capitais e para alguns autores, também pelos gastos dos consumidores com seu produto ou serviço.

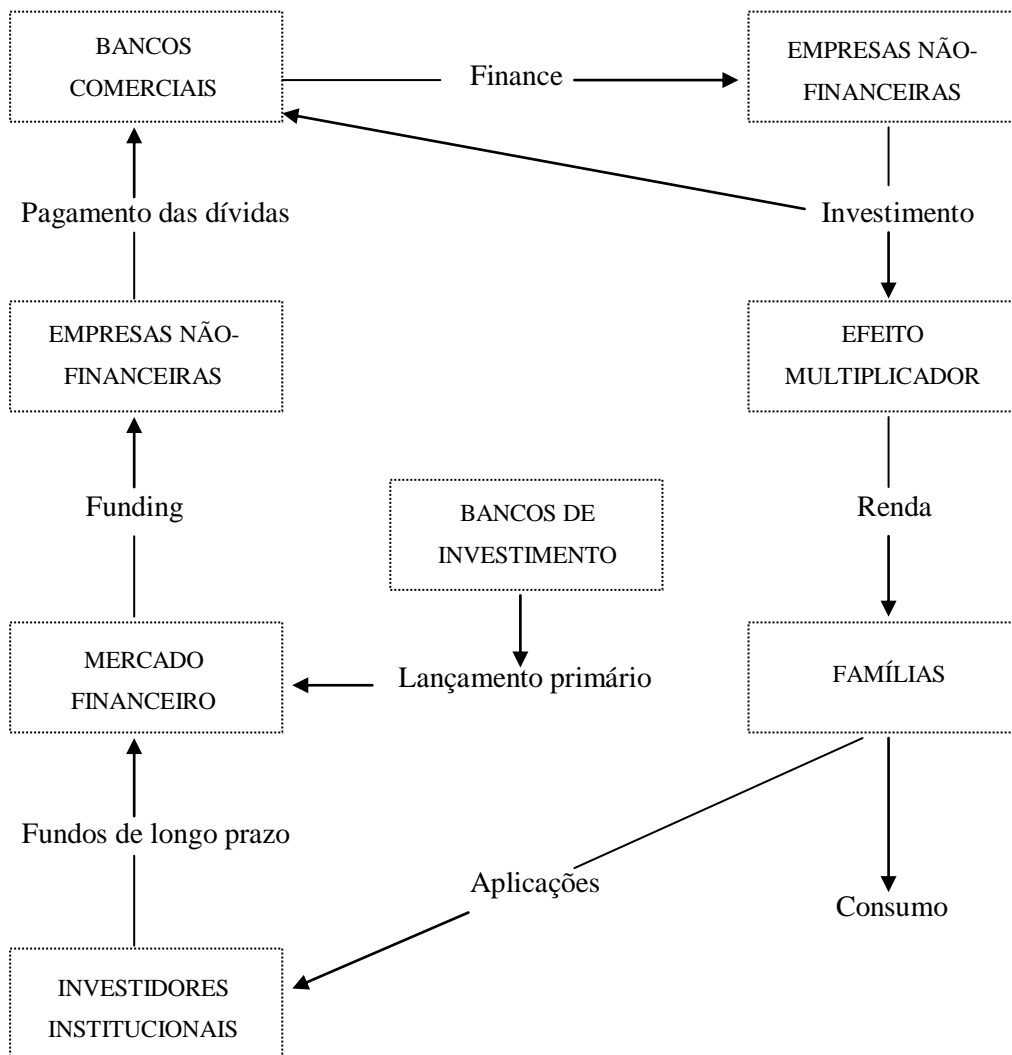


Figura 4- Circuito *finance-investimento-renda-aplicação-funding*

Fonte: Costa (1999)

O mercado de capitais é um dos principais segmentos do mercado financeiro. De acordo com Gitman (2010), este mercado permite transações entre fornecedores e demandantes de títulos de longo prazo, como ações e obrigações como os títulos de empresas e órgãos governamentais. Uma das principais instituições desse mercado são as Bolsas de Valores. Elas têm como principal objetivo manter um local ou sistema de negociação eletrônico adequado para as negociações de compra e venda dos títulos nelas registrados. As negociações podem ser feitas à vista ou a termo (com prazo de vencimento definido).

De acordo com Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2005), as instituições financeiras que servem de intermediárias nas negociações nas bolsas de valores são as sociedades corretoras, instituições financeiras que compram, vendem e distribuem títulos e valores mobiliários por conta própria ou de terceiros. As corretoras precisam ser credenciadas pelo Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários e Bolsa de Valores.

No Brasil, a BM&F Bovespa, união das bolsas de Mercadoria & Futuro com a de Valores de São Paulo, formaram a maior Bolsa da América Latina. Em um mercado de capitais ativo, as pessoas físicas e jurídicas passam a ter maiores oportunidades de investimento e, por outro lado, as empresas, fontes permanentes da captação de recursos financeiros, podem recorrer a financiamentos com custos mais competitivos, via emissões de ações e de títulos de dívida (debêntures), o que reduz a dependência da organização aos recursos de curto prazo, financiamentos bancários com taxas de juros pouco competitivas ou mesmo da geração interna de recursos financeiros, na maioria das vezes, insuficientes para suprir as necessidades de fundos.

O mercado de capitais é dividido em primário e secundário. O primário é onde ocorre o lançamento de novas ações no mercado, neste caso, os recursos são direcionados para a empresa que emitiu os papéis. É neste mercado, o primário, que é efetuado a primeira venda de ações de uma empresa ao mercado de investidores, ou seja, a Oferta Pública Inicial (*IPO-Initial Public Offering*), quando então, a empresa passa a ter o capital aberto, passando a ser uma sociedade anônima. Depois de ser lançada pela primeira vez ao mercado, as ações são negociadas no mercado secundário, neste caso, os recursos financeiros oriundos da venda destes papéis são de direito dos investidores.

1.7 Hipótese

A utilização por três frigoríficos brasileiros de novos instrumentos financeiros na captação de recursos de longo prazo, via mercado de capitais, e os investimentos estratégicos financiados por estas captações, ou credenciadas por elas, foram fatores essenciais na configuração da atual competitividade na cadeia produtiva da carne bovina nacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A competitividade na Cadeia Produtiva Agroindustrial

Os conceitos básicos que fundamentam os estudos das cadeias produtivas podem ser utilizadas em todas atividades econômicas. Descritas em outras importantes teorias que tratam das relações inter-firmas, a discussão sobre a interatividade nas cadeias produtivas, ou seja, as relações entre seus componentes, ou elos, não é exclusividade das abordagens de sistemas como *Agribusiness (CSA)* ou da Análise de *Filière*, esta última, tradicionalmente, utilizada nos trabalhos sobre cadeias produtivas agroindustriais. O reconhecimento do valor da análise das relações entre os fornecedores e os seus clientes em um ambiente competitivo, seja local ou global, é corroborado em teorias que ainda não são tão comuns nos estudos relacionados ao agronegócio, como o *Supply Chain Management (SCM)*, para citar um exemplo.

A noção básica de *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, aproxima-se muito da abordagem de *CSA* e *Filière*. Segundo Bowersox e Closs (1996) o *SCM* é baseado na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada através do compartilhamento de informação e planejamento conjunto entre seus diversos agentes. Canal de distribuição aqui poderia ser entendido como o caminho pelo qual passa o gado de corte desde a propriedade rural até a mesa do consumidor final. Esse conceito é relevante para o estudo de cadeias produtivas, pois tem como foco a coordenação e a integração de atividades relacionadas ao fluxo de produtos, serviços e informações entre os diferentes elos. (SILVA e BATALHA, 1999)

Apesar da importância de se incluir o estudo das cadeias produtivas nos planos estratégicos de qualquer ramo de atividade produtiva, não se pode negar que é no agronegócio que encontramos sua maior contribuição. A agropecuária é um dos setores de atividade econômica em que os elos são mais dependentes das decisões tomadas e executadas pelos outros elos que compõem a cadeia produtiva. O custo de não ser desenvolvido um canal de comunicação eficiente na cadeia pode ser a falta de competitividade do produto final. Não reconhecer as novas demandas que direcionam o produto final no sentido de satisfazer a necessidade do consumidor, pode impactar negativamente os resultados individuais e de toda cadeia produtiva.

Para Batalha (1997); Mello (1998) apud Lazzarotto; Schmitt; Roessing (2005), a abordagem da noção de cadeia agroindustrial é a integração dos processos de produção da matéria-prima, da sua transformação em produto acabado, da comercialização e seu consumo. As vantagens desta abordagem podem ser resumidas nos seguintes argumentos: a análise da interação entre os processos anteriormente citados; a possibilidade de identificar os principais efeitos que as ações de um elo causam em outros elos que participam da cadeia; o possível diagnóstico dos pontos de gargalo e movimentos estratégicos de cada elo dentro da sua cadeia produtiva.

O estudo da cadeia produtiva da carne bovina implica em analisar as interações entre os fornecedores de insumos agropecuários, os pecuaristas de gado de corte, os frigoríficos / indústrias alimentícias, os distribuidores e os consumidores. Apesar da importância de todos os elos, as indústrias frigoríficas e de processamento, junto com as grandes redes de supermercados, representam os setores-chave da cadeia.

Nas últimas décadas, a cadeia produtiva da carne bovina passou por importantes transformações que resultaram em mais competitividade ao negócio da carne. A produtividade aumentou, novos mercados consumidores foram explorados, novas fontes de recursos financeiros foram desenvolvidas, investimentos estratégicos foram realizados, entre outras inovações. Segundo Wilkinson e Rocha (2005) *apud* Tirado *et al.* (2008) estas transformações estão relacionadas às mudanças que ocorreram na infra-estrutura da produção, oferta estável de energia elétrica nas regiões norte e centro-oeste do Brasil e investimentos em capacidade por parte dos frigoríficos.

Apesar dos grandes avanços nesta cadeia, ela ainda apresenta muitos problemas em função de sua configuração heterogênea. De acordo com Ribeiro; Batalha; Sacavarda (2008) esta situação é um reflexo da própria agropecuária brasileira. No mesmo mercado existem grandes empresas com certificações de programas de qualidade, e por outro lado, pequenas empresas com pouco acesso às tecnologias e péssimo controle sanitário.

O conjunto de agentes, que compõe a cadeia produtiva da carne, apresenta grande heterogeneidade: de pecuaristas altamente capitalizados e pequenos produtores, de frigoríficos com alto padrão tecnológico, capazes de atender a uma exigente demanda externa, a abatedouros que preenchem requisitos mínimos da legislação sanitária (ABIEC, 2010).

Com o crescimento das exportações da carne bovina brasileira, a pressão competitiva dos mercados forçou uma reestruturação das práticas gerenciais, tecnológicas, legais, sanitárias e ambientais nesta cadeia. Por outro lado, a profissionalização do setor, assim como sua modernização e adequação das práticas de produção, transformação e comercialização às diversas normas de qualidade e sanidade exigidas pelos mercados internacionais, apesar de incrementar o negócio da carne, teve e tem um custo elevado, exigindo altos investimentos de longo prazo, uma demanda de recursos que não pode ser atendida em função da real situação econômica de grande parte dos participantes de cada elo da cadeia, principalmente, pequenos produtores e frigoríficos. Esta situação, por si só, já provocou muitas mudanças na estrutura da cadeia produtiva da carne, resultando em um ambiente competitivo diferente de alguns anos atrás, especialmente com relação a competitividade na indústria frigorífica.

Em 2004, o Brasil possuía um rebanho bovino estimado em 165,5 milhões de cabeças e em 2009 em torno de 179,5 milhões de cabeças, um aumento de 8,5 % (USDA, 2010). Neste mesmo período (2004-2009), o rebanho mundial aumentou 1,4 %, mesmo com a crise mundial de 2008 (USDA, 2010). De 2005 a 2009 a variação no volume real de abate de bovinos no Brasil foi de 0,12 % (FAO, 2010). No mercado mundial, a variação do abate de bovinos, no mesmo período (2005-2009), ficou em 2,1% (FAO, 2010).

É natural que em um momento de crise e incerteza, os pecuaristas não aumentassem o seu plantel, pelo contrário, estrategicamente reduziram os rebanhos, inclusive suas matrizes, diminuindo os seus custos, convertendo seu ativo em dinheiro e melhorando o preço com a redução da oferta. O abate não caiu mais no Brasil em função do consumo interno, que aumentou consideravelmente no mesmo período, tendo uma variação de 15,6 %, enquanto o consumo mundial sofreu uma variação de 1,63% no mesmo período (2005-2009). Também era natural que os frigoríficos nacionais mantivessem o mesmo nível de abates, uma vez que havia uma boa demanda no mercado interno, podendo até diminuir um pouco o ritmo em função do fraco consumo mundial, como ocorreu com algumas empresas. Entretanto, enquanto o desempenho do rebanho e abate de bovinos, no Brasil e no mundo, variou de estável para negativo, um grupo de apenas três empresas brasileiras do setor frigorífico

aumentou o volume do seu abate em 69,1 % no Brasil e 259,6 % no mercado mundial entre 2005 e 2009.

Estes números dão uma boa idéia da atual competitividade na cadeia produtiva da carne bovina brasileira, principalmente na indústria frigorífica. No entanto, não existe uma definição sobre competitividade que tenha unanimidade. Ferraz *et. al* (1996) apud Silva e Batalha (1999) identificaram duas diferentes linhas de abordagens da competitividade. Na primeira, a competitividade está relacionada ao desempenho de um produto ou empresa. Neste caso, a competitividade seria o resultado do *market- share*⁹. Na segunda abordagem ela é vista como a eficiência. A competitividade está no potencial de realização de um setor ou empresa, ou seja, quais as estratégias foram implementadas e quais recursos estão disponíveis para implementação destas estratégias.

Desta forma, existiria uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente. As idéias de base desta ótica de análise remete diretamente ao paradigma seminal da organização industrial: estrutura/conduta/análise (SILVA e BATALHA, 1999).

Para Farina (1999) a evolução dos desempenhos da empresa no mercado reflete a competitividade passada e como foram utilizados os recursos empresariais. Por outro lado, o poder de implementar ações estratégicas e sustentar investimentos em inovações, marketing e em pessoas, vai refletir o potencial de competitividade futura por desenvolver e renovar as vantagens competitivas.

Nas duas abordagens apresentadas, a ênfase da competitividade parte da capacidade de ação da empresa individualmente, quando mais, de um setor. Entretanto, conforme Silva e Batalha (1999) o agronegócio apresenta especificidades que pedem que a análise de sua competitividade aconteça no espaço da cadeia de produção agroindustrial. Nestes casos, a competitividade deste sistema aberto definido por uma dada cadeia de produção agroindustrial não pode ser vista como a simples soma da competitividade individual de seus agentes (SILVA e BATALHA, 1999). Esta idéia é caracterizada pela integração dos agentes da cadeia e não pela agregação dos mesmos. Somente avaliar o desempenho individual de um agente não basta para a análise da competitividade de uma cadeia produtiva agroindustrial. Citando o exemplo da carne bovina, os problemas relacionados com a qualidade podem residir na criação inadequada, no transporte dos animais ou da carne, no abate, na conservação no varejo, ou outro processo que ocorre do produtor até o consumidor.

O sistema agroindustrial provém de padrões sistemáticos de interação dos pecuaristas, cooperativas, sindicatos, frigoríficos, supermercados, consumidores etc (SILVA e BATALHA, 1999).

Também para Durski (2003) não é suficiente somente mensurar os resultados de uma empresa isoladamente. Faz-se necessário analisar os resultados de toda a cadeia produtiva, tanto dos elos anteriores como posteriores.

Vários fatores podem influenciar, de forma positiva ou negativa, nos resultados da cadeia ou de seus elos. Podemos citar: as mudanças de preços,

⁹ O *market share* corresponde à participação de mercado de uma empresa ou grupo dentro do seu segmento de atuação.

provocadas por variações cambiais; os custos de produção; a diferenciação de produto, que exerce um importante papel na formação de estratégias competitivas; a estrutura de mercado; os ganhos de produtividade; a confiabilidade e prazos nas entregas; a qualidade; a disponibilidade dos serviços pós-vendas; a inovação tecnológica; o investimento em capital físico e humano; a influência dos meios institucionais; a infra-estrutura etc. (DURSKI, 2003).

Farina (1999) corrobora com esta idéia ao afirmar que a competitividade, mesmo de uma só empresa, não é só o resultado de seu esforço individual, mas também de um conjunto de outros fatores públicos e privados que a firma não tem controle direto. Assim, assume-se que, cada vez mais, a competição desloca-se do nível das empresas para o nível dos sistemas (SILVA e BATALHA, 1999).

Nesta mesma linha de raciocínio, de que a competitividade da firma depende, além de suas estratégias, também da interação da firma com outros participantes e instituições da cadeia produtiva, Porter (2004) afirma que forças externas à indústria afetam todas as empresas, contudo, a diferença na competitividade está na habilidade individual da firma lidar com elas. O ambiente competitivo é moldado pela interação entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência, as características da demanda e a própria estratégia das firmas (FARINA, 1999). Se a competitividade é a interação dos fatores externos com as estratégias das empresas, em algumas cadeias produtivas a competitividade de um agente ou um grupo de agentes produtivos pode ter maior peso no poder de competição da cadeia. Em determinados contextos, a própria competitividade da cadeia é, em grande parte, resultado das ações estratégicas de uma empresa ou um grupo de empresas, que souberam operar a seu favor os recursos produtivos, financeiros, mercadológicos e institucionais disponíveis na cadeia da qual pertencem.

Os padrões de concorrência constituem as regras do jogo competitivo. O conjunto das variáveis de concorrência tais como preço, marca, atributos de qualidade, estabilidade de entrega, reputação de confiança, inovação contínua em produto ou em processo, assim como a importância relativa dessas variáveis formam o padrão de concorrência de uma indústria ou grupo estratégico dentro da mesma indústria (FARINA, 1999).

Para dispor desses instrumentos são necessários investimentos em ativos específicos tais como desenvolvimento e consolidação de marca junto a clientes e consumidores, equipamentos dedicados, logística de suprimento e distribuição, recursos humanos com treinamento específico etc. Isto é tem-se de modo geral um conjunto de investimentos em ativos específicos associado a um determinado padrão de concorrência. Se no interior de uma mesma indústria convivem dois ou mais grupos de empresas que se distinguem pelo padrão de concorrência adotado e pelo conjunto de ativos específicos de que dispõem, cada um desses grupos é denominado de grupo estratégico (OSTER, 1994 apud FARINA, 1999).

Se por um lado o desempenho da firma individual depende de relações sistêmicas, uma vez que os resultados positivos das estratégias empresariais não são produzidos somente por meio dos esforços e recursos internos à organização, por outro, uma cadeia produtiva competitiva não é garantia de competitividade ou sobrevivência das firmas que a compõem.

Farina (1999) afirma que um sistema produtivo pode melhorar sua competitividade ainda que uma parte de suas firmas não seja competitiva. O indicador de que o sistema é

competitivo é o crescimento ou, no mínimo, a estabilidade do *market-share* da produção brasileira, tanto em relação a mercados externos quanto internos (FARINA,1999). Utilizando esta linha de raciocínio na análise da competição da cadeia produtiva da carne bovina, podemos perceber que, quanto mais competitiva a indústria frigorífica de carne bovina se tornou, maior está sendo a sua concentração. Isso ocorre em grande parte, devido às dificuldades econômico-financeiras de diversos frigoríficos, o que já resultou em vários pedidos de recuperação judicial, fechamentos de unidades produtivas ou ainda a transferência do controle acionário, neste caso, como última alternativa para evitar o processo falimentar.

As demandas dos componentes da cadeia produtiva podem apresentar sinergia, neutralidade ou conflito. Assim, uma demanda solucionada pode: impactar positivamente mais de um componente, apenas um, sem afetar aos demais; ou provocar impacto positivo em um e negativo em outro. Tais possibilidades alternativas afetam diretamente a distribuição dos benefícios líquidos na cadeia (CASTRO *et. al*, 2000).

Logo, poderíamos supor que o estudo da competitividade nas cadeias produtivas agroindustriais pode ter dois significados. O primeiro é relacionado à competitividade de toda a cadeia produtiva e estaria ligado ao desempenho do produto final, o que pode significar a disputa, por exemplo, entre a carne bovina produzida no Brasil e a carne bovina produzida na Austrália. O segundo pode ser relacionado à competitividade entre as firmas da cadeia produtiva. Determinado grupo de empresas frigoríficas brasileiras pode desenvolver um maior poder de barganha em relação aos seus fornecedores nacionais de gado de corte em função de ter acesso aos fornecedores de gado de corte da Austrália, cadeia da qual também pertence. Uma situação desta vai diminuir a competitividade dos produtores de gado brasileiros, ao mesmo tempo em que, aumentando a margem do lucro dos frigoríficos em questão, torna-os mais competitivos no mercado global, e conseqüentemente, também por serem indústrias nacionais, a cadeia produtiva da carne bovina brasileira. Este é um caso em que a cadeia produtiva, no sentido do produto final, a carne bovina, se tornou mais competitiva, pois aumentou seu potencial de ganhar maior parcela no mercado mundial. Entretanto, a competitividade na cadeia produtiva se concentra, no sentido de potencial de ação, em um dos elos, mais do que isso, em alguns agentes, em prejuízo da competitividade de outros elos e agentes.

Portanto, a análise das mudanças e dos efeitos das inovações financeiras e investimentos estratégicos na indústria frigorífica da carne bovina, e conseqüentemente, por se tratar de uma abordagem sistêmica, também dos outros elos da cadeia produtiva, abordará, concomitantemente, as duas visões: a competitividade da cadeia produtiva da carne bovina brasileira e a competitividade entre as firmas que compõem a cadeia produtiva de carne bovina brasileira.

O desempenho da cadeia produtiva e das firmas estudadas é um importante indicador da competitividade passada no estudo da análise das mudanças e efeitos na indústria frigorífica nacional.

2.2 Estratégias de Financiamento e Investimentos Estratégicos

Em uma abordagem de oligopólio mundial, a variável fundamental é o investimento estratégico (LIMA, 2003). O novo formato da competição e as pressões exercidas pela globalização fazem dos investimentos estratégicos um dos fatores essenciais para se sustentar uma vantagem competitiva.

Para Lima (2003), os investimentos estratégicos são investimentos direcionados às estratégias de negócio da empresa, alavancando a potencialidade da organização através do aumento da capacidade produtiva, inovações tecnológicas e organizacionais, fusões, aquisições, desenvolvimento de novos canais de distribuição, criação de bancos corporativos, entre outras ações estratégicas.

A internacionalização dos negócios, o desenvolvimento de novas tecnologias, as modernas técnicas de gerenciamento logístico, os investimentos em marketing, alianças globais e regionais, a diversificação de produtos, as normas sanitárias rigorosas, os altos padrões de qualidade exigidos pelo mercado consumidor demandam significativos valores monetários que precisam ser disponibilizados e imobilizados por longos períodos.

A importância do crédito para a competitividade foi introduzida por Schumpeter (1982) que estabelece uma conexão entre o crédito e a realização de inovações, que não podem ser financiadas pelos retornos da produção anterior de uma empresa (LIMA, 2003).

Também no agronegócio nacional, algumas empresas fazem uso de recursos financeiros captados no mercado de capitais para financiar novas atividades e novos investimentos estratégicos. Esta captação de recursos é feita por meio das vendas de ações, debêntures e outros instrumentos utilizados como estratégias de financiamentos.

A abertura plena de capital em bolsa constitui um mecanismo de captação de recursos destinados aos financiamentos de projetos de investimento, expansão, mudanças de escala ou diversificação de seus negócios ou mesmo a reestruturação de seus passivos financeiros por meio de emissões de ações ou seja, do aumento do capital próprio e admissão de novos sócios. É uma fonte de recursos que não tem limitação. Enquanto a empresa tiver projetos viáveis e rentáveis, os investidores terão interesse em financiá-los (BOVESPA apud VERDI e AOUN, 2009 b).

A crescente profissionalização da indústria frigorífica passa pela busca de financiamento privado para realização de investimentos no setor (aquisição, internacionalização e diversificação das plantas industriais) (CALEMAN; CUNHA; ALCÂNTARA, 2011).

Os ganhos de mercado são acompanhados por mudanças significativas na conduta estratégica das indústrias frigoríficas. Abertura de capital, internacionalização e diversificação das atividades como aquisição de unidades para abate de frangos e suínos, além do beneficiamento do couro, passam a ser rotina (NEVES e SAAB, 2008 apud CALEMAN; CUNHA; ALCÂNTARA, 2011).

Nesta cadeia produtiva a captação de recursos, via mercado de capitais, tem sido a principal estratégia implementada por algumas empresas do setor de processamento para financiar os seus investimentos. A entrada destes recursos, somados aos financiamentos que algumas empresas frigoríficas fizeram junto ao BNDES, causou um grande impacto na concorrência desta indústria. Este impacto foi motivado, principalmente, pelo potencial competitivo que estes frigoríficos desenvolveram em razão do acesso às fontes de

financiamento nacional e internacional, alavancando consideravelmente seus investimentos estratégicos.

O investimento estratégico é composto por: investimento em capacidades (instalações, rede de distribuição, pesquisa e desenvolvimento); investimento em estratégia (custos com planejamento estratégico, pesquisa de mercado, desenvolvimento de marcas) e investimento em potencialidades (contratação e treinamento de pessoal, aquisição de tecnologia, custos de aprendizagens necessárias ao investimento em capacidades (ANSOF E McDONNEL, 1993 apud LIMA, 2003).

Com os recursos originários do mercado de capitais, os frigoríficos de carne bovina desenvolveram um forte processo de aumento de escala de produção, principalmente, através de aquisições e fusões. Primeiramente foram as aquisições de plantas de abates no mercado brasileiro; depois implementaram um processo de internacionalização e diversificação que resultou no surgimento de grandes conglomerados globais, neste caso os frigoríficos brasileiros JBS e o Marfrig. Em uma menor dimensão, também o frigorífico Minerva. Estes frigoríficos formam um grupo estratégico na indústria frigorífica bovina. O ponto em comum entre estas três empresas do agronegócio é a abertura de capital, modelo de financiamento utilizado por estes frigoríficos na captação de recursos para sustentar os investimentos estratégicos.

Os benefícios da abertura de capital para a empresa não se resume somente à captação ocorrida no momento da venda das suas ações. Segundo Silva; Silva; Ferreira, (2006), as transformações necessárias a adoção de novas práticas de gestão, necessárias para se adequar ao modelo atual de governança corporativa, comumente exigida pelos mercados de capitais nacionais e internacionais, favorece a empresa no momento de captar novos recursos financeiros, pois seus títulos são mais facilmente aceitos pelos investidores.

Assim, a adoção de boas práticas de governança corporativa torna-se necessária para favorecer a boa aceitação das ações de qualquer empresa, incluindo as do agronegócio. Dessa forma, pode-se atrair mais investidores, fazendo com que seus títulos sejam mais facilmente aceitos, que eventuais resistências devido à baixa liquidez sejam superadas, ou mesmo que as empresas adotem padrões de transparência mais elevados, o que pode acarretar em diversas consequências positivas nos seus processos internos, como o fim da duplicação de algumas tarefas (SILVA; SILVA; FERREIRA, 2006).

Este favorecimento se reflete em juros mais baixos no momento da captação e maior volume de recursos, aumentando a lucratividade e melhorando a competitividade destas empresas de capital aberto, o que vai outra vez favorecer a empresa no momento de novamente captar recursos para investimentos estratégicos a um patamar de custo mais baixo que seus concorrentes, aumentando sua escala de produção e vendas através de novas aquisições, fusões e expansões. Assim, diminuindo seus custos produtivos e aumentando a margem de lucro e, conseqüentemente, se tornando maior, mais globalizada, mais competitiva e com acesso a outros mercados consumidores, as outras cadeias de suprimentos e novas fontes de recursos financeiros, repetindo novamente o ciclo de crescimento, a exceção da ocorrência de eventos produzidos por variáveis não-controladas pela empresa, como as novas estratégias desenvolvidas pelos concorrentes, fornecedores e clientes, que podem eliminar as vantagens competitivas desenvolvidas pela firma.

Os valores captados no mercado de capitais pelos frigoríficos em questão, assim como, os investimentos estratégicos efetuados com estes recursos, são apresentados no capítulo IV.

Também são demonstrados alguns aspectos do desempenho da cadeia da carne bovina brasileira, dos outros frigoríficos e do grupo estratégico. Não é difícil avaliar a importância do acesso às fontes de recursos mais competitivas e dos investimentos estratégicos como dois dos principais fatores ligados à sobrevivência e ao crescimento das empresas deste setor. De um grupo dos doze maiores frigoríficos de carne bovina brasileiros, classe exportação, sete estão em uma difícil recuperação judicial, outro fez uma fusão com o JBS e três se tornaram enormes empresas mundiais de proteína animal. Estes três são os frigoríficos que abriram o capital na bolsa de valores e passaram a utilizar outros instrumentos do mercado de capital.

É possível afirmar que, apesar dos muitos problemas com barreiras tarifárias e não-tarifárias, a cadeia da carne bovina brasileira é muito competitiva no mercado global; estas três empresas também, contudo, não se pode afirmar o mesmo da competitividade dos outros concorrentes, pequenos ou grandes, em relação ao desempenho recente e ao potencial de realização. As dificuldades financeiras das empresas deste setor não se resumem aos grandes frigoríficos que estão em recuperação judicial, mas também atinge aos de menor capacidade produtiva. Para Wilkinson (2009) apesar de haver mercado para os pequenos e médios frigoríficos, eles devem se adaptar à nova realidade do mercado consumidor, procurando nichos e atuando regionalmente. Do contrário, se a opção for competir diretamente com os grandes grupos num mercado de *commodities* como da carne bovina, dificilmente sobreviverão. Ainda segundo o mesmo autor, outro fator central para todos agentes que compõem este elo da cadeia produtiva da carne é o acesso ao crédito, pois do contrário, nenhuma estratégia tem como ser bem sucedida.

3 METODOLOGIA

3.1 Método

Estudo de caso (múltiplo) em uma abordagem sistêmica da cadeia produtiva da carne bovina brasileira. Para Stake (1994) *apud* Roesch (2009) o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos países, ou regiões. É dada ênfase ao grupo estratégico de um setor-chave desta cadeia produtiva, a indústria frigorífica de carne bovina. Este grupo estratégico é composto pelas empresas JBS SA, Marfrig Alimentos SA e Minerva SA.

A pesquisa tem um delineamento qualitativo no estudo das mudanças e efeitos das novas estratégias financeiras e investimentos estratégicos na cadeia produtiva da pecuária bovina de corte e um delineamento quantitativo nos dados relacionados ao estudo dos aspectos financeiros, operacionais e mercadológicos dos frigoríficos.

Estas características se identificam com a estratégia de pesquisa do tipo triangulação. Assumir que métodos quantitativos e qualitativos podem ser vistos como complementares ao invés de rivais traz à tona a idéia de triangulação (VERGARA, 2008). No âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como a estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno (DENZIN, 1978 *apud* VERGARA, 2008).

3.2 Coleta dos dados

A coleta de dados do estudo se deu por meio do uso de fontes secundárias. O uso de documentos da organização é bastante utilizado em pesquisas relacionadas à área de gestão.

De acordo Roesch (2009) na pesquisa por documentos as fontes são os relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc. Forster (1994) *apud* Roesch (2009) argumenta que documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização.

As fontes utilizadas na pesquisa foram:

Pesquisa bibliográfica: livros, teses, dissertações e artigos;

Pesquisa documental: demonstrações financeiras, relatórios anuais e trimestrais das empresas, matérias do jornal Valor Econômico, matérias da revista Exame, matérias da revista Globo Rural, Anuários do Agronegócio, publicações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do IBGE, da BM&F BOVESPA, do FAO e do USDA;

Pesquisa na internet: sites das empresas, sites especializados no agronegócio, sites especializados em mercados de capitais, sites da BM&F Bovespa, sites de órgãos públicos.

Nestas fontes foram pesquisados dados relativos à situação econômico-financeira das empresas, resultados de desempenho das vendas e do número de abates dos frigoríficos e dos mercados nacional e internacional; informações relevantes sobre investimentos e financiamentos. Também foram coletadas em revistas e sites diversas entrevistas com pessoas ligadas à cadeia produtiva da carne bovina.

3.3 Tratamentos e análise dos dados

Os dados referentes aos desempenhos econômico-financeiros, operacionais e mercadológicos foram tabulados em planilhas eletrônicas, depois selecionados e transformados em tabelas e gráficos que foram utilizados no estudo. As outras informações, geralmente em forma de texto, foram selecionadas e organizadas por assunto. Esses dados serviram como insumo da análise da competitividade feita com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).

As informações foram classificadas e separadas de acordo com seu conteúdo, que continha informações sobre a pecuária, a indústria frigorífica, e o varejo. Também foram classificadas como assuntos pertinentes aos potenciais concorrentes e produtos substitutos da carne bovina.

A análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida, principalmente, mediante um método denominado de Análise de Conteúdo. Este segundo Weber (1990), usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categoria de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apóiam em métodos estatísticos, como por exemplo, a análise discriminante, entre outras (ROESCH,2009).

Essa classificação foi feita em função das cinco forças que constituem o modelo utilizado para analisar os impactos das mudanças nas estratégias de financiamento e dos investimentos estratégicos nos elos mais próximos da indústria frigorífica, os pecuaristas e as redes de supermercados, assim como, as dificuldades traduzidas em barreiras de entradas encontradas pelos potenciais novos concorrentes e a situação dos produtos substitutos, como o frango e o suíno, no mercado da carne bovina. A última força é a concorrência entre as empresas da mesma indústria, ou seja, os outros frigoríficos.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 Caracterização da cadeia produtiva da carne bovina

4.1.1. Contexto atual

A cadeia produtiva brasileira passou por grandes transformações nos últimos anos. A abundância de água, a extensão e a qualidade das terras disponíveis para a pecuária sempre foram vantagens comparativas formidáveis. Com um rebanho de quase 190 milhões de cabeças em 2009, é o segundo maior do mundo, atrás apenas da Índia, que por questões religiosas, não pode ser considerado comercialmente, sendo então o Brasil o país com o maior rebanho comercial. Nos últimos anos o negócio da carne se profissionalizou. Pelo menos uma importante parcela dos participantes desta importante cadeia produtiva do sistema agroindustrial nacional. Estas mudanças foram além do uso de novas tecnologias e sistemas de manejo na criação. À jusante das porteiras ocorreu uma grande revolução empresarial. A carne, até então somente uma *commodity*, passou a figurar no mercado como um produto de marca, fruto de uma cadeia de valor que sofreu uma profunda reorganização em sua estrutura competitiva. A Agroindústria frigorífica bovina, até alguns anos um setor totalmente pulverizado, composto por frigoríficos que eram simples matadouros, na maioria das vezes sem registro no Serviço de Inspeção Federal e sonegando impostos, passou por grandes transformações. Alguns destes frigoríficos se tornaram poderosas indústrias multinacionais. Infelizmente, foram poucos e isto alterou o equilíbrio das forças competitivas que existia nas relações entre os participantes da cadeia produtiva, principalmente, no que diz respeito à competição entre os frigoríficos concorrentes, assim como, nas relações comerciais entre os pecuaristas e as indústrias frigoríficas.

Vários fatores contribuíram para o desenvolvimento de uma cadeia produtiva nacional competitiva, mas, os principais foram certamente o uso intensivo de novas tecnologias na pecuária; a capitalização e os investimentos estratégicos de um grupo de frigoríficos; e a adequação da produção e comercialização da carne bovina às novas exigências sanitárias de qualidade e sustentabilidade ambiental. Reconhecer o potencial comercial da cadeia produtiva da carne bovina brasileira no mercado mundial não é uma tarefa difícil quando se compara o seu desempenho aos de outros países (Tabelas 1,2 e 3).

Tabela 1 Maiores Rebanhos Bovinos no Mundo (em milhares de cabeças)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Índia	283.103	285.500	290.000	296.500	303.000	303.500
Brasil	165.492	169.567	172.111	173.830	175.437	179.540
China	114.344	112.354	109.908	104.651	105.948	105.722
Estados Unidos	94.888	95.438	96.342	96.573	96.035	94.521
União Européia	90.375	89.319	89.672	88.463	89.043	88.837
Argentina	53.968	53.767	54.266	55.664	55.662	54.260
Colômbia	26.357	27.370	28.452	29.262	30.095	30.775
Austrália	26.640	27.270	27.782	28.400	28.040	27.321
México	28.437	27.572	23.669	23.316	22.850	22.666
Rússia	22.285	21.100	19.850	19.000	18.370	17.900
Outros						
Total	996.021	995.603	1.016.024	1.018.107	1.020.484	1.010.079

Fonte: USDA (2010)

Tabela 2 Maiores Importadores de Carne Bovina do Mundo (em milhares de toneladas)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estados Unidos	1.669	1.632	1.399	1.384	1.151	1.254
Rússia	719	978	939	1.030	1.137	700
Japão	634	686	678	686	659	672
União Européia	641	711	717	642	465	470
México	296	335	383	403	408	300
Coréia do Sul	224	250	298	308	295	290
Canadá	123	151	180	242	230	270
Vietnam	2	20	29	90	200	250
Outros	1.904	2.030	2.213	2.442	2.583	2.233
Total	6.212	6.793	6.836	7.227	7.128	6.439

Fonte: USDA (2010)

Tabela 3 Exportação Mundial de carne bovina (em milhares de toneladas)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Brasil	1,61	1,845	2,084	2,189	1,801	1,555
Austrália	1,369	1,388	1,430	1,400	1,407	1,390
Estados Unidos	209	316	519	650	856	785
Índia ⁽¹⁾	492	617	681	678	672	675
Argentina	616	754	552	534	422	560
Nova Zelândia	594	577	530	496	533	525
Canadá	603	596	477	457	494	475
Uruguai	354	417	460	385	361	310
Outros	810	805	770	782	944	835
Total	6,657	7,315	7,503	7,571	7,490	7,110

Fonte: USDA (2010)

(1) Inclui Carne de Búfalo

4.1.2 Descrição dos elos

Com base em Buainain e Batalha (2007), a descrição da cadeia produtiva da carne bovina pode ser iniciada pelos fornecedores de insumos para as fazendas, passando pelos pecuaristas, pelos matadouros e indústrias frigoríficas / processadoras, pelos distribuidores nacionais e internacionais e, por fim, os consumidores (Figura 5).

Operando como contexto, existe um conglomerado de instituições de apoio, composto de instituições de crédito, pesquisa, assistência técnica, entre outras, e um aparato legal e normativo, exercendo forte influência no desempenho do agronegócio (CASTRO, 2000).

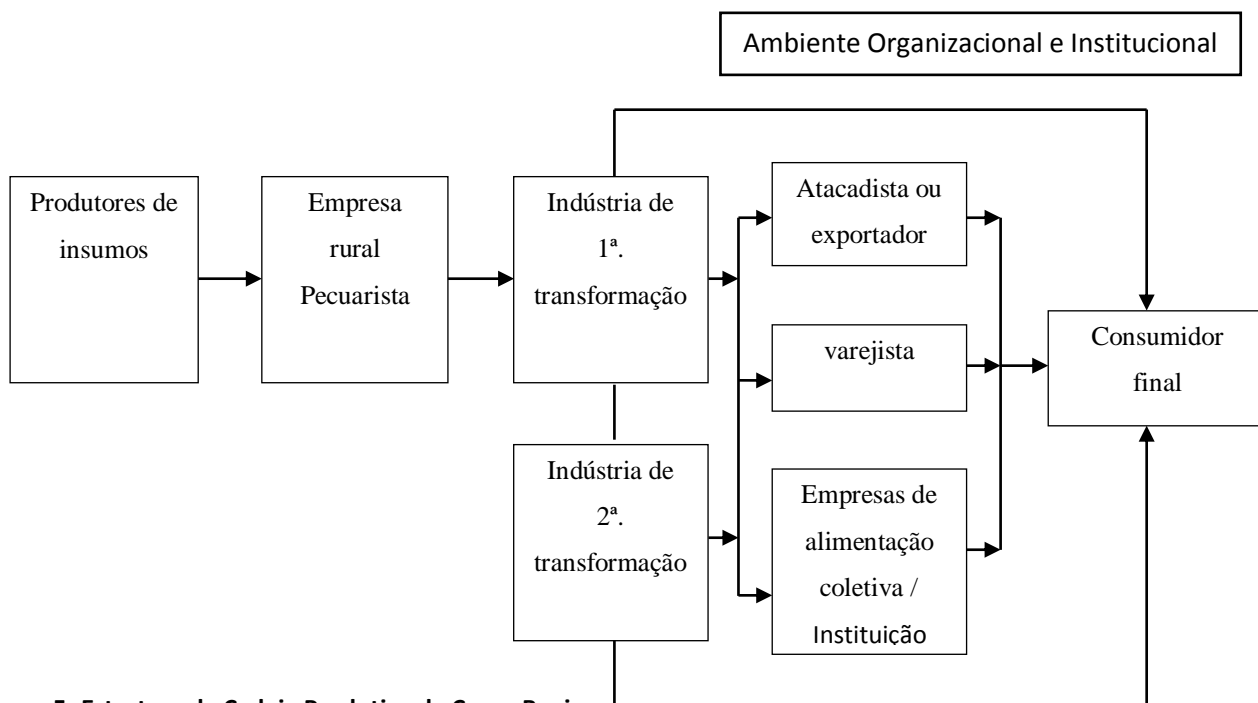


Figura 5- Estrutura da Cadeia Produtiva da Carne Bovina

Fonte: Elaborado a partir de Buainain e Batalha (2007)

Ambiente Organizacional e Institucional

a) Produtores de Insumos

Estes agentes são responsáveis pelo suprimento, no início da cadeia, de produtos e serviços que serão utilizados no processo produtivo dos bovinos. Geralmente, estão ligados à produção e comercialização de máquinas e equipamentos; sementes, fertilizantes e defensivos; produtos veterinários; alimentação animal; e genética. São de fundamental importância dentro da cadeia produtiva, principalmente, em função do que representam para o custo e qualidade da criação dos animais. A qualidade dos insumos pode impactar diretamente o produto final. Para Araújo (2008) os agentes fornecedores que atuam “antes da porteira” são, geralmente, poucas e grandes empresas que possuem força suficiente para serem as formadoras de preços na relação com os pecuaristas.

b) Empresa rural ou pecuaristas

Segundo Buainain e Batalha (2007) alguns fatores influenciam, seja como ponto forte ou fraco, a competitividade brasileira na indústria da carne bovina. Os principais são: a tecnologia, a gestão, a rastreabilidade e certificação, as questões ambientais e sanitárias.

O rebanho bovino brasileiro é o maior rebanho comercial do mundo, superando o indiano e o chinês. É composto por cerca de 80% de animais de raças zebuínas (*Bos indicus*) e de 20% de raças taurinas (*Bos taurus*) (ABIEC, 2009).

O processo de produção da pecuária bovina pode ser assim descrito:

Cria: fase onde o foco produtivo é a criação do bezerro ou garrote;

Recria: corresponde a fase em que o processo produtivo tem como *input*¹⁰ os bezerros ou garrotes e *output*¹¹ o novilho (boi magro);

Engorda: fase do processo produtivo em que o novilho é desenvolvido até atingir o peso ideal para abate.

De acordo com Buainain e Batalha (2007) a tecnologia utilizada é essencial no planejamento e gestão da pecuária bovina de corte. Os fatores tecnológicos mais importantes se referem à escolha das raças dos animais e aos sistemas de manejo.

Barros e Hausknecht (2005) afirmam que tecnologias capazes de aumentar a produtividade na pecuária podem ser agrupadas naquelas que elevam a produção de carne por animal (melhoramento genético, sanidade, mineralização, semi-confinamento e confinamento) ou que elevam a produção por área (pastejo rotacionado, adubação, irrigação e integração lavoura-pecuária) (BUAINAIN E BATALHA, 2007).

Na pecuária nacional, a principal utilização da tecnologia está relacionada à genética na reprodução animal, como a inseminação artificial, transferência de embriões e fertilização *in-vitro*. Também há um grande emprego de tecnologia nas áreas de melhoramento do rebanho, controle sanitário e alimentação animal.

Em relação aos sistemas de produção pecuária, de acordo com Araújo (2008), existem três tipos básicos de sistemas de condução: os intensivos, os extensivos e os semi-intensivos.

¹⁰ Insumos ou entradas de um processo produtivo.

¹¹ Produto final ou saídas de um processo produtivo.

A cadeia produtiva é caracterizada pela criação de animais a pasto, ou pelo sistema intensivo ou semi-intensivo (confinamento), no qual, o gado é alimentado por grãos, sendo proibido o uso de proteína de origem animal (exceto produtos lácteos) (ABIEC, 2009).

Os intensivos são caracterizados por forte utilização de tecnologias, maiores investimentos em infra-estrutura, alimentação, mão-de-obra e outros insumos produtivos. Com a limitação do espaço disponível e a grande concentração dos animais, existe maior probabilidade de incidências de doenças no rebanho, por este motivo, o monitoramento sanitário é bem maior.

Os principais resultados das explorações intensivas são: maior produtividade por área e por animal, maior velocidade de ganhos, maior facilidade de controle dos rebanhos e maior velocidade de ganhos (ou perdas) por unidade de tempo (ARAÚJO, 2008).

Nos sistemas extensivos os bovinos são criados soltos em grandes áreas, onde a alimentação é baseada na pastagem. Neste caso, os resultados são mais lentos, contudo, em função da incidência menor de doenças, e conseqüente diminuição no uso de medicamentos, além de um manejo mais “natural”, o bovino criado desta forma, considerado “boi verde”, encontra segmentos de mercado em que o produto final é mais competitivo do que o criado no sistema intensivo, principalmente na exportação de carne *in natura*.

Os sistemas semi-intensivos apresentam características inerentes aos outros dois, os animais são criados em parte do tempo confinados, geralmente à noite, recebendo alimentação em cochos. Durante o dia vivem soltos em pastagens, de forma extensiva. Para Araújo (2008) este sistema busca aliar as vantagens do sistema intensivo, com menor investimento, com as vantagens do sistema extensivo.

c) Agroindústria

Os matadouros são empresas que, geralmente, fazem somente o abate dos animais e o resfriamento das carcaças. São quase sempre pequenas organizações, rudimentares, que não possuem tecnologia para atuar com o processamento da carne. Estes matadouros comercializam a carne para consumo próximo a sua área geográfica de atuação. Muitos destes abatedouros não operam sob a inspeção sanitária e não recolhem seus impostos conforme afirmam Wilkinson e Rocha (2005) *apud* Tirado *et al* (2009).

A caracterização da indústria frigorífica brasileira é bastante complexa, pois convivem no mesmo setor empresas com tecnologias de ponta, certificadas por processos de ISO que atendem aos mercados mais exigentes do mundo, com empresas conhecidas como “abatedouros”, que possuem plantas de baixíssima tecnologia e precário controle sanitário. A ineficiência econômica de muitas dessas empresas, sonegação e processos de falência são comuns dentro do setor (SABADIN, 2006 *apud* TIRADO *et al*, 2009).

Os matadouros-frigoríficos, ou somente frigoríficos, são unidades produtivas que operam dentro de uma lógica industrial, sob as normas da inspeção sanitária e empregam tecnologia para o processamento da carne e seus subprodutos. São organizações exportadoras ou internacionalizadas, com gestão profissional e utilizam em larga escala tecnologias de última geração. No Brasil, atualmente, os maiores frigoríficos são: JBS, Minerva e Marfrig,

Nas últimas décadas o parque industrial frigorífico se tecnificou e investiu na capacitação dos colaboradores, focando o cumprimento de normas internacionalmente reconhecidas. Neste sentido, os frigoríficos brasileiros implementaram os programas voltados para as Boas Práticas de Fabricação (BPF), Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), Procedimentos Sanitários Operacionais (PSO) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Também atendendo exigências internacionais, a rastreabilidade na cadeia produtiva inicia-se na fazenda e estende-se a indústria frigorífica, desde a recepção e abate dos animais, até o processamento, estocagem e expedição dos produtos, conforme o Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos (SISBOV) (ABIEC, 2009).

Nos últimos anos, houve um intenso processo de verticalização neste elo da cadeia produtiva da carne, com várias aquisições de indústrias de alimentos por parte dos maiores frigoríficos. Antigos clientes destes, as aquisições destas empresas fazem parte de estratégias empresariais que procuram fortalecer o poder de negociação e coordenação dos frigoríficos em relação aos outros elos, a montante e a jusante, da cadeia produtiva da carne bovina. Foram adquiridas empresas nacionais e internacionais, em um processo que procura assegurar os canais de distribuição necessários ao escoamento da enorme quantidade de carne processada pelos frigoríficos, tanto em escala regional como global.

Grandes marcas e plantas industriais alimentícias como a Seara, Swift, Anglo, Sola entre outras, foram adquiridas e fazem parte de conglomerados controlados por empresas brasileiras que têm como principal atividade o ramo frigorífico de carne bovina.

d) Comercialização

De acordo com Buainain e Batalha (2007), os atacadistas efetuam o papel de agentes de estocagem e/ou de entrega, simplificando o processo de comercialização. Para Zuchi e Caixeta Filho (2010) a maior parte das vendas da carne bovina brasileira no exterior é realizada através dos *Traders* e dos importadores autorizados.

Principal elo varejista, as vendas de carne bovina pelos supermercados representam mais da metade do comércio desde produto. Com forte posição competitiva em função do volume comercializado, os supermercados têm grande influência sobre os preços e, atualmente, sobre os processos produtivos da carne dentro da cadeia. Três das maiores redes de supermercados em atividade no Brasil (Wal-Mart, Carrefour e Pão de Açúcar) assinaram acordo em que só comprarão carne de frigoríficos que tenham como fornecedores produtores que sejam certificados pelo programa de certificação de produção responsável na cadeia bovina. Este programa vai rastrear e certificar que a origem da carne bovina não tem como procedência fazendas que causam desmatamento ilegal por todo o Brasil.

A distribuição é o elo da cadeia agroindustrial da carne bovina que possui maior tecnologia empregada. Para Buainain e Batalha (2007) isto ocorre em função da grande concentração das cadeias de supermercados que buscam maior economia de escala. Como exemplo, os autores citam o largo emprego das tecnologias de informação que passaram a interligar e automatizar as operações de compra e controle de estoques junto aos fornecedores em tempo real.

Outros participantes do varejo no subsistema de comercialização da carne bovina são os açougues, as *boutiques* de carne e, mais recentemente, as vans frigoríficas de venda direta

do frigorífico JBS. Os frigoríficos avançam sobre este elo da cadeia e têm investido na verticalização deste setor da cadeia, o que pode fazer com que diminua a força dos supermercados nas negociações. A JBS tem desenvolvido novos canais de distribuição direta ao consumidor. Açougues da marca Swift e as vans refrigeradas são exemplos de ações voltadas para a verticalização do setor. Estas vans refrigeradas têm causado grande polêmica na cadeia produtiva da carne, tanto à montante e quanto à jusante dos frigoríficos. Os produtores ficam receosos com o aumento do poder dos frigoríficos dentro da cadeia produtiva. Por outro lado, os distribuidores varejistas, açougues e pequenos supermercados, temem por uma competição direta e desigual como consequência desta ação de venda direta pelo frigorífico. A venda de carne *in natura* direta aos consumidores em vans refrigeradas é feita, de forma pioneira em algumas cidades brasileiras de médio porte, em geral, entorno das plantas produtivas. Os açougues da marca Swift representam mais uma ação da empresa JBS que procura não vender apenas o produto, mas também a marca. A proposta da empresa é trabalhar junto ao consumidor a sua principal marca, que até então, nunca havia vendido carne “in natura”, mas é reconhecida pelos consumidores pela sua imagem de qualidade.

Um terceiro segmento forma o subsistema de comercialização da carne bovina. São as empresas de alimentação coletiva e institucionais. É o segmento do *Food Service*. Restaurantes, escolas, hospitais, empresas de *Fast Food*, entre outros exemplos. São organizações que utilizam a carne bovina como insumo em suas atividades comerciais, como as redes de churrascarias espalhadas pelo Brasil e com filiais até em outros países; os governos que adquirem o produto para uso na alimentação dos alunos de suas redes públicas ou para os pacientes da rede de saúde. As empresas de *Fast Food* são elementos de grande importância na distribuição da carne bovina. Companhias como o MacDonal e Bob's compram enorme quantidade do produto para suprir as demandas de suas atividades comerciais. O grupo Marfrig está entre os maiores fornecedores do *Food Service* do mundo.

e) Consumo

O consumo de carne bovina é bastante influenciado pela renda *per capita* da população, ou seja, o preço é uma questão central na demanda deste produto. Outro fator importante para o consumo é o preço dos seus substitutos, as carnes de frango e de suíno.

Elo final da cadeia produtiva da carne bovina, o consumidor é responsável direto e indireto por todas as decisões e configurações que ocorrem em toda a cadeia. Ele decide o que vai ser produzido, de que forma, aonde deve estar disponível e qual o valor máximo a ser pago por ele no fim da cadeia.

O consumidor da carne bovina está cada vez mais exigente em relação a aspectos como qualidade, teor nutricional, origem da carne e seu impacto ambiental na produção. Estes comportamentos dos consumidores influenciam na utilização dos insumos pecuários, como por exemplo, nos medicamentos veterinários; na produção pecuária, se há desmatamento ou trabalho escravo; nas questões sanitárias do abate; no impacto ambiental causado pelos frigoríficos/indústrias; pela qualidade do produto e preço cobrado pelos supermercados.

4.1.3 Ambiente Organizacional e Institucional

O Ambiente organizacional é composto por atividades que podem ser necessárias em qualquer nível ou segmento da cadeia. São financiamentos bancários; transporte de insumos entre indústrias e fazendas, de animais vivos entre fazendas, na entrega do gado aos

abatedouros/frigoríficos, ou ainda utilizados na distribuição do produto final; utilização de serviços ligados ao fornecimento de água e energia elétrica na produção pecuária ou na industrialização; serviços veterinários; consultorias de mercado e gestão administrativa; aquisição de novas tecnologias de produção entre outras. São organizações que dão suporte ao funcionamento dos sistemas agroindustriais. São os mercados organizados, as universidades, as empresas, as associações de produtores como a ABIEC e a ABRAFRIGO, centros de pesquisa como a EMBRAPA, cooperativas etc.

Para Zylbersztajn e Neves (2000) as instituições são as leis, tradições e costume de cada sociedade. Como exemplo, podemos citar as políticas do governo em relação às normas sanitárias, a rastreabilidade e certificações da carne como o SISBOV¹², as questões ambientais e trabalhistas, entre outras.

Assim como os subsistemas mencionados, o ambiente institucional influencia fortemente a competitividade dessa cadeia agroindustrial. Aspectos ligados com o comércio exterior, a evolução macroeconômica, a inspeção, a legislação e a fiscalização sanitárias, disponibilidade e confiabilidade de informações estatísticas, legislação ambiental, mecanismos de rastreabilidade e certificação, sistemas de inovação e outros relacionados à coordenação dos agentes condicionam fortemente a dinâmica competitiva da cadeia (BUAINAIN E BATALHA, 2007).

4.2 *Produção, consumo e exportação de carne bovina no Brasil e no mundo*

A produção mundial de carne bovina apresentou um crescimento de apenas 2,3 % no período de 2005-2009. A tendência de crescimento foi interrompida em função da crise econômica global de 2008. Seguindo a mesma tendência, o consumo mundial teve crescimento de 1,6% no mesmo período, também apresentando queda em 2009 por conta da crise.

Já a produção brasileira teve queda de 1,1% no mesmo período, contudo, apesar da crise mundial, o consumo interno aumentou 15,47% em relação ao ano de 2005 e 2,18% comparando com 2008. Apesar do aumento do consumo nacional, os efeitos da queda do consumo mundial na produção brasileira ainda foram sentidos em 2009, pois este ano houve um decréscimo de 1,11%, acompanhando a produção global que recuou 2,07%, (Figura 6). Apesar disso, com estes resultados o Brasil continua sendo o segundo maior produtor de carne bovina (Tabela 4) e o terceiro consumidor do mundo (Tabela 5).

¹² Sistema de Gestão para Certificadoras de Rebanho Bovino e Bubalino.

Tabela 4 Produção Mundial de Carne Bovina (em milhões de toneladas)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estados Unidos	11,3	11,3	11,9	12,1	12,1	11,8
Brasil	8,0	8,6	9,0	9,3	9,0	8,9
União Européia	8,2	8,1	8,1	8,2	8,1	8,0
China	5,6	5,7	5,8	6,1	6,1	5,8
Argentina	3,1	3,2	3,1	3,3	3,1	3,2
Índia ⁽¹⁾	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6
Austrália	2,1	2,1	2,2	2,1	2,1	2,1
México	1,9	1,7	1,5	1,6	1,6	1,6
Canadá	1,5	1,4	1,3	1,2	1,3	1,3
Rússia	1,6	1,5	1,4	1,4	1,3	1,3
Paquistão	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,3
Colômbia	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9
África do Sul	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Uzbequistão	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6
Nova Zelândia	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Japão	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Uruguai	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5
Outros	5,5	5,6	5,7	5,6	5,6	4,9
Total	55,5	56,3	57,5	58,4	58,0	56,8

Fonte: USDA (2010)

(1) Inclui carne de Búfalo

Tabela 5- Consumo Mundial de Carne Bovina (em milhares de toneladas)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estados Unidos	12.667	12.664	12.833	12.829	12.452	12.310
União Européia	8.582	8.550	8.649	8.690	8.352	8.310
Brasil	6.417	6.795	6.969	7.144	7.252	7.410
China	5.566	5.614	5.692	6.065	6.080	5.751
Argentina	2.519	2.451	2.553	2.771	2.732	2.642
Índia ⁽¹⁾	1.638	1.633	1.694	1.735	1.853	1.985
Rússia	2.300	2.492	2.361	2.392	2.441	1.968
México	2.177	2.028	1.894	1.961	1.966	1.880
Paquistão	979	1.009	1.090	1.132	1.174	1.232
Japão	1.169	1.188	1.159	1.182	1.174	1.189
Outros	11.226	11.408	11.91	12.046	11.974	11.439
Total	55.240	55.832	56.804	57.947	57.450	56.116

Fonte: USDA (2010)

(1) Inclui Carne de Búfalo

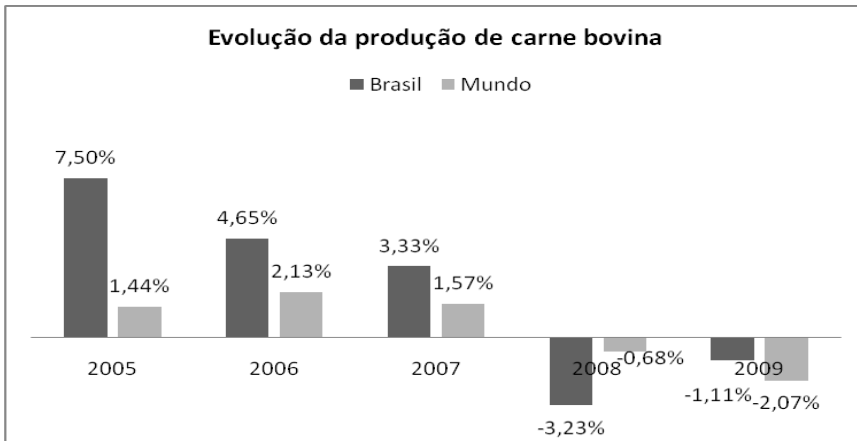


Figura 6- Evolução da produção de carne bovina no Brasil e no Mundo
 Fonte : Elaborado a partir USDA (2010)

Em função da queda ser também na produção global, e não apenas no Brasil, e por outro lado, o consumo interno ter aumentado nos últimos cinco anos, o Brasil manteve certa estabilidade na participação relativa à produção e ao consumo mundial (Figuras 7 e 8).



Figura 7- Participação do Brasil na produção mundial de carne bovina
 Fonte : Elaborado a partir USDA (2010)

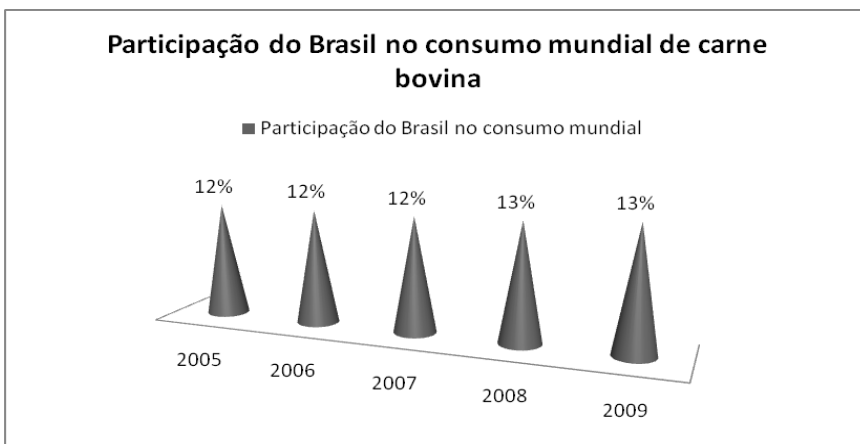


Figura 8- Participação do Brasil no consumo mundial de carne bovina
 Fonte: Elaborado a partir USDA (2010)

Apesar do Brasil ser o maior exportador de carne bovina do mundo, seu desempenho apresentou um decréscimo após 2007 (Figuras 9 e 10). Um dos fatores para esta perda de mercado foi a citada crise de 2008. Contudo, outros fatores corroboraram para a queda da exportação da carne bovina brasileira. Em primeiro lugar, outros países como os Estados Unidos, Nova Zelândia e Canadá, mesmo durante a crise de 2008, aumentaram suas participações no comércio mundial de carne bovina. Em segundo, em função da própria competitividade da cadeia produtiva nacional, a carne brasileira encontra todo tipo de barreiras comerciais tarifárias (taxas e cotas) e não-tarifárias (sanitárias e fitossanitárias).

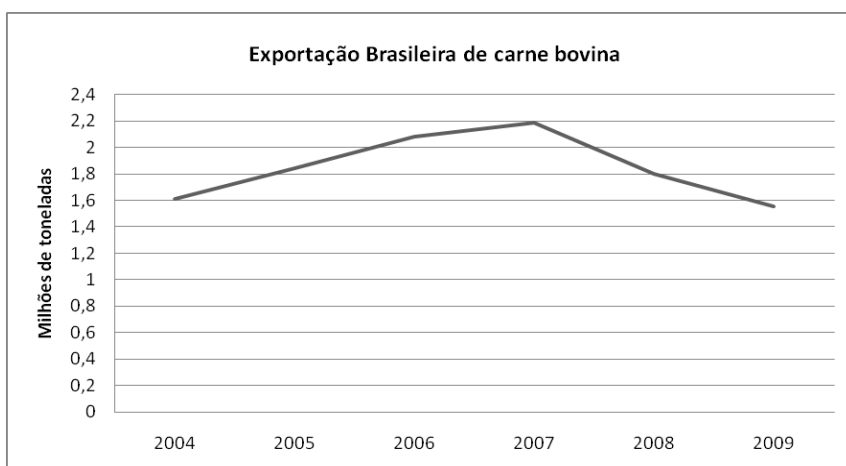


Figura 9-Exportação brasileira de carne bovina

Fonte : Elaborado a partir USDA (2010)



Figura 10- Participação brasileira na exportação mundial de carne bovina

Fonte : Elaborado a partir USDA (2010)

4.3 *Descrição dos frigoríficos que formam o grupo estratégico da indústria frigorífica da carne bovina brasileira*

4.3.1 *JBS*

A empresa multinacional brasileira JBS SA é a maior produtora de proteína animal do mundo. Com um faturamento líquido de R\$ 55 bilhões em 2010 e com mais 120 mil funcionários, seus produtos estão presentes em mais de 110 países, tendo acesso a 100 % do mercado consumidor mundial (JBS, 2011). Em 2007 fez a abertura de seu capital, tornando-se a primeira empresa do setor frigorífico a negociar suas ações na Bolsa de Valores.

A empresa iniciou suas atividades em 1953, na cidade de Anápolis (GO), quando o Sr. José Batista Sobrinho abriu um açougue batizado de Casa de Carne Mineira. Em apenas um mês, ele se torna um marchante (profissional que abate e vende gado para açougues) exclusivo de Anápolis. Nesta época a capacidade de abate não passava de cinco cabeças de gado por dia. Já em 1969, ao atingir capacidade de abate de 120 cabeças, a empresa decide deixar a categoria de matadouro e entrar no ramo de frigoríficos, assumindo a conhecida denominação FRIBOI. De 1970 a 2001, através de várias aquisições de plantas de abate, a capacidade saltou de 500 cabeças/dia para 5,8 mil cabeças/dia. Ainda de acordo com a própria empresa, a capacidade de produção e o posicionamento da organização, depois de apenas uma década, é o seguinte:

- Líder em produção e exportação de carne bovina no mundo, com capacidade de abate global de 86,4 mil cabeças/dia;
- Segundo maior produtor mundial de carne de frango, com capacidade de abate global de 7,6 milhões de cabeças /dia;
- Terceiro maior produtor de carne suína dos EUA, com capacidade de abate na ordem de 50 mil cabeças/dia;
- Maior produtor e exportador de carne ovina do mundo, podendo abater até 24,5 mil cabeças/dia;
- Líder na produção de couros processados no mundo, com capacidade de processar até 82,3 mil peles/dia;
- Terceiro maior produtor de lácteos do Brasil, com capacidade produtiva de até 5,4 mil ton/dia.

Suas principais marcas comerciais são: Swift, Anglo, Bordon, Bertin, Sola, Cabañas La lilás, Vigor, Leco, Faixa Azul, JBS, Amélia, Maturatta, Organic Beef, Friboi, entre outras.

O grupo JBS é um conglomerado global formado por confinamentos de animais; frigoríficos; indústrias de: carnes, produtos lácteos, vegetais, produtos para animais, higiene e limpeza, latas, colágeno, biodiesel, óleos diversos, envoltórios; uma transportadora; curtumes; uma empresa de comércio exterior; uma distribuidora de insumos agropecuários; e uma usina termelétrica.

4.3.2 *Marfrig*

A Marfrig Alimentos S.A. é uma companhia de alimentos com atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola *in natura*, processadas e industrializadas com clientes no Brasil e no exterior

(MARFRIG, 2011). A empresa também distribui outros produtos alimentícios como batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas.

O ano de 1986 marcou o início das operações de distribuição de cortes bovinos, suínos, aves, pescado e vegetais congelados. Somente em 2000 foi arrendada a primeira unidade de abate e processamento de carne bovina, localizada em Bataguassu -MS.

Hoje o grupo Marfrig é uma companhia de capital aberto (desde 2007) e está presente em 22 países, com uma estrutura de 151 unidades produtivas. Seus produtos são distribuídos por 150 países, o que resultou em um faturamento bruto de R\$ 17 bilhões em 2010. Sua capacidade instalada de processamento diário é de 31,7 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 50 mil perus e 3,7 milhões de frangos. Também pode produzir 178,5 mil peças de couro processadas por mês. Para manter toda esta estrutura a empresa conta com 90 mil funcionários.

Abaixo, segue a situação mercadológica atual da Marfrig:

- Quarto maior produtor mundial de carne e produtos de bovinos;
- Segundo maior produtor brasileiro de carne congelada;
- Segundo maior exportador de aves e produtos de aves;
- Segundo maior produtor brasileiro de embutidos;
- Maior processador de aves no reino unido;
- Maior companhia privada do Uruguai;
- Maior companhia de carnes da Argentina;
- Maior produtor sul-americano de cordeiros.
-

As principais marcas comercializadas são: Bassi, DaGranja, GJ, Marabella, Pena Branca, SEARA, Aberdeen Angus, Paty, Tacuarembó, Patagonia, Moy Park , Pemmican e Keystone Foods.

O grupo Marfrig é formado por frigoríficos e indústrias processadoras de carne de bovinos, suínos e aves; indústrias processadoras de couro e ração; centros de distribuição de alimentos; e confinamentos de bovinos e suínos.

4.3.3 Minerva

O Minerva S.A. é um dos líderes no Brasil na produção e comercialização de carne *in natura*, industrializados e subprodutos de origem bovina. Empresa de capital aberto desde 2007, está situada entre os três maiores exportadores brasileiros de carne bovina e conta com uma carteira de aproximadamente 1.300 clientes espalhados por cerca de 100 países. Em 2010 teve um faturamento bruto de R\$3,6 bilhões e seu quadro funcional é de 7000 colaboradores (MINERVA, 2011).

A história do grupo começou em 1957 quando a família Vilela de Queiroz deu início à criação de gado e prestação de serviços de logística para transporte de gado das fazendas para os matadouros. A primeira unidade de abate e processamento foi adquirida em 1992, na cidade de Barretos- SP. Atualmente possui capacidade diária de abate de 10.340 cabeças de gado e desossa de 2.040 toneladas de carne bovina (MINERVA, 2011). Ainda de acordo com a empresa, através da *joint venture* Minerva Dawn Farms atua no segmento de *Food Services* com capacidade de processar até 120 ton/dia de alimentos a base de carne bovina, suína e de aves. A empresa também exporta couro *West Blue* e gado vivo.

O grupo Minerva é formado por unidades industriais de abate, desossa e processamento de carne bovina; uma indústria de beneficiamento de tripas; uma empresa de

produção e comercialização de produtos voltados ao segmento de *Food Services*; uma *joint venture* constituída para exportar gado vivo; distribuidoras de alimentos; um curtume; confinamentos de gado; uma construtora; e uma transportadora.

4.4 Estratégias de financiamento e Investimentos estratégicos na indústria frigorífica de carne bovina brasileira

A captação de recursos financeiros é uma condição primária às estratégias de investimentos de qualquer organização comercial. Um dos grandes dilemas nas decisões de financiamento é relacionado aos tipos de fontes de recursos disponíveis que devem ser utilizadas, pois estas escolhas vão impactar diretamente o custo de capital da empresa¹³ e conseqüentemente, a rentabilidade e o risco do negócio. Nas estratégias de financiamento desenhadas pelos principais frigoríficos brasileiros, o mercado de capital, nos últimos anos, passou a ser a mais importante fonte de recursos financeiros de longo prazo, principalmente, para os frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva, empresas que abriram o capital em 2007, através da emissão de novas ações ordinárias na bolsa de valores de São Paulo.

Por outro lado, a captação do grande volume de recursos financeiros viabilizou diversos movimentos estratégicos por meio de investimentos em aquisições, expansões, alianças e *Joint venture*, além de outros desembolsos em ativos, processos e novas tecnologias que favoreceram o aumento do ganho de escala e o poder de competição destas empresas. Farina (1999) afirma que o poder de implementar ações estratégicas e sustentar investimentos em inovações, marketing e em pessoas, vai refletir o potencial de competitividade futura por desenvolver e renovar as vantagens competitivas. A mesma autora afirma que a evolução dos desempenhos das empresas no mercado reflete a competitividade passada e como foram utilizados os recursos empresariais. No caso dos frigoríficos em questão, a competitividade passada, demonstrada nos resultados operacionais e financeiros, é conseqüência direta dos investimentos estratégicos (Tabela 6) em que foram alocados os recursos captados pelas empresas, principalmente no mercado de capitais (Tabela 7).

¹³ É o custo de remunerar as várias fontes de recursos de longo prazo que a empresa utiliza para financiar os seus projetos de investimento.

Tabela 6- Dispendios (caixa líquido) em investimentos¹⁴ do grupo estratégico

Ano	Empresa	Em milhões de reais
	JBS	
2006		389,0
2007		2.652,9
2008		2.963,2
2009		5.763,1
	Marfrig	
2006		234,3
2007		1.129,8
2008		2.006,6
2009		731,1
	Minerva	
2006		12,9
2007		102,7
2008		355,0
2009		139,9

Fonte: BM&FBovespa (2011); JBS (2011); Marfrig (2011); Minerva (2011)

Tabela 7- Captação de recursos via mercado de capitais dos frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva

Ano	Empresa	Instrumento	Milhões de reais
	JBS		
2006		Euro Bonds	615,2
		Notas 144-A	663,9
2007		Oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias	1.200,0
		Subscrição privada de novas ações ordinárias	1.853,8
2008		Subscrição privada de novas ações ordinárias	2.550,0
2009		USD Bonds	1.539,4
		Debêntures conversíveis	3.479,6
	Marfrig		
2006		Notas 144-A	807,6
2007		Oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias	1.020,5
2008		Notas 144-A	222,0
		Subscrição privada de novas ações ordinárias	1.345,6
2009		Oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias	1.501,7

¹⁴ Aquisição e Participação em empresas; Compra de Terras; Ampliação da capacidade produtiva; Compra e modernização de equipamentos; Arrendamentos; melhorias na plataforma de distribuição; Investimentos em ativos intangíveis. Resultados consolidados.

	Minerva		
2006		ND	ND
2007		Notas 144-A Oferta pública de distribuição primária de ações ordinárias	200,0 444,0
2008		ND	ND
2009		Subscrição privada de novas ações ordinárias	159,1

Fonte: BM&FBovespa (2011); JBS (2011); Marfrig (2011); Minerva (2011)

ND: Não divulgado

A capacidade adquirida na geração de recursos para investimentos pelo grupo de frigoríficos fica evidenciada pelas diversas aquisições, fusões e expansões efetuadas pelas três empresas (Tabela 8). Os investimentos estratégicos efetuados por estas empresas frigoríficas corroboram com a teoria de Porter (2004) quando este afirma que uma vez que as forças externas afetam todas as empresas na indústria, o diferencial vai ser as diferentes habilidades que cada firma desenvolve para lidar com elas. Pode ser percebido que mesmo durante os anos da crise mundial (2008 e 2009), com várias empresas frigoríficas no Brasil e no mundo passando por graves dificuldades financeiras, os frigoríficos do estudo, principalmente o JBS e o Marfrig, capitalizados, intensificaram suas aquisições e arrendamentos, num processo que fortaleceu ainda mais a competitividade destas empresas nos mercados de proteína animal nacional e global.

Para realizar tais investimentos foi necessário acesso ao crédito de outros mercados financeiros além do nacional. Poucas empresas nesta indústria têm, atualmente, credibilidade para captar recursos no exterior em condições competitivas, com exceção das empresas de capital aberto. Segundo Assaf Neto e Lima (2010) existe uma melhora considerável da imagem institucional da empresa que faz a abertura de capital, tanto em relação aos fornecedores e clientes, como também, junto aos agentes financeiros. Em parte isso ocorre como consequência do cumprimento das exigências legais e implantação de programas de relações com os investidores. Com a maior transparência nas informações corporativas, os dados econômico-financeiros ganham maior credibilidade, o que facilita o acesso ao mercado financeiro internacional, principalmente o de capitais.

Tabela 8- Descrição das principais aquisições, fusões e expansões dos frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva

Ano	Empresa	Aquisição, Alianças e expansão	Investimento
	JBS		
2005		• Aquisição da <i>Swift-Arnor</i> , maior produtora e exportadora de carne bovina da Argentina.	US\$ 210 milhões
2006		• Compra de duas unidades de abate na Argentina: <i>Venado Tuerto</i> e <i>Pontevedra</i> .	ND
2007		• Compra de uma <i>Unidade de Frigoração</i> com capacidade de abater 1500 cabeças por dia em Maringá PR; • <i>Propriedade rural</i> para confinamento de bovinos com capacidade de engorda anual de 150 mil animais; • Aquisição do controle acionário da <i>Swift Foods Company</i> (USA) com capacidade de abate de 23 mil cabeças por dia; • Aquisição do frigorífico <i>Colonia Caroya</i> na Argentina com capacidade de abate e desossa de 700 cabeças por dia; • Aquisição do frigorífico <i>Berazatequi</i> na Argentina;	ND R\$ 30 milhões US\$ 1,5 bilhão US\$ 20,3 milhões ND

<p>2008</p> <p>2009</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de 100% distribuidora de alimentos (USA) <i>SB Holdings</i> e suas subsidiárias, <i>Tupman Thurlow</i>, <i>Astro Sales</i> e <i>Austral Foods</i>. • Aquisição de 50% do capital da <i>Inalca</i>, uma das maiores empresas da Europa do setor de carnes; • Aquisição do <i>Tasman Group</i> (Austrália), empresa com seis plantas de abate para bovinos e animais de pequeno porte, além de uma unidade de confinamento para 25000 cabeças de gados e 45000 cabeças de ovinos; • Aquisição nos Estados Unidos do grupo <i>Smithfield Beff</i> com capacidade de abate de 7600 cabeças de gado por dia e da <i>Five Rivers</i>, empresa com dez confinamentos e capacidade de engorda simultânea de 820000 bovinos. • Expansão através da incorporação de <i>cinco unidades</i> de abate e desossa de bovinos no Brasil ampliando sua capacidade de abate em 5150 cabeças por dia; • Constituição da Sociedade <i>JBS Couros</i> ; • Aquisição da empresa <i>Tatiara Meat Company</i>, processadora de carne ovinos; • Aquisição do controle da <i>Pilgrim's Pride Corporation</i>, uma das maiores empresas de carne de frango dos Estados Unidos; • Incorporação da <i>Bertin S.A.</i>, uma das maiores produtoras e exportadoras de produtos de origem animal da América do sul com capacidade de abate de 16500 cabeças de gado por dia. 	<p>ND</p> <p>US\$ 331 milhões</p> <p>US\$ 150 milhões</p> <p>US\$ 565 milhões</p> <p>ND</p> <p>R\$ 50 milhões</p> <p>US\$ 27 milhões</p> <p>US\$ 800 milhões</p> <p>ND</p>
<p>2006</p> <p>2007</p> <p>2008</p>	<p>Marfrig</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição no Uruguai dos frigoríficos <i>Tacuarembó e Inaler</i>; • Aquisição na Argentina da empresa <i>Breeders and Packers</i>, líder na produção e comercialização de carne bovina para exportação; • Aquisição de <i>cinco unidades industriais</i> de bovinos no Brasil. • Aquisição de 50% do capital remanescente da empresa chilena <i>Quinto Cuarto</i>. Importadora, distribuidora e exportadora de produtos de carne, além de um frigorífico; • Aquisição da unidade industrial de bovinos <i>Promissão II</i>, considerada uma das mais modernas do Brasil; • Aquisição do Frigorífico <i>Patagônia</i>, no Chile, com capacidade de abate de 360000 cabeças por ano; • Aquisição das empresas argentinas <i>Best Beef</i> e <i>Estâncias del Sur</i>; • Aquisição do controle acionário da empresa <i>Quickfood</i> (Argentina) líder em vendas de produtos de carne, com capacidade de abate de 1500 cabeças de gado por dia; • Aquisição do frigorífico <i>Establecimientos Colonia</i> (Uruguai), com capacidade de abater 1200 cabeças de gado por dia; • Aquisição do frigorífico brasileiro <i>Mabella</i>. Com ampla linha de embutidos, defumados e salgados, e com capacidade para abater 4200 cabeças de bovinos por dia. • Aquisição da indústria de carne processada argentina <i>Mirab</i>; • Aquisição do frigorífico brasileiro de suínos <i>Carroll's Food</i>, que possuía capacidade de abate de 1200 cabeças por dia, 12500 matrizes e 160000 suínos em estoque; • Aquisição do controle empresa <i>DaGranja</i>, com capacidade de abate de 480000 frangos por dia, fábricas de industrializados, de ração, e diversas granjas de aves e suínos; • Aquisição da empresa de avicultura <i>Moinhos Cruzeiro do Sul</i>, detentora das marcas <i>Penapaulo</i> e <i>Pena Branca</i>, com capacidade 	<p>ND</p> <p>ND</p> <p>ND</p> <p>US\$ 850 mil</p> <p>ND</p> <p>US\$ 8,5 milhões</p> <p>US\$ 39.3 milhões</p> <p>US\$ 140,8 milhões</p> <p>US\$ 85,5 milhões</p> <p>ND</p> <p>US\$ 36 milhões</p> <p>R\$ 42,2 milhões</p> <p>US\$ 58 milhões</p>

2009		para abater 300000 frangos por dia;	US\$ 53 milhões
		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição do grupo <i>CDB Meats</i>, empresa de importação e distribuição de produtos alimentícios do Reino Unido e sua subsidiária fabricante de enlatados <i>Ham Packers Limited</i> ; 	US\$ 12 milhões
		<ul style="list-style-type: none"> • Aliança estratégica com <i>ConAgra Foods</i> fabricante de <i>beef jerky</i>; 	US\$ 25 milhões
		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição da <i>Moy Park</i>, uma das maiores empresas de avicultura da Europa; também aquisição de algumas empresas do grupo <i>OSI</i> no Brasil. 	US\$ 680 milhões
		<ul style="list-style-type: none"> • Compra dos ativos do segmento de peru da empresa brasileira <i>Doux Frango Sul</i>; 	R\$ 65 milhões
		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de fazenda de confinamento de gado em Goiás; • Arrendamento de 11 plantas frigoríficas pertencentes aos frigoríficos brasileiros <i>Margen e Mercosul</i>, aumentando a capacidade de abate em 8800 cabeças de gado por dia; • Aquisição da <i>SEARA Alimentos</i>, no Brasil e no exterior; • Aquisição do controle acionário do grupo uruguaio <i>Zenda</i>, com capacidade de produção diária de até 7000 couros acabados e cortados. 	ND
			US\$ 899 milhões
			US\$ 49,5 milhões
2006	Minerva	<ul style="list-style-type: none"> • Arrendamento de uma unidade de abate e processamento de bovinos na cidade brasileira de Batayporã. 	ND
2007		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Joint venture</i> com a empresa irlandesa <i>Dawn Farms Food</i>, uma das maiores em processamento de carne da Europa; • Arrendamento de fábrica de curtume em Fernandópolis – SP com capacidade de processar 3600 couros por dia; • Aquisição de unidades industriais em Tocantins e no Pará; • Construção de unidade industrial em Rondônia; 	R\$ 1 milhão
			R\$ 1 milhão
			ND
			ND
2008		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição do controle acionário do frigorífico <i>Friasa</i> no Paraguai, com capacidade de abate de 700 cabeças de gado por dia; • Aquisição do frigorífico <i>Lord Meat</i> em Goiás, com capacidade de abate de 500 bois por dia; 	US\$ 4 milhões
			ND
2009		<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da planta de <i>cooked frozen</i> em Barretos, unidade produtiva fruto do <i>Joint venture</i> com a <i>Dawn Farms</i>; 	R\$ 80 milhões

Fonte:BM&FBovespa (2011);JBS (2011);Marfrig (2011);Minerva (2011);Wilkinson *et al* (2010);Neves e Saab (2008)
ND= não divulgado

4.5 Desempenho dos frigoríficos que formam o grupo estratégico da indústria frigorífica da carne bovina brasileira

Diversos fatores podem influenciar a competitividade em uma indústria. Novos produtos, novas tecnologias, novos mercados, novos competidores etc. Contudo, todas estas variáveis possuem uma condição *sine qua non*: a necessidade de financiamento. Pode ser ao custo lucro acumulado, o autofinanciamento ou por meio do capital de terceiros, assumindo novas obrigações. Uma outra alternativa é a emissão de novas ações no mercado.

De qualquer forma, as estratégias de financiamento utilizadas pelas firmas são fundamentais para que suas estratégias mercadológicas possam ser eficientes. A capacidade que uma empresa tem de obter custo de capital a uma taxa menor que a de uma concorrente pode dar-lhe vantagem competitiva (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

Um grande volume de recursos financeiros foi captado via mercado de capitais pelos três frigoríficos. Eles formaram um grupo estratégico na indústria da carne bovina por utilizarem os mesmos instrumentos como fonte de financiamento, especialmente, a emissão de ações na bolsa de valores. Por outro lado, também existe muita similaridade em seus investimentos estratégicos, assim como, no desempenho operacional e financeiro, em suas devidas proporções.

4.5.1 Volume de vendas e participação do grupo estratégico no mercado de carne bovina

Apesar da queda do consumo no mercado mundial de carne bovina, inclusive refletindo na exportação brasileira, o desempenho das vendas dos três frigoríficos somados cresceu 9,8 % no período de 2005 até 2009 (Figura 11). No Brasil, o resultado das vendas somadas dos três frigoríficos foi um crescimento de 9% entre 2007 e 2009 (Figura 12).

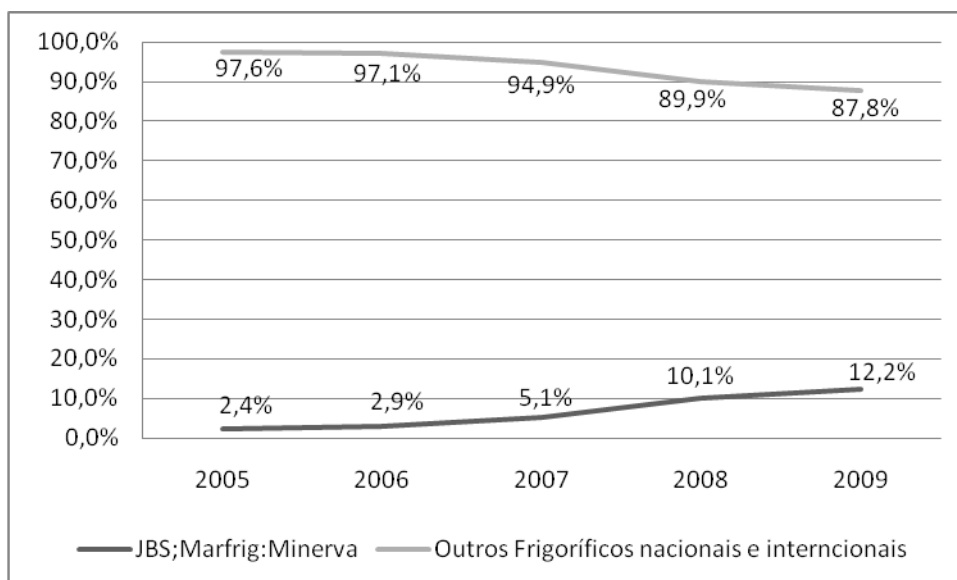


Figura 11- Evolução da participação do grupo estratégico no atendimento da demanda mundial

Fonte : Elaborado a partir USDA (2010); ABIEC (2009); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

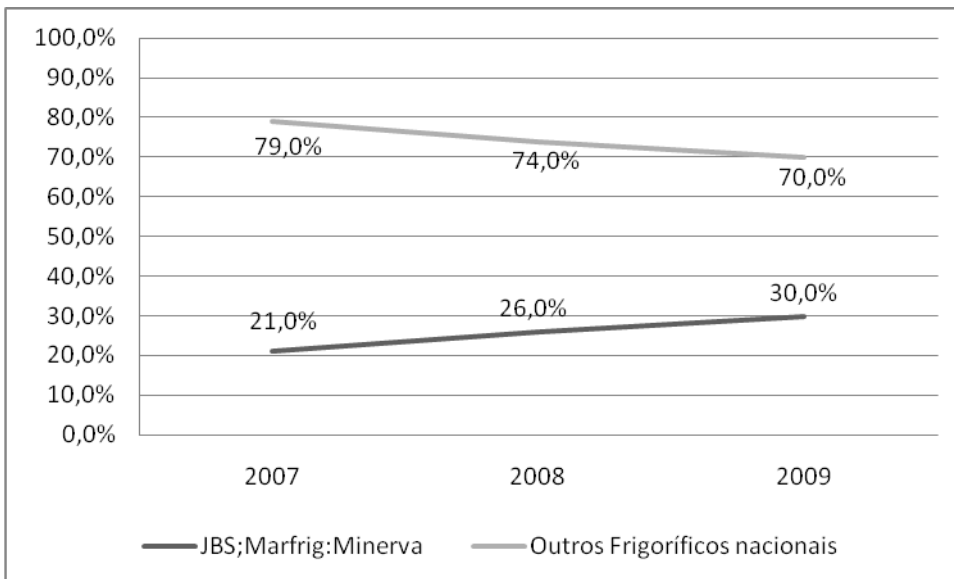


Figura 12- Evolução da participação potencial do grupo estratégico no atendimento da demanda nacional¹⁵

Fonte : Elaborado a partir USDA (2010); ABIEC (2009); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

Como o consumo de carne bovina cresceu, basicamente, só no Brasil, uma boa explicação para o aumento das vendas das empresas está na competitividade entre os concorrentes. O grupo de frigoríficos, especialmente o JBS, aumentou sua participação no total das vendas no Brasil e no mundo (Figuras 13 e 14) avançando sobre as parcelas de mercado dos outros frigoríficos concorrentes. O maior crescimento foi por parte da JBS, numa indicação que esta indústria caminha, pelo menos, para um oligopólio global, já detendo 9,7% das vendas de carne bovina e seus produtos no mundo, tendo uma concentração de mercado ainda maior no Brasil, onde sozinho poderia ter atendido 17% do consumo em 2009. Levando em conta o desempenho do grupo estratégico, foi atendido com suas vendas, aproximadamente 12,2% do consumo mundial de carne bovina (Figura 15), e no Brasil, caso toda a produção fosse direcionada para o mercado interno, poderia ter atendido até 30% do que foi consumido (Figura 16).

¹⁵ 1. Em 2005 e 2006 não foi possível, por meio das fontes utilizadas, separar o volume vendido no Brasil do resto do mundo .2. Participação potencial porque parte das vendas foram feitas no mercado externo.

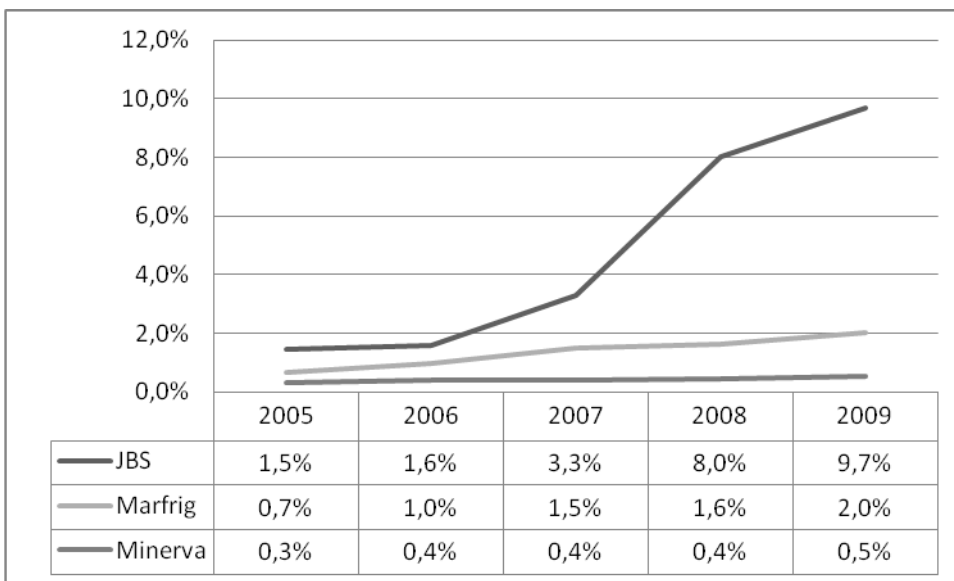


Figura 13- Evolução da participação de cada empresa no atendimento à demanda mundial de carne bovina
 Fonte : Elaborado a partir USDA (2010); ABIEC (2009); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)



Figura 14- Evolução da participação potencial¹⁶ de cada empresa no atendimento à demanda nacional de carne bovina
 Fonte : Elaborado a partir USDA (2010); ABIEC (2009); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

Existem duas razões principais que podem explicar o crescimento das vendas dos frigoríficos em questão (Tabelas 9 e 10). Em primeiro lugar este crescimento foi em grande parte “herdado” pelas diversas aquisições e alianças que foram feitas pelos frigoríficos, principalmente, o JBS e o Marfrig. As empresas adquiridas transmitiram suas carteiras de clientes, principalmente, as aquisições de empresas estrangeiras. Uma boa parcela das vendas

¹⁶ Participação potencial porque parte das vendas foram feitas no mercado externo.

efetuadas pelos grupos de frigoríficos nacionais é feita a partir de plataformas internacionais; uma estratégia eficiente em função das restrições impostas à carne nacional.

Em segundo lugar, no caso do mercado nacional, além das “heranças” por aquisição, alguns dos principais frigoríficos tiveram suas operações paralisadas diversas vezes em função de difíceis processos de recuperação judicial, na maioria deles, como consequência do período de crise recente. Outros frigoríficos pararam definitivamente suas atividades ou arrendaram suas plantas para as empresas do estudo. Assim, estas últimas, com recursos financeiros para investir, aproveitaram a oportunidade e ocuparam o vazio deixado no mercado de carnes pelos concorrentes.

Tabela 9- Volume de Vendas de carne bovina do grupo estratégico no Brasil

Em milhares de toneladas			
Frigoríficos	2007	2008	2009
JBS	582,6	1103,2	1257,0
Marfrig	684,6	527,9	662,9
Minerva	231,4	255,1	301,5
Total	1498,6	1886,2	2221,4

Fonte: JBS (2011); Marfrig (2011); Minerva (2011)

Tabela 10- Volume de Vendas de carne bovina do grupo estratégico no mundo (consolidado)¹⁷

Em milhares de toneladas					
Frigoríficos	2005	2006	2007	2008	2009
JBS	817,7	897,7	1897,0	4603,8	5441,6
Marfrig	371,2	555,1	853,0	934,1	1127,0
Minerva	178,1	213,3	231,4	255,1	301,5
Total	1367,0	1666,1	2981,4	5793,0	6870,1

Fonte: JBS (2011); Marfrig (2011), Minerva (2011)

¹⁷ Consolidado: Quando levam em consideração os resultados de todas as empresas controladas pelo grupo empresarial, no Brasil e no exterior.

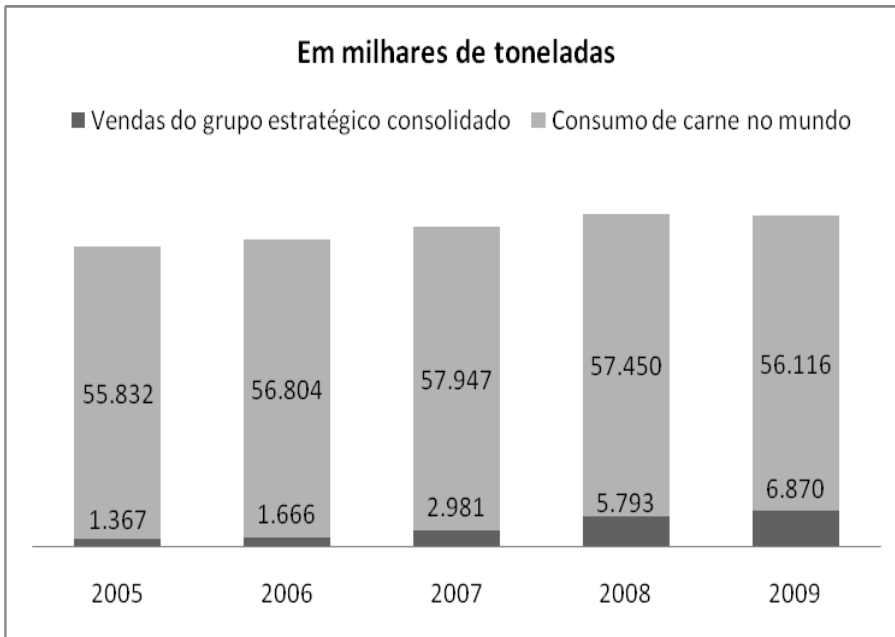


Figura 15- Venda (grupo estratégico) e consumo de carne bovina no mundo

Fonte : Elaborado a partir USDA(2010); ABIEC (2009); JBS(2011); Marfrig(2011), Minerva (2011)



Figura 16 Vendas (controladoras - Brasil) e consumo de carne bovina no Brasil

Fonte : Elaborado a partir USDA(2010); ABIEC (2009); JBS(2011); Marfrig(2011), Minerva (2011)

4.5.2 Desempenho das vendas líquidas em reais dos frigoríficos do grupo estratégico

O valor das vendas líquidas de uma empresa cujo produto principal é uma *commodity* global não é somente o resultado da multiplicação do volume vendido pelo preço unitário. Neste caso, parte do resultado está ligada à variação cambial. Entretanto, a evolução da soma das receitas com vendas dos três frigoríficos pode dar uma clara percepção do poder econômico e financeiro adquirido e utilizado por estas empresas nos últimos anos. Se já é de se admirar que em quatro anos o total vendido em reais pelo grupo estratégico tenha passado de R\$ 6,9 bilhões para R\$ 46,5 bilhões, ou seja, um aumento de 674% (Figura 17), mais impressionante é apurar que o JBS, com uma receita líquida de R\$ 34,3 bilhões (Figura 18), foi responsável por aproximadamente 74% do resultado deste grupo no ano de 2009. Individualmente, no período de 2005 a 2009, as vendas líquidas do JBS cresceram 825%, do frigorífico Marfrig 607% e do Minerva 177%.

É importante destacar que foi justamente a partir de 2007, ano que estes frigoríficos fizeram a abertura de seu capital na bolsa de valores, que se iniciou o ciclo de aumentos excepcionais das vendas líquidas destas empresas.

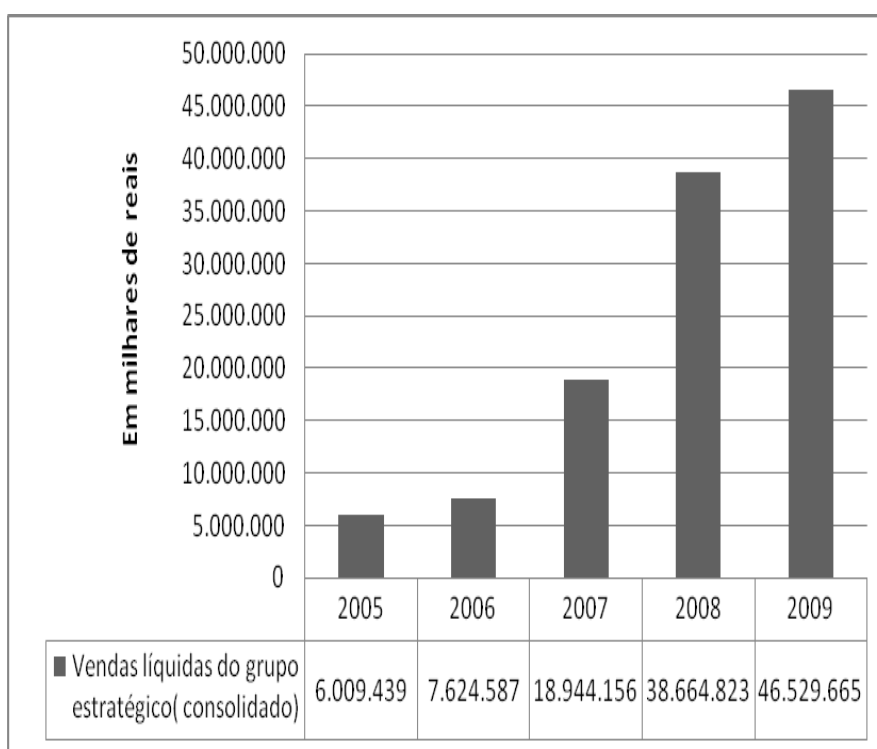


Figura 17- Vendas Líquidas do grupo estratégico (consolidado)

Fonte : Elaborado a partir de JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

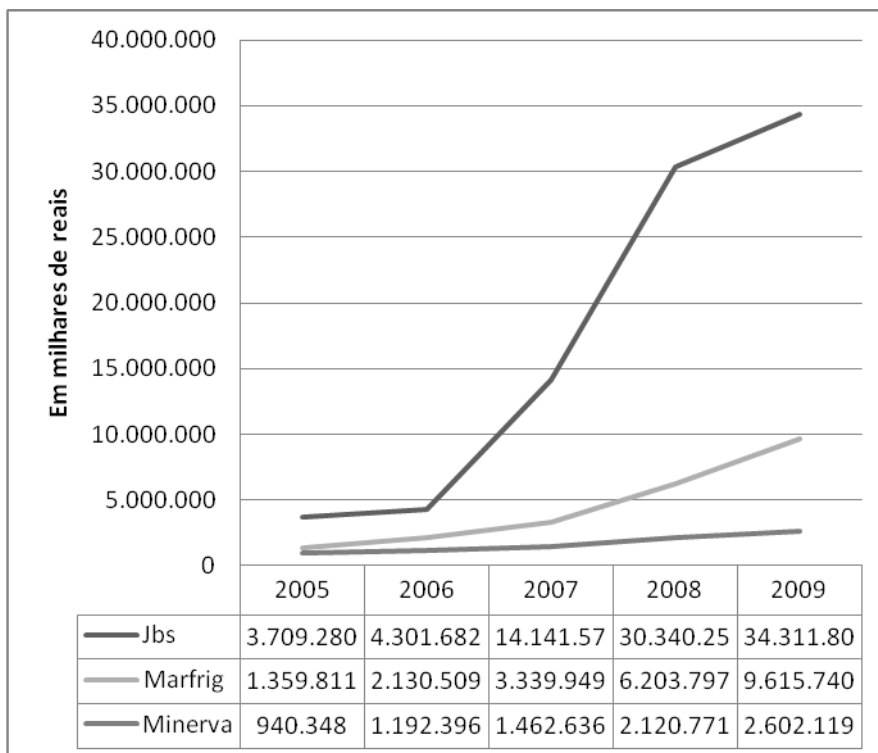


Figura 18- Evolução das receitas líquidas de vendas (consolidado)

Fonte : Elaborado a partir de JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

Os resultados financeiros apresentados devem ser interpretados com cuidado. A receita líquida consolidada representa os resultados das vendas de todas as empresas controladas pelo grupo nacional, no Brasil e no mundo. Logo, há de se tentar separar as vendas feitas a partir da produção nacional, internas e externas, das vendas efetuadas por outras plataformas ao redor do mundo, o que não é tarefa fácil devido às diferentes divisões organizacionais e metodologias de apuração dos resultados destas divisões, o que dificulta muito o levantamento destes dados, até mesmo de um ano para outro na mesma empresa. Também deve se levar em consideração que estas empresas são bastante diversificadas, portanto, cada vez mais os resultados dos outros produtos que não são ligados à carne bovina ganham importância no resultado consolidado delas.

As empresas JBS e Marfrig, ao contrário da Minerva, são essencialmente internacionalizadas. Investiram pesadamente em aquisições e alianças estratégicas em países de todos os continentes, principalmente, Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, Estados Unidos, alguns países da Europa e Austrália. Alguns destes países servem como plataforma de exportação para os grandes mercados, outros, como os Estados Unidos da América e a Austrália, o mercado interno é o objetivo principal. Mesmo no mercado nacional, a JBS é o maior frigorífico de carne bovina, porém, em 2009, algo próximo de 85% do seu faturamento aconteceu em outras arenas competitivas, por meio das cadeias produtivas de outros países (Figura 19).

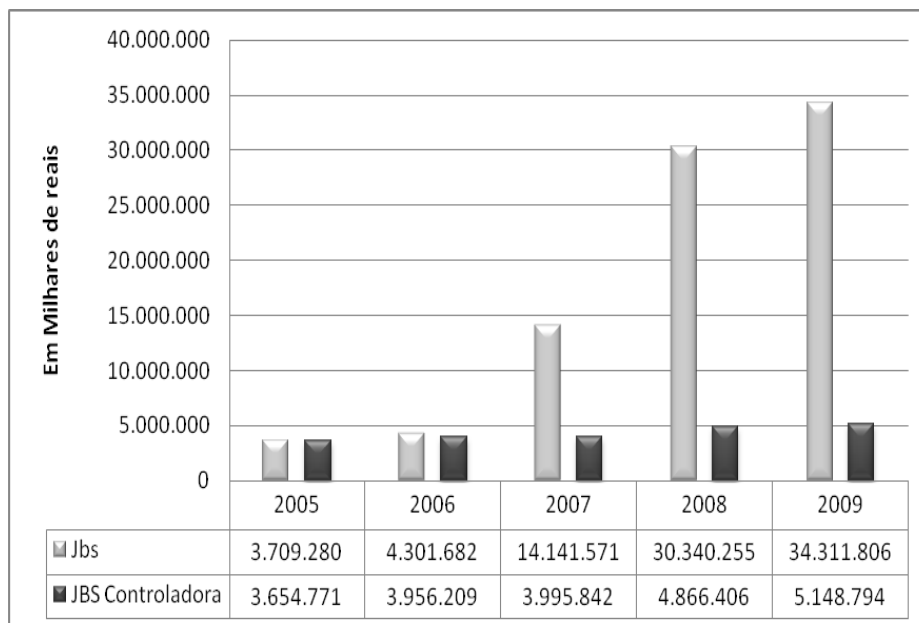


Figura 19- Comparação entre as vendas líquidas da JBS controladora (Brasil) e JBS consolidado (global)

Fonte : Elaborado a partir de JBS (2011)

As características do faturamento do Marfrig são semelhantes ao do JBS, assim como as estratégias de investimentos e de financiamentos. Contudo, apesar de bastante internacionalizado, esta empresa possui diversas subsidiárias das cadeias produtivas de frango e suínos em território nacional, ou seja, uma parte significativa do faturamento denominado consolidado foi obtida em 2009 no Brasil (Figura 20).

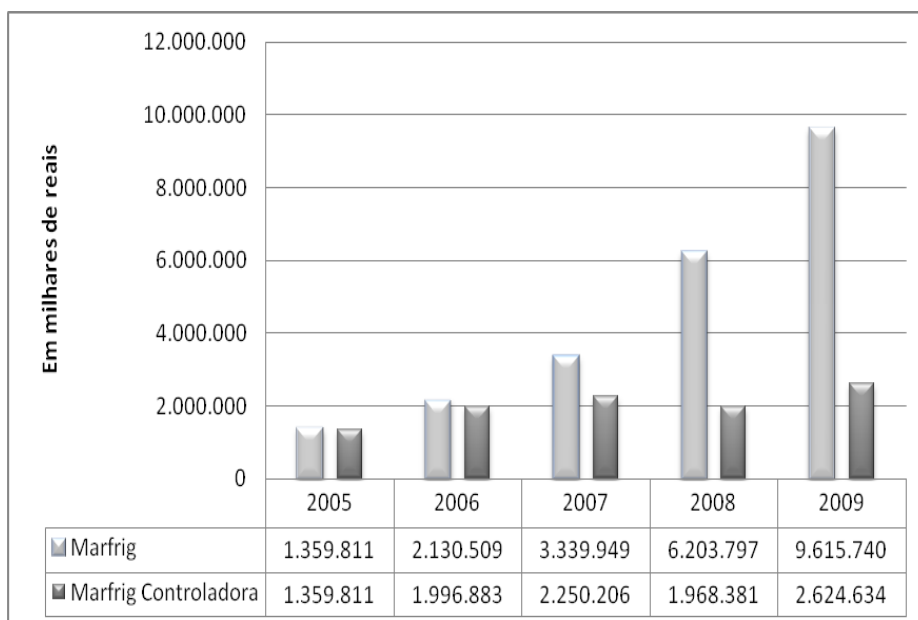


Figura 20- Comparação entre as vendas líquidas da Marfrig controladora (Brasil) e o Marfrig consolidado

Fonte : Elaborado a partir de Marfrig (2011)

Apesar de usar as mesmas estratégias de financiamento, o frigorífico Minerva apresenta estratégias diferenciadas em relação aos investimentos. Com poucas aquisições, seus investimentos são direcionados para o crescimento orgânico.¹⁸ Pouco internacionalizado, possui quase a totalidade de suas operações baseadas em plantas no território brasileiro. Até 2009 só possuía uma planta localizada no Paraguai. Seu faturamento é modesto em relação aos outros dois frigoríficos, mas ainda assim, é um dos maiores entre os frigoríficos brasileiros e quase na sua totalidade resultado das operações no Brasil (Figura 21).

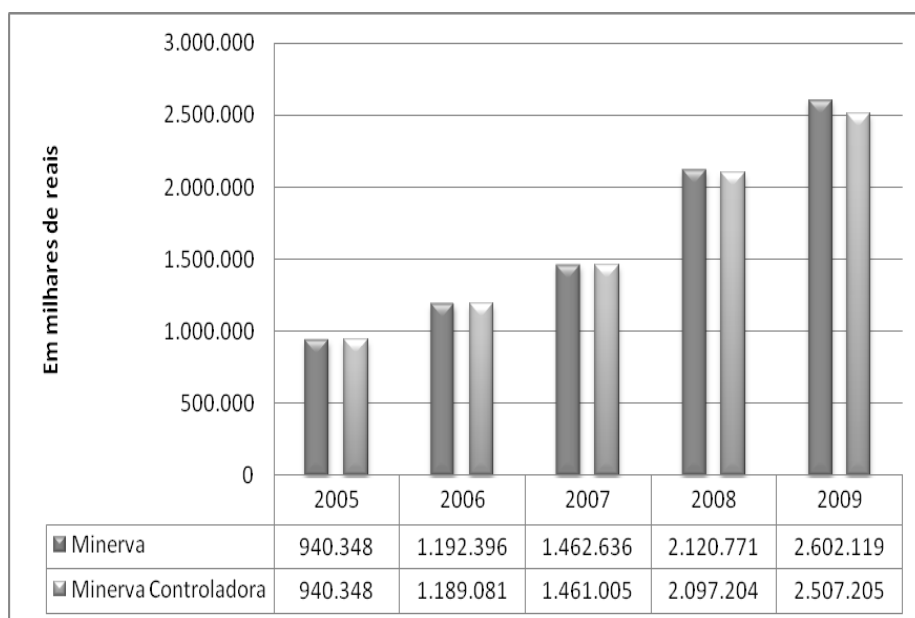


Figura 21- Comparação entre as vendas líquidas da Minerva controladora (Brasil) e o Minerva consolidado

Fonte : Elaborado a partir de Minerva(2011)

A diferença entre o faturamento do JBS e os demais frigoríficos demonstra claramente o desequilíbrio de forças entre os competidores desta indústria (Figura 22). Estes resultados não levam em consideração a fusão ocorrida entre o frigorífico Bertin e o JBS no final de 2009, o que vai proporcionar um incremento ainda maior ao faturamento do grupo em 2010. Também não leva em consideração várias aquisições feitas pelo Marfrig em 2010, como a SEARA alimentos, que terá seu faturamento consolidado ao do frigorífico no próximo resultado anual. O frigorífico minerva também fez alguns arrendamentos e inaugurações de novas unidades produtivas em 2010 que irão aumentar significativamente suas vendas. Por fim, ainda temos que considerar que a maioria dos frigoríficos apresentados na figura 22 está em recuperação judicial ou com suas atividades paralisadas, o que aumentou ainda mais a participação dos frigoríficos que estão capitalizados e em condições de fazer novos investimentos.

¹⁸ É a expansão de um negócio obtida pelo aumento da sua produção e vendas, em oposição a operações de concentração como fusões e aquisições.

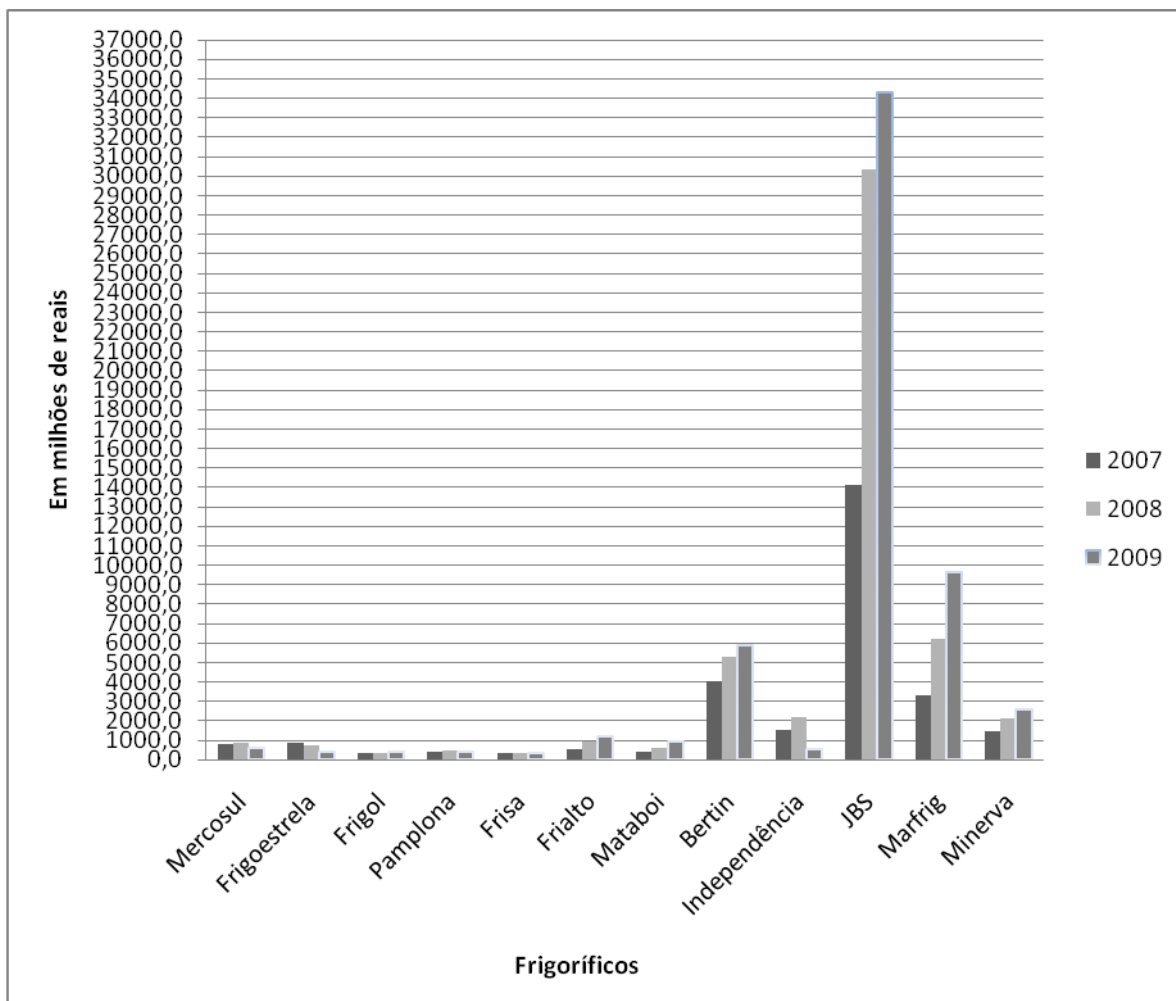


Figura 22- Vendas líquidas dos principais frigoríficos brasileiros

Fonte : Elaborado a partir de JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011); Independência(2011); Exame (2010);Globo Rural (2010); Valor online (2010).

4.5.3 Desempenho do abate de bovinos no Brasil e no mundo

A análise dos resultados dos abates demonstra os efeitos das mudanças provocadas pelos frigoríficos sobre a capacidade produtiva das indústrias, e conseqüentemente na competitividade entre eles, como também serve para vislumbrar o nível de poder de decisão que o grupo estratégico desenvolveu em relação aos seus principais fornecedores, os pecuaristas.

Utilizar o abate como referência é uma decisão bastante prática. Em primeiro lugar, é de fácil utilização, uma vez que a contagem é feita por cabeça. Em segundo, são valores bastante valorizados pelas empresas do setor, sendo suas publicações encontradas em vários relatórios produzidos por elas, além de existir várias fontes, governamentais ou setoriais, que também fazem estes levantamentos.

Os frigoríficos, ainda que tenham se transformados em conglomerados de grande diversificação de produtos, utilizam como matéria-prima básica a carne bovina. Logo, as toneladas de carne *in natura*, industrializadas e os outros produtos comercializados, são

derivados de um produto maior, o gado de corte, o insumo básico da cadeia produtiva da carne bovina.

Desta forma, o número de abates representa, além do volume real de produção da indústria (pois em sua essência todos os grandes frigoríficos são abatedouros), o nível de vendas da pecuária, uma vez que o gado é o seu produto final. Contudo, devem ser levadas em consideração duas questões: existe uma grande tendência à verticalização na cadeia produtiva, e atualmente, os maiores frigoríficos também já possuem grandes propriedades de confinamento; outro ponto importante diz respeito à internacionalização dos frigoríficos, neste caso, grande parte da receita dos grandes frigoríficos é obtida com produtos produzidos em outros países como estratégia para contornar as restrições alfandegárias, e isso significa gado de outras cadeias produtivas, ou seja, carne bovina originária de boi criado em outro país, não no Brasil.

A análise dos resultados do abate de bovinos no Brasil e no mundo demonstra queda entre os anos de 2007 e 2009 (Figuras 23 e 24). No caso brasileiro, esta queda está relacionada aos embarques de carne ao exterior, visto que o consumo interno aumentou neste mesmo período.

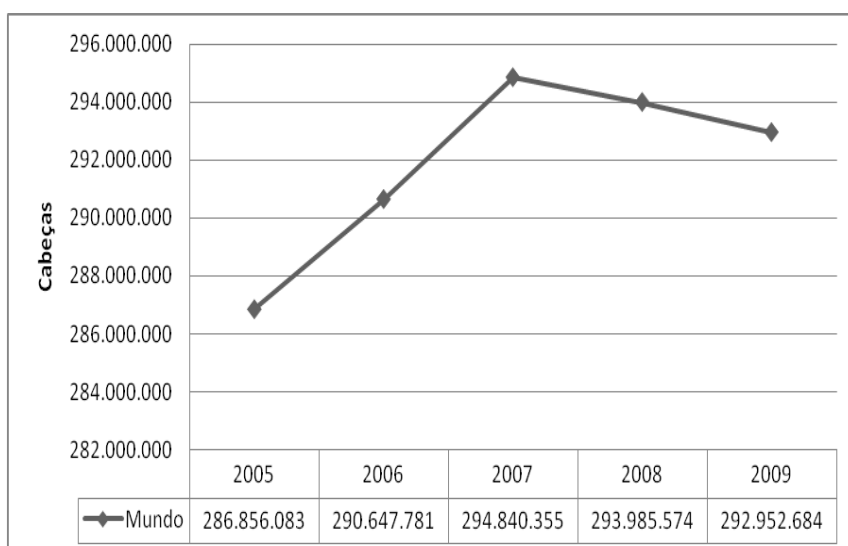


Figura 23- Evolução do abate de bovinos no mundo

Fonte : Elaborado a partir FAO (2010)

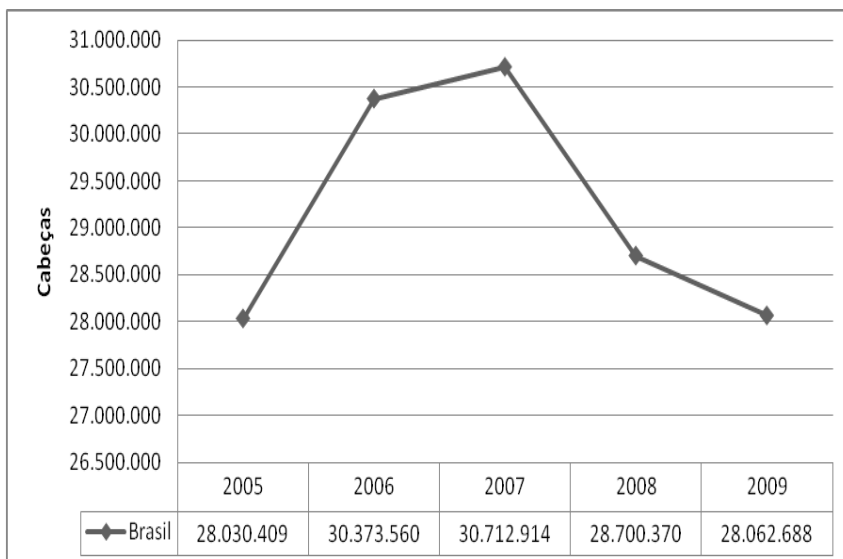


Figura 24- Evolução do abate de bovinos no Brasil¹⁹

Fonte : Elaborado a partir do IBGE (2010)²⁰

Por outro lado, a queda na participação da indústria frigorífica nacional no total mundial (figura 25) talvez tenha, além da crise econômica global de 2008, outra razão. Por problemas relacionados às restrições tarifárias, a plataforma industrial utilizada pelos principais frigoríficos, bastante internacionalizados, para exportar carne bovina para determinado mercado tenha sido transferida para outro país. Assim como, o que antes era exportação para o frigorífico quando a plataforma de abate e processamento era no Brasil e o produto enviado para um país destino, agora pode ser venda no mercado doméstico no país que antes era importador.

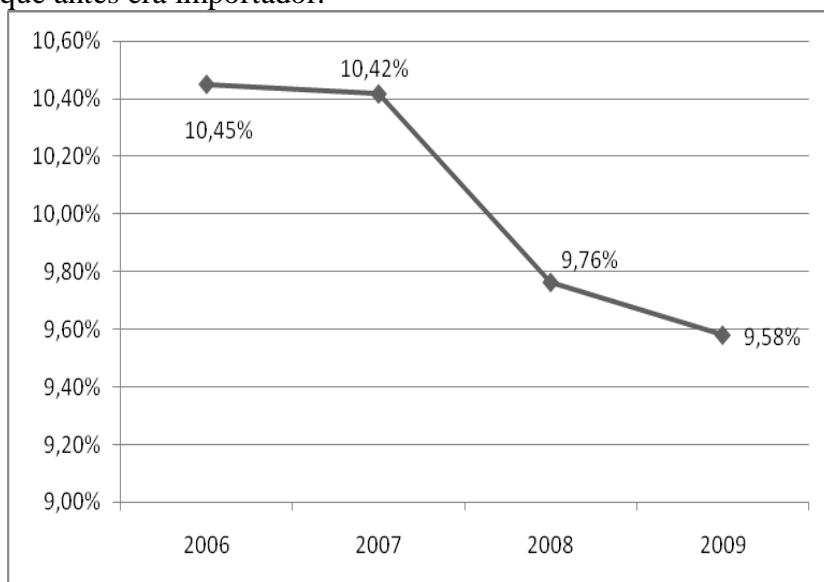


Figura 25- Participação brasileira no abate mundial de bovinos

Fonte : Elaborado a partir FAO (2010); IBGE(2010)

¹⁹ Inclusive o grupo estratégico.

²⁰ O levantamento do IBGE considera somente frigoríficos registrados no SIF – Sistema de Inspeção Federal- ou seja, aptos a exportar e vender às maiores redes de supermercados do Brasil e do mundo.

Apesar da queda no volume de gado abatido no Brasil e no mundo, as empresas que formam o grupo estratégico da carne apresentaram considerável aumento na produção. Na arena global (Figura 26) estes frigoríficos, principalmente o JBS, também tiveram um significativo incremento na capacidade de abate. Por outro lado, também no mercado interno (Figura 27) os frigoríficos aumentaram bastante suas participações individuais, outra vez se destacando o grupo JBS. Grande parte deste resultado ocorreu em razão dos substanciais investimentos estratégicos alocados em aquisições no exterior e no Brasil. Através destas aquisições os frigoríficos em questão se consolidaram no mercado, aproveitando a oportunidade de não precisar lutar diretamente com os concorrentes por novas fatias de participação do mercado consumidor, assumiram as carteiras de vendas e a capacidade produtiva das empresas adquiridas, criando mais sinergia nas operações e se tornando mais competitivos em função de uma maior concentração dos recursos produtivos e do ganho de escala.

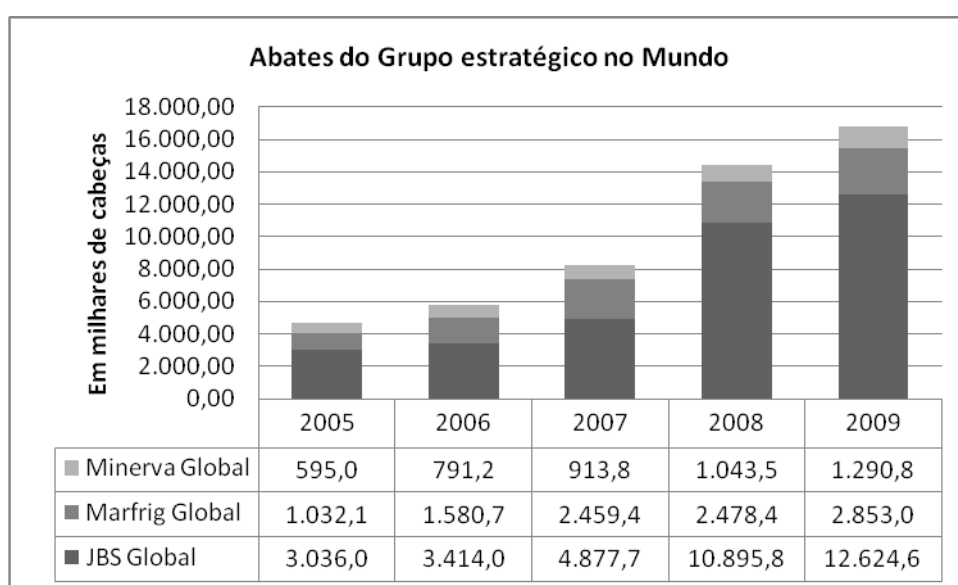


Figura 26- Abates de bovinos do Grupo estratégico no mundo
 Fonte : Elaborado a partir de JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

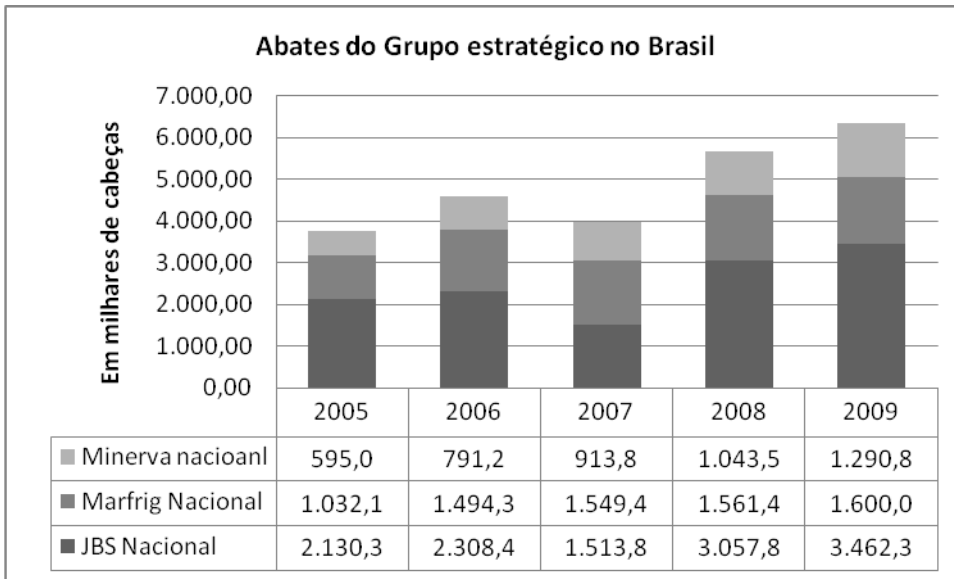


Figura 27- Abates de bovinos do Grupo estratégico no Brasil

Fonte : Elaborado a partir de JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

A Figura 28 compara o desempenho dos três frigoríficos do grupo estratégico frente aos resultados de outros que pertencem à indústria frigorífica de carne bovina nacional. Os incrementos no volume de abate do grupo estratégico aconteceram, em grande parte, pela perda de competitividade dos concorrentes, assim como, pelas aquisições e alianças com frigoríficos nacionais.

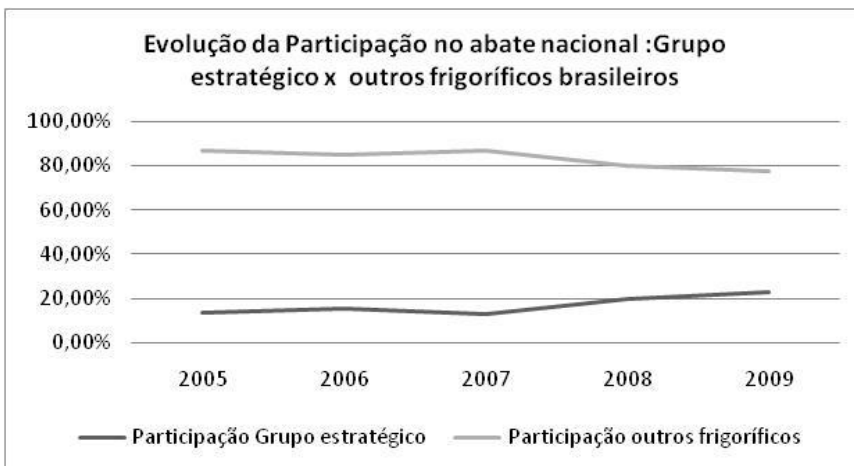


Figura 28- Comparação da participação entre o grupo estratégico e outros frigoríficos brasileiros

Fonte : Elaborado a partir IBGE (2010); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

4.6 Análise das mudanças e efeitos das estratégias de financiamento e dos investimentos estratégicos com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter

4.6.1 Concorrentes na indústria: Rivalidade entre as empresas existentes

A forma mais comum de competição acontece entre os concorrentes de uma indústria. Segundo Porter (2004) a rivalidade é uma consequência da pressão competitiva exercida sobre um ou mais concorrentes, assim como a oportunidade de melhorar seu posicionamento no mercado. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes (PORTER, 2004).

Os agentes que formam a indústria frigorífica podem ser divididos em dois grupos. Segundo Schlesinger (2011) um grupo tem o direcionamento de seus produtos voltados ao mercado externo e grandes redes de supermercado. Este grupo tem de produzir em conformidade com as exigências do mercado consumidor. O outro grupo prioriza os mercados regionais, sendo o preço um fator essencial neste caso. O primeiro grupo é formado por empresas que, além de possuírem o registro do Serviço de Inspeção Federal, seguem rigorosas normas sanitárias, investem muito no aumento da capacidade produtiva, em inovações tecnológicas, logística, na marca e outros atributos valorizados pelo mercado e que agrega valor ao produto. Os frigoríficos que compõem o segundo grupo são pequenos ou médios, com ativos já bastante depreciados pelo uso, endividados, e que na maioria das vezes, não são inspecionados pelo serviço federal.

A concorrência nesta indústria sempre foi intensa, entretanto, nos últimos anos, com a expressiva captação de recursos por poucas empresas do setor, houve um desequilíbrio nas forças competitivas. A capitalização dos grupos JBS, Marfrig e Minerva, principalmente via mercado de capitais, mas também pelos aportes financeiros do BNDES, viabilizaram investimentos estratégicos em aquisições e alianças com outros frigoríficos, multiplicando as suas escalas de produção e trazendo mudanças significativas para este elo da cadeia produtiva.

O processo de concentração foi acelerado também por interesse da política governamental, cujo objetivo foi criar grandes grupos de empresas de proteína animal e assim defender o mercado de carne nacional da concorrência global. Contudo, o favorecimento de poucos frigoríficos na liberação das verbas criou um abismo entre os participantes do mercado. Dois frigoríficos, JBS e Marfrig se tornaram conglomerados globais, numa situação econômico-financeira e operacional muito distante dos outros. Com a crise econômica mundial de 2008 e 2009 as exportações despencaram, afetando significativamente os pequenos e médios frigoríficos brasileiros. Apesar do aumento do consumo nacional, a competitividade muito acirrada com os grandes frigoríficos e um grande endividamento nas empresas do setor, causado em grande parte pelos investimentos na capacidade produtiva que agora estava ociosa, levou diversas empresas até então tidas entre as principais da indústria, como os frigoríficos Independência, Arantes, Quatro Marcos, Mercosul, Margen, Frialto e Frigol, a entrar com pedidos de recuperação judicial.

Neste contexto, grandes grupos como o JBS e Marfrig, e em bem menor grau o Minerva, fizeram diversos investimentos. Apesar de apresentarem um alto nível de endividamento, eles têm como diferencial a qualidade das obrigações financeiras. São dívidas assumidas junto ao mercado de capitais, possuindo prazos maiores e condições mais competitivas. Além disso, os grandes frigoríficos conseguiram acesso às linhas de crédito disponibilizadas pelo BNDES, diferentemente dos frigoríficos pequenos, que não tiveram acesso ao crédito em função, principalmente, das dificuldades ligadas às garantias que foram criadas pelo banco de desenvolvimento. Os momentos de maiores dificuldades para os

pequenos e médios frigoríficos, 2008 e 2009, foram anos de grande expansão para o JBS e Marfrig, conforme os investimentos realizados durante esse período. A crise no setor foi uma oportunidade para a consolidação do mercado por estas empresas multinacionais brasileiras. Compraram e arrendaram diversas plantas de abate e processamento de bovinos, fizeram aquisições de tradicionais empresas de alimentos, diversificando seus produtos no Brasil e no exterior. Em 2009, o JBS fez uma fusão com o Bertin, na época o segundo maior frigorífico nacional. Por sua vez, o Marfrig comprou a tradicional SEARA.

Um ano e meio e dez frigoríficos depois, um quadro de concentração ainda maior se desenha no setor de carne bovina. Especialistas prevêem que no médio prazo - cerca de cinco anos - restarão apenas quatro empresas no setor. Num horizonte de mais de dez anos, estimam que sobrarão apenas duas ou três (VALOR ECONÔMICO, 2010)

Outra mudança importante na indústria frigorífica bovina foi o processo de internacionalização que começou a partir de 2004 e se intensificou depois da abertura de capital das empresas JBS e Marfrig, em 2007. Com as operações em plataformas de produção localizadas em outros países, estes dois grupos ganharam ainda mais musculatura na competição interna. Vendendo a partir de outros países como Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai, estas empresas conseguiram acesso a mercados que impõem barreiras tarifárias ou sanitárias à carne brasileira. Produzindo nos Estados Unidos e na Austrália o benefício mais importante é, sem desprezar as exportações, o mercado interno, maior consumidor do mundo. Além disso, com a internacionalização das operações as organizações têm mais facilidade de acesso a outros mercados financeiros e tornam suas marcas conhecidas mundialmente.

Outra mudança importante é a diversificação que ocorre no setor da indústria de processamento de carne bovina. Diversos frigoríficos, especialmente o JBS, o Marfrig e o Minerva, fizeram investimentos em outras linhas de produtos. A lista vai desde produtos de higiene e limpeza, passando por biodiesel e couro, até frangos e suínos. Para Neves e Saab (2008) a diversificação de produtos na indústria frigorífica de carne captura valor em outros negócios; aproveita os subprodutos; diminui os custos de logística; e enriquece as experiências com o marketing.

Em resumo, a competição na indústria frigorífica apresenta uma tendência à concentração que pode levar num futuro próximo à formação de um oligopólio formado pelos grupos JBS e Marfrig.

4.6.2 Fornecedores: Poder de negociação

Os principais fornecedores dos frigoríficos são os pecuaristas.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos (PORTER, 2004). Ainda de acordo com este autor, um grupo de fornecedor pode ser considerado poderoso quando ocorrem algumas das seguintes situações:

- a) *O mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende:* esta é uma situação que está longe da realidade da cadeia produtiva atual. O elo da produção animal é bastante pulverizado e heterogêneo, formado por grandes e pequenos pecuaristas. Ao contrário, os seus clientes frigoríficos é que estão em um forte processo de concentração. De acordo com o presidente da

Federação da Agricultura de Mato Grosso (FAMATO), em entrevista ao jornal Valor Econômico (2010), a concentração é uma grande preocupação dos criadores do seu Estado, onde apenas duas empresas (JBS e o Marfrig) detêm 60% do abate.

- b) *Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda da indústria:* com a forte diversificação implementada pelos principais frigoríficos, os pecuaristas de corte se vêem dividindo antigos clientes exclusivos com produtores de outras cadeias produtivas, como a de frango e a de suínos.
- c) *A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor:* os frigoríficos são os principais clientes dos pecuaristas. Contudo, mesmo com uma maior profissionalização da cadeia produtiva a relação comercial entre os pecuaristas e os frigoríficos ainda são conturbadas. Até a questão da aferição das balanças dos frigoríficos serve de combustível para mais desavenças nas relações comerciais entre os agentes dos dois elos da cadeia produtiva.
- d) *O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador:* o gado é essencial para os produtos dos frigoríficos. Contudo, existem muitos produtores e isso diminui o poder de negociação destes.
- e) *Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança:* basicamente, não há diferenciação tão importante na criação de gado comercial ao ponto de proporcionar uma vantagem real aos produtores na hora da negociação com os frigoríficos. O que existe são iniciativas isoladas em uma escala produtiva que não pode causar impacto na indústria.
- f) *O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente:* diante do investimento necessário para entrar neste setor em uma escala de produção que possa fazer frente aos grandes frigoríficos, é muito pouco provável que existam pecuaristas com disposição para assumir este tipo de risco. Além disso, na indústria de corte ainda não há um cooperativismo forte o suficiente para coordenar tal integração à jusante.

Por outro lado, foram os frigoríficos que passaram a fazer uma integração para trás na cadeia produtiva. Com fazendas próprias de confinamento de gado eles procuram reduzir a sua dependência em relação à oferta de boi, diminuindo o risco do negócio.

Na relação comercial entre os produtores e a indústria frigorífica, o poder de decisão tem sido exercido pelos últimos. Com a criação dos grandes grupos na indústria, os frigoríficos pressionam para baixo o preço do gado, decidem as características que devem ser valorizadas no produto final dos pecuaristas e interferem nos processos de produção, exigindo que sejam seguidos determinados procedimentos que satisfaçam as exigências referentes aos aspectos ligados à qualidade, sanidade animal, questões sanitárias e sustentabilidade, punindo com a recusa em adquirir os animais dos que não se adequem às normas das empresas.

4.6.3 Compradores: Poder de negociação

O tipo de cliente desta indústria vai variar de acordo com o tamanho do frigorífico. Geralmente, os pequenos e médios atendem aos açougues de bairro, supermercados regionais, entre outros clientes menores e menos exigentes. Os grandes frigoríficos negociam seus produtos com as grandes redes de supermercado, empresas do setor de *Food Service* e distribuidores nacionais. Estes frigoríficos formam o grupo de exportadores da carne nacional.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria (PORTER, 2004). Para o mesmo autor, as características de um mercado propício à existência de compradores poderosos são:

- a) *O comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor:* as grandes redes de supermercados como o grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart e Prezunic são os maiores distribuidores de carne bovina no varejo, portanto, sendo os principais clientes, possuem grande poder de barganha junto aos seus fornecedores, principalmente pela concentração existente no setor. Negociam preço, prazo de pagamento, qualidade, aspectos como corte, embalagem, rastreamento do produto, principalmente, quanto às questões sanitárias e ambientais. Por estarem em contato com os consumidores e por possuírem uma estrutura organizacional altamente profissionalizada, as grandes redes de supermercados são importantes agentes da cadeia produtiva da carne bovina nacional, com influência significativa quanto ao que deve ser produzido e como produzir. Os supermercados de todos os tamanhos vendem 70% da carne brasileira, e metade desse total sai das lojas das redes internacionais Carrefour e Walmart, e da brasileira Pão de Açúcar, todas com poder de fogo para negociar preço e prazo (CORREIO DO ESTADO, 2010).
- b) *Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras:* além do fator custo, a carne bovina tem um papel estratégico entre os produtos oferecidos aos consumidores pelos supermercados. Já para o *Food Service* é um dos principais insumos de seus produtos.
- c) *Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados:* os frigoríficos fizeram grandes investimentos no desenvolvimento de novas marcas e na aquisição de outras tradicionais em segmentos que não eram diretamente ligados a carne bovina, principalmente *in natura*. Contudo, a consolidação das marcas junto ao consumidor ainda está em processo, sendo a carne bovina percebida, por enquanto, como um produto igual ou padronizado, aumentando o poder de negociação dos compradores.
- d) *Ele enfrenta poucos custos de mudança de fornecedor:* como a carne ainda não é percebida como um produto de marca pelo consumidor, os preços praticados pelos frigoríficos não são muito diferenciados, o que não acarreta custos de troca de fornecedor para os compradores.
- e) *Ele consegue lucros baixos:* estudo do Sindicato Rural de Campo Grande mostra que enquanto o lucro bruto do comércio era de 34%, com a arroba cotada a R\$95,00, há algumas semanas, a margem dos produtores era de 10%, pouco menor que a da indústria, de 15% (CORREIO DO ESTADO, 2010). Para a Associação Brasileira de Frigoríficos (ABRAFRIGO, 2010) em alguns cortes, a margem dos supermercados pode chegar próximo de 120%.
- f) *Compradores que são uma ameaça de integração para trás:* apesar dos supermercados trabalharem com algumas marcas próprias como estratégia de fidelização dos consumidores, não foi encontrada na literatura pesquisada para este trabalho indícios de uma integração à montante deste elo da cadeia produtiva. Entretanto, são os maiores frigoríficos que procuram fazer uma integração em direção

ao consumidor como forma de estruturar sua própria rede de distribuição e diminuir o poder do atacado e do varejo. Pelo mundo, a JBS e a Marfrig compraram grandes distribuidoras de alimentos. No Brasil, investimentos foram feitos em açougues da marca Swift e Bertin; consolidação do mercado de *Food Service* pela Marfrig; utilização de Vans refrigeradas para venda de carne direto ao consumidor final, uma inovação polêmica do frigorífico JBS.

- g) *O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador:* a qualidade do produto e no processo produtivo da carne bovina é uma das principais exigências das grandes redes de supermercados. O conceito de qualidade neste caso passa por outras questões que podem prejudicar a imagem institucional do varejista junto ao mercado consumidor, como por exemplo, a recusa de comprar carne de bovinos originários de regiões de desmatamento, causado, principalmente, pela produção pecuária. Neste caso, os maiores frigoríficos brasileiros, JBS, Marfrig e Minerva se viram obrigados a também pressionar os produtores em situação ilegal. Desta forma, além de manter suas vendas às grandes redes, evitam conflitos envolvendo suas marcas junto aos ambientalistas e a sociedade em geral.
- h) *O comprador tem total informação sobre o mercado:* as grandes redes de supermercados, assim como as empresas de *Food Service*, devido ao volume de compras efetuadas possuem total acesso às informações relevantes ao comércio da carne bovina, o que facilita a compra em diversos fornecedores quando necessário.

O poder do comprador no elo varejista depende do tamanho do mesmo. Os menores varejistas, geralmente, são clientes dos frigoríficos menores e distribuidores, não tendo poder de negociação. As grandes redes de supermercados e as grandes empresas de *Food Service* são compradores poderosos e têm poder para negociar preço e prazo com os grandes frigoríficos.

4.6.4 Entrantes potenciais: A ameaça de novos competidores

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a rentabilidade (PORTER, 2004). De acordo com o mesmo autor, o que define o grau de dificuldade à entrada de algum novo participante no mercado são as barreiras de entrada. Porter (2004) cita seis fontes principais de barreiras aos novos competidores: Economias de escala; Diferenciação do produto; Necessidades de capital; Custos de mudança; Acesso aos canais de distribuição; e Desvantagens de custo independentes de escala.

Um dos principais efeitos que as mudanças das estratégias de financiamento ocasionaram na indústria frigorífica bovina foi em relação às barreiras de entrada no mercado brasileiro. Capitalizados, os principais frigoríficos fizeram vários investimentos que resultaram em uma capacidade produtiva muito alta, tanto no Brasil como em outros países. Um dos maiores benefícios do aumento da capacidade está exatamente na economia de escala conseguida. Para que outra empresa comece agora a concorrer nesta indústria é necessário um alto volume de capital a ser investido em ativos e propriedade, sem contar com os gastos relacionados à comercialização do produto, aí incluídos os esforços de marketing necessários para obter alguma parcela do mercado que mantenha seus custos fixos em um patamar que a empresa consiga ter alguma margem de lucratividade. Também será necessário desenvolver acesso aos canais de distribuição e fornecimento.

Desta forma, os novos entrantes, caso queira disputar no mesmo segmento das grandes como JBS, Marfrig e Minerva, terão que fazer investimentos que já foram efetuados nos últimos cinco ou seis anos pelas concorrentes.

Contudo, nada impede que possa ocorrer a entrada de novos concorrentes por meio de aquisições e alianças estratégicas. Podemos dar como exemplo a entrada da JBS no mercado dos Estados Unidos, quando capitalizada, soube aproveitar a oportunidade de fazer aquisições de empresas consolidadas no mercado norte-americano de carnes e que estavam em dificuldades financeiras. Era o mercado da maior empresa de proteína animal da época, a Tyson Foods. Atualmente no Brasil, existem muitos frigoríficos, inclusive grandes exportadores, que estão em recuperação judicial, o que representa uma ótima oportunidade de investimentos para empresas como a Tyson (está presente no Brasil atuando no setor de avicultura), a Cargill ou a expansão da área de bovinas da BRF Brasil Foods, para citar alguns exemplos.

4.6.5 Produtos substitutos: A ameaça de substituição

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucros (PORTER,2004).

Os produtos substitutos naturais na carne bovina no Brasil são os derivados das cadeias produtivas do frango e dos suínos. Entretanto, muitos frigoríficos de carne bovina fizeram investimentos na diversificação da sua linha de produtos, principalmente os maiores, e hoje são grandes processadores globais de vários tipos de carne, inclusive de ovinos.

Desta forma, a queda nas vendas da carne bovina, com aumento do consumo das outras duas, frango e suíno, não significa perda de receita para estas empresas diversificadas, podendo até representar maior lucratividade, dependendo das margens utilizadas nos outros produtos.

5 CONCLUSÕES

Nas últimas décadas a cadeia produtiva da carne bovina deu um enorme salto qualitativo e quantitativo. Seus números impressionam tanto pelo tamanho de seu rebanho como também pela capacidade de abate e processamento instalada. O potencial de mercado para a carne bovina brasileira é bastante promissor, contudo, ainda existem muitas questões a serem resolvidas.

Este trabalho demonstrou que a cadeia produtiva da carne bovina brasileira, apesar de ainda apresentar certa heterogeneidade na produção pecuária e no processamento, está bastante profissionalizada, com utilização de novas tecnologias e processos organizacionais. De uma forma geral, confirmou a competitividade da carne bovina nacional no mercado mundial.

As inovações nesta cadeia produtiva não ficaram restritas às novas técnicas de produção. Também houve sofisticação dos modelos de gestão econômico-financeira adotados pelos principais frigoríficos brasileiros. Foram captados no mercado de capitais, somente pelos três frigoríficos, mais de R\$ 17,6 bilhões no período de 2006 até 2009. Também no mesmo período foi desembolsado algo em torno de R\$ 16,5 bilhões em investimentos. Este quadro é um forte indício de que a competitividade desenvolvida pelos frigoríficos tem relação direta com a capacidade financeira de manter investimentos estratégicos; sendo a captação de recursos via mercado de capitais uma bem sucedida estratégia de financiamento de tais investimentos. Em outras palavras, o acesso aos recursos financeiros necessários aos investimentos foi condição primária ao desenvolvimento das firmas.

As novas estruturas de governança corporativa, agora com a participação de sócios estrangeiros, além do BNDES, alavancaram a captação de mais recursos financeiros por meio de instrumentos do mercado de capitais no Brasil e no exterior, incluindo uma segunda oferta pública de ações na bolsa de valores por parte de duas das três empresas. Como consequência, o setor de carne bovina passou (e ainda passa), por mudanças que resultaram em um novo contexto de competição entre os agentes produtivos desta indústria. Os três frigoríficos citados na pesquisa encontraram nas operações de financiamento disponíveis no mercado de capitais as principais fontes para suprir a demanda por recursos financeiros de longo prazo necessários ao desenvolvimento de vantagens competitivas que desequilibraram a competição entre o grupo estratégico (JBS, Marfrig e Minerva) e os outros frigoríficos da cadeia produtiva da carne bovina brasileira.

O impacto causado pelo poder de mercado desenvolvido pelo grupo estratégico da carne bovina brasileira não se limita somente aos concorrentes, mas também influencia com bastante intensidade as relações destes frigoríficos com seus fornecedores (principalmente os pecuaristas) e clientes. A pesquisa demonstrou uma diferença muito grande entre os resultados operacionais e financeiros das empresas JBS e Marfrig quando comparados aos dos outros frigoríficos nacionais; além de uma evolução nada trivial dos seus próprios desempenhos em anos anteriores.

Analisando a cadeia produtiva da carne bovina nacional, fica notório que o elo mais fraco é o da produção pecuária. Ainda desorganizado, sofre pressão de outros agentes que, pelo tamanho e poder econômico, têm grande força de decisão nas negociações. As mudanças implementadas na indústria frigorífica acirrou ainda mais a difícil relação entre os pecuaristas e os frigoríficos. Já no sentido à jusante dos frigoríficos, apesar do desenvolvimento dos grandes grupos da carne bovina, a concentração da venda no varejo em quatro redes de supermercados não deixa muita margem de manobra para os frigoríficos.

É possível afirmar que as principais mudanças ocorridas nesta indústria são: a utilização de instrumentos do mercado de capitais como estratégia de financiamento; a internacionalização das operações; a diversificação das linhas de produtos e o alto volume de investimentos estratégicos. Entretanto, a primeira mudança teve um papel central para a viabilidade das outras três.

Os principais efeitos destas mudanças foram a maior concentração no setor, o surgimento de novos conglomerados nacionais, a maior competitividade da carne brasileira no mercado mundial e a integração vertical dos grandes frigoríficos.

Diante do que foi exposto ao longo do estudo apresentado, e em função dos resultados encontrados, é possível confirmar a hipótese de que a utilização de novos instrumentos financeiros na captação de recursos de longo prazo, via mercado de capitais, e os investimentos estratégicos efetuados pelos principais frigoríficos nacionais, financiados por estas captações, ou credenciadas por elas, foram fatores essenciais na configuração da atual competitividade na cadeia produtiva da carne bovina nacional.

6 REFERÊNCIAS

- ABRAFRIGO. **Aumento no Preço da Carne no varejo**. 2010. Disponível em http://www.abrafrigo.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=8725&Itemid=26. Acesso em 07/04/11.
- ALMEIDA, A. (org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. – 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE. **Pecuária de Carne**. ABIEC, 2009. Disponível em <www.abiec.com.br/3_pecuaria.asp>. Acesso em 24/01/2010.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 3.ed. V.1. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEEF POINT. **Concentração Fortalece Preço do Boi, afirma JBS**. São Paulo: 2010. Disponível em <http://www.beefpoint.com.br/?actA=9&erroN=1&areaID=72&referenciaURL=noticiaID=65601||actA=7||areaID=15||secaoID=166>. Acesso em 15/01/2011.
- BUAINAIN, A. M. ; BATALHA, M.O. **Cadeia Produtiva da Carne Bovina**. Brasília: IICA:MAPA/SPA, 2007.
- CASTRO, A.M.G. **Análise da competitividade de cadeias produtivas**. Manaus: EMBRAPA, 2000. Palestra apresentada no workshop : Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia.
- CASTRO, A.M.G; JONHSON, B.B; PAEZ M.L.D.; FILHO, A. F. N. **Análise Prospectiva de Cadeias Produtivas Agropecuárias**. Manaus: EMBRAPA, 2000. Palestra apresentada no workshop : Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia. Disponível em http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/cd_anton_maria/anal_prospectiva_cp_agropec.pdf. Acesso em 07/03/11.
- CALEMAN, S.M.Q.; CUNHA, C.F.; ALCANTARA, N.B. **A Agroindústria Exportadora de Carne Bovina no Brasil- Uma Análise da Estrutura de Mercado e da Conduta Estratégica das Firms**. Universidade de São Paulo. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/542.pdf > Acesso em 10/03/11.
- CONSELHO NACIONAL DE PECUÁRIA DE CORTE-CNPC. Disponível em <http://www.cnpc.org.br> . Acesso em 05/02/10.
- CORREIO DO ESTADO. **Varejo Lucra mais com Alta da Carne**. 2010. Disponível em http://www.correiodoestado.com.br/noticias/varejo-lucra-mais-com-alta-da-carne-bovina_85069/. Acesso em 01/03/11.
- COSTA, F. N. da. **Economia Monetária e Financeira: Uma Abordagem Pluralista**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DURSKI, G.R. **Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos**. Curitiba: Revista FAE, v.6,n1,p.27-38, 2003.
- EXAME. **Melhores & Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil**. Edição 971-E. Abril, julho/2010.
- FAO.ORG. Disponível em <http://faostat.fao.org/site/573/DesktopDefault.aspx?PageID=573#ancor>> Acesso em 22/05/10.

- FARINA, E.M.M.Q. **Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um cenário conceitual**. Revista Gestão & Produção, vol.6,n3, 1999. Disponível em <www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1932007113446_CompetitividadeeCoordena%C3%A7%C3%A3odeSistemasAgroindustriais.pdf> Acesso em 30/09/2010.
- FIESP. **Agronegócio**. Disponível em <http://www.fiesp.com.br/agronegocio/pdf/07-1-2008-10-agronegocio-brasileiro-deagro.pdf>>. Acesso em 18/12/10.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.
- GLOBO RURAL. **Anuário do Agronegócio 2010**. Edição 06. Globo, outubro/2010.
- GLOBO RURAL. **Como Fica o Mercado de Carnes**. Edição 288. Globo, outubro/2009.
- IBGE. **Banco de Dados Agregado- Sistema Sidra**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=1092&z=t&o=23> . Acesso em 15/01/10.
- INDEPENDÊNCIA. Resultados Trimestrais. Disponível em <http://ri.independencia.com.br/>. Acesso em 20/02/11.
- JBS. **Perfil Corporativo**. Disponível em <www.jbs.com.br>. Acesso em 18/02/11.
- LAZZAROTTO, J.J.; SCHMITT,R.; ROESSING,A.C. **A competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Bovina da Região de Guarapuava, PR**. SOBER. 2005 Disponível em www.sober.org.br/palestra/2/342.pdf Acesso em 18/12/10.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C.M.; CHEROBIM, A.P.M.S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- LIMA,L. C. O. **Empresas Globais, Estratégia de financiamento e Investimento Estratégico no Brasil: O caso dos Supermercados**. PENSA. 2003.Disponível em www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos_2003/057.pdf Acesso em 11/03/11.
- LIMA, L. C. O. **Uma Nova Concepção de Agropecuária- O Caso da Carne Bovina e sua Distribuição e Consumo- aula 02- Disciplina: Introdução ao Agronegócio**. Rio de Janeiro: CEDERJ/CECIERJ, 2008. Disponível em <www.cederj.edu.br/fundacaocecierj> . Acesso em 18/12/2009.
- MARFRIG SA. **Perfil Corporativo**- Disponível em <www.marfrig.com.br > Acesso em 13/02/11.
- MINERVA SA- **Perfil Corporativo**– Disponível em <www.minerva.ind.br/asp/Default.aspx> Acesso em 15/02/11.
- Mercado a Vista de Ações**. São Paulo: Associação BM&F, 2011.
- NEVES,M.F.; SAAB, M.S. **Dez Mudanças Estruturais no Frigoríficos**. Revista Agroanalysis, 2008 Disponível em www.markestrat.org/up_arqs/pub_20101112130018_.pdf> Acesso em 10/03/11.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva- Técnicas para Análise de indústrias e Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POZZOBON, D.M. **Explorando Soluções Internacionais: o caso dos frigoríficos internacionais**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.
- RIBEIRO, P. C. C.; BATALHA, M. O.; SACAVARDA, A. J. **Avaliação da Tecnologia da Informação na Cadeia de Suprimentos de Carne Bovina em Frigoríficos**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível <www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1234960351_AVALIAcao_DA_TECNOLOGIA_DA_INFORMAcao_O_NA_CADEIA_DE_SUPRIMENTOS_DE_CARNE_BOVINA_EM_FRIGORIFICOS..pdf> . Acesso em 17/03/11.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson, 2004.

- ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHLESINGER, S. **O Gado Bovino no Brasil**. Resumo do estudo. *Paper*. Disponível em <ww.boell-latinoamerica.org/downloads/Resumo_paper_pecuaria.pdf> Acesso em 10/03/11.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril, 1982.
- SILVA, C. L. da. **Competitividade na Cadeia de Valor**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.
- SILVA, C.A.B.; BATALHA, M.O. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. Ribeirão Preto: PENSE/FEA/USO, 1999. Disponível em <http://ceragro.iica.int/obsevatorio/Lists/OUTRAS%20METODOLOGIAS%20DE%20ACOMPANHAMENTO%20DE%20CADEIAS%20P/Attachments/5/Competitividade%20em%20Sistemas%20Agroindustriais%20-%20Metodologia%20e%20Estudo%20de%20Caso.pdf> Acesso em 07/03/11.
- SILVA, S.S.; SILVA, A.T.B.; FERREIRA, P.A. **Abertura de Capital como uma Opção de Financiamento das Atividades das Empresas do Agronegócio**. SOBER, 2006. Disponível em <www.sober.org.br/palestra/5/803.pdf> Acesso em 10/11/2009.
- TIRADO, G. **Demandas Tecnológicas da Cadeia Produtiva Bovina: Uma Análise no Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Brasília: UNB, 2009.
- TIRADO, G.; COSTA S. J; CARVALHO J.M.; THOMÉ, K.M.; **Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil: um Estudo dos Principais Fatores que Influenciam as Exportações**. Rio Branco: SOBER, 2008.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA – FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE Disponível em http://www.fas.usda.gov/livestock_arc.asp. Acesso em 21/12/2010.
- VALOR ECONÔMICO. **Frigoríficos Vivem Fase de Concentração Radical**. São Paulo: 2010. Disponível em http://www.valoronline.com.br/search/apachesolr_search/concentra%C3%A7%C3%A3o%20fortalece%20pre%C3%A7o%20do%20boi%2C%20afirma%20jbs?solsort=created%20desc. Acesso em 18/12/10.
- VALOR ECONÔMICO. **Para Socorrer Frigoríficos Médios, governo Estuda Fusões**. São Paulo: 2010. Disponível em <http://www.valoronline.com.br/impreso/agronegocios/105/126388/para-socorrer-frigorificos-medios-governo-estuda-patrocinar-fusoes>. Acesso em 12/03/11.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VERDI, A.R.; AOUN, S. **O Agronegócio Brasileiro na Globalização Financeira**. São Paulo: Revista de Economia Agrícola, v.6, n1, p.103-118, jan./jun., 2009 a. Disponível em <ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/rea/rea7-n1-09.pdf> Acesso em 12/03/11.
- VERDI, A.R.; AOUN, S. **Estratégias Financeiras do Agronegócio Brasileiro**. Porto Alegre: SOBER, 2009 b. Disponível em <www.sober.org.br/palestra/13/694.pdf>. Acesso em 19/05/10.
- WILKINSON, J. e ROCHA, R. **Uma análise dos setores da carne bovina, suína e de frango**. Roteiro dos Estudos Econômicos Setoriais (Projeto SENAI/UFRJ). Rio de Janeiro, maio, 2005.
- WILKINSON, J. (org). **Perspectivas do Investimento em Agroindústria**. Rio de Janeiro: UFRJ / UNICAMP, 2009. Disponível em http://www.projetopib.org/arquivos/ie_ufrj_sp04_agronegocio.pdf. Acesso em 20/12/10.
- ZUCCHI, J. D., CAIXETA-FILHO, J.V. **Panorama dos Principais Elos da Cadeia Agroindustrial da Carne Bovina Brasileira**. São Paulo: Informações Econômicas, 2010. Disponível em [ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2010/tec2-010.pdf](http://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2010/tec2-010.pdf). Acesso em 12/03/11.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.