

Oligopólio Mundial, Investimento Estratégico e Arena Competitiva: o Caso da Indústria Frigorífica de Carne Bovina Brasileira

Paulo Cesar de Albuquerque Macedo
pcamacedo@hotmail.com
UNIGRANRIO

Luiz Carlos de Oliveira Lima
llima@ufrj.br
UFRRJ

Resumo: A indústria frigorífica da carne bovina é um setor que apresenta uma competição global intensa, 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 da cadeia produtiva de carne bovina, no Brasil e no mundo. Este trabalho afirma que as empresas globais brasileiras, através dos investimentos estratégicos, aumentaram a escala das operações, aprofundando a concentração e a centralização do capital na indústria da carne e derivados, visando aumentar sua liderança no mercado global.

Palavras Chave: Carne Bovina - Financiamentos - Investimentos - Oligopólio - Arenas competitivas

1. INTRODUÇÃO

O trabalho tem por objetivo analisar o sistema produtivo da carne bovina, dando ênfase ao papel estratégico das empresas no processo de estruturação da cadeia produtiva e de articulação com as instituições.

A hipótese do trabalho afirma que as empresas globais brasileiras, através de investimentos estratégicos, aumentaram a escala das operações, aprofundando a concentração e a centralização do capital na indústria da carne e derivados, visando aumentar sua liderança no mercado global. Neste ambiente competitivo, as empresas globais nacionais fizeram investimentos estratégicos voltados para ampliação das escalas das operações, pela primeira vez, com a pretensão de construir uma liderança global, além de garantir uma participação importante na indústria da carne.

O problema é que a indústria da carne é um oligopólio mundial, onde as empresas globais possuem filiais nos mercados mais importantes e, deste modo conseguem através do comércio intra-firma, uma vantagem competitiva no comércio mundial. No caso das empresas nacionais, de grande porte, ainda não haviam internacionalizado sua produção. Não existia a multinacional brasileira no setor de carne bovina. Constituindo sua grande desvantagem no comércio internacional.

O *cluster* de empresas globais nacionais é caracterizado pela sua inserção no oligopólio mundial de carne bovina, integrando a atividade industrial com bancos corporativos e, pelo investimento estratégico em aquisições e fusões, em produção, em logística integrada e gestão do conhecimento.

Alguns grupos de empresas nacionais adotaram como mecanismo de coordenação a organização multidivisional e em rede, integrando produtores de carne, que foram incorporados como fornecedores de matérias-primas necessárias aos frigoríficos.

Através de aquisições e fusões, as empresas globais nacionais aumentam a escala das operações e incorporam novas competências essenciais dentro do seu "core business", aprofundando a concentração e a centralização do capital na indústria de carne bovina e seus derivados no mercado global.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa está fundamentada na sistematização teórica, nos seguintes conceitos: oligopólio mundial, arena competitiva, estratégia de financiamento e investimento estratégico, conforme foi desenvolvido em Lima (2003).

O surgimento do oligopólio mundial, promovido pelas associações dos oligopólios industriais com o capital financeiro, passa a requerer uma nova delimitação do meio ambiente, onde se dá o processo competitivo, entre as diferentes formas de capitais e entre as diferentes formas de empresas com múltiplas divisões. Este não pode ser a economia como um todo com a movimentação dos capitais e nem a estrutura de mercado de oligopólio em um único país com barreiras à entrada.

A partir do conceito de oligopólio mundial pode-se deduzir outro conceito mais restrito, porém complementar, que é a definição de arenas competitivas, cujas características observáveis são a atratividade e o escopo. A arena competitiva são lugares ou espaços geográficos numa indústria global, que concentram maior pressão competitiva, proporcional ao grau de atratividade existente no mercado, devido à maior concentração de investimentos estratégicos de acordo com Lima (2003).

No oligopólio mundial, as multinacionais desenvolvem uma estratégia corporativa, cujas características estão associadas aos aspectos tecnológicos e financeiros. Os conceitos de oligopólio mundial e indústria global estão presentes tanto na literatura de economia

política (Hymer, Chesnais, Serfati, Arrighi, Gilpin, etc.), como também na literatura sobre organizações multinacionais (Day, Porter, Ghemawat, Dymsza, etc.).

Na abordagem clássica, o investimento das empresas multinacionais é tratado como investimento direto nos países subdesenvolvidos. De acordo com Hymer (1983), o investimento direto nos países subdesenvolvidos é um prolongamento do ciclo do produto em um ramo de uma indústria que afeta o grau de concorrência e carrega um conjunto de elementos, tais como técnicas de gestão, tecnologia e capital. O desenvolvimento do mercado internacional de capitais para as empresas multinacionais cria maior oportunidade de acesso às poupanças de muitas nações, viabiliza plantas de maior escala de produção e promove as fusões e aquisições, segundo Vernon (1979).

Na abordagem de oligopólio mundial, a variável fundamental é o investimento estratégico. Para Ansoff (1981) o investimento na área estratégica de negócios é o investimento estratégico que inclui: investimento em capacidade, investimento em estratégia e investimento em potencialidades. Segundo Arrighi (1997) e Wallerstein (2001) estes investimentos estratégicos são realizados pelas empresas concorrentes numa cadeia de mercadorias global. No oligopólio mundial, o investimento estratégico é o fator competitivo mais importante numa arena competitiva, conforme Lima (2003).

Schumpeter (1982) estabelece uma conexão entre o crédito e a realização de inovações, na concorrência em mercados de oligopólio. Nesse sentido, o financiamento do investimento estratégico, mediante inovações financeiras, permite uma nova combinação dos meios de produção existentes. No circuito da economia o investidor tem três alternativas de financiamento: através de dinheiro provisionado (financiamento com base na renda própria ou lucro realizado), de dinheiro emprestado (crédito bancário) e de venda de títulos. O financiamento do investimento com criação de liquidez (*finance*) e a criação de papéis diversificados no mercado derivativo (*funding*) para captação de poupança pode ter conexão. De acordo com Davidson (1986) esta conexão se dá entre a criação de dinheiro e a alocação de poupança, o *finance* e o *funding*.

O conceito de competitividade no oligopólio mundial é caracterizado pelos aspectos do financiamento (*finance e funding*) e pelo investimento estratégico, que podem ser verificados empiricamente, através dos investimentos das empresas globais nas arenas competitivas (LIMA, 2003).

Nos mercados globais as grandes corporações têm realizado aquisições e fusões, que seguem uma lógica financeira, através das quais se incorporam novas competências ou informações ao processo de crescimento da firma. As mudanças na natureza da competição e as pressões crescentes da globalização transformam os investimentos no fator determinante mais importante da vantagem competitiva. Além do ambiente competitivo, os investimentos são dependentes de estratégias de financiamento, com base nos recursos próprios e nos mecanismos de alocação do capital, que opera através do mercado de capitais externo e do mercado de capitais interno, conforme Porter (1999) e Serfati (1999).

3. METODOLOGIA

O trabalho utiliza-se do estudo de caso como estratégia de pesquisa (YIN, 2001). Esta estratégia de pesquisa vem sendo utilizada nos estudos do agribusiness brasileiro nos últimos anos (FARINA, 1997 e ZYLBERSZTAJN, 1993). Esta metodologia de pesquisa possui uma larga tradição na pesquisa das Ciências Sociais.

A pesquisa usa o método histórico aplicado ao estudo do *cluster* de empresas globais do sistema produtivo da carne bovina, com ênfase nos aspectos descritivos e

explicativos, do comportamento estratégico das empresas globais, que atuam na arena competitiva, cujo escopo geográfico está inserido o Brasil.

Através do acompanhamento e da observação das ações e decisões de investimento estratégico procurou-se revelar as estratégias das empresas globais nacionais (JBS, Marfrig e Minerva), que formam um agrupamento estratégico (*cluster*) e que introduzem inovações organizacionais no setor pecuário brasileiro.

Para realizá-la foi empreendida uma coleta de dados secundários, obtidos nas fontes privadas e públicas de sistematização de dados sobre empresas e sobre produção, participação de mercado e exportação. Assim como, os artigos em revistas científicas indexadas, livros e teses acadêmicas, quando haviam, foram consultados como fontes de dados.

Para complementar, foi feita uma coleta de dados primários através de consultas a sites de empresas e organizações representativas das empresas e bancos, diretamente relacionados com o setor analisado. Também foram consideradas importantes as entrevistas dos representantes das empresas, publicadas nas revistas semanais e nos jornais, especializados em economia e finanças, ou que possuem seções sobre esse tema. Assim como matérias e artigos sobre o setor publicados nesses veículos de comunicação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Com o crescimento das exportações da carne bovina brasileira, a pressão competitiva dos mercados forçou uma reestruturação das práticas gerenciais, tecnológicas, legais e sanitárias nesta cadeia produtiva. 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 ao movimento de concentração que se desenvolve com bastante intensidade na indústria frigorífica.

Se for aceita a linha conceitual de competitividade, com base na importância do desempenho, como um dos principais indicadores do poder de competição da empresa, de um elo ou de toda a cadeia produtiva, encontramos no setor da carne bovina um formidável ambiente de análise. Quanto mais competitiva a indústria frigorífica de carne bovina, maior é 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.

4.1. ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS

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

A cadeia produtiva da carne bovina é composta de fornecedores de insumos para as fazendas, dos pecuaristas, matadouros e indústrias frigoríficas / processadoras, dos distribuidores nacionais e internacionais e, por fim, dos 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, *funding*, 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 constantes investimentos estratégicos foram responsáveis por mudanças em todos os elos da cadeia agroindustrial da carne bovina no Brasil com reflexos em todo o mundo. A indústria frigorífica é um setor de grande competitiva, 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, por sua grandeza e *payback*¹ de longo prazo, são inviáveis à cobertura exclusivamente pelo capital próprio ou através de financiamentos comerciais e bancários.

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 BM&F BOVESPA, a bolsa de valores de São Paulo. Este período foi 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, reforçada pela 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. Isto foi feito através da emissão de novas ações ordinárias, em um processo conhecido como Oferta Pública Inicial, ou *Initial Public Offering*² (IPO), iniciando um modelo de financiamento dos seus investimentos baseado em uma nova estrutura de capital, fazendo captações de novos recursos financeiros através das emissões 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 o governo brasileiro, que por meio do BNDES injetou um grande volume de recursos financeiros comprando participação societária e títulos de dívida.

¹ *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).

² IPO é a primeira venda de ações de uma empresa na Bolsa de valores.

Em 2007, os frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva, fizeram, pela primeira vez, emissões de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo, 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, obviamente em graus diferentes, podem ser caracterizadas como um grupo estratégico³ na cadeia produtiva da carne bovina. Este grupo de empresas, em função das suas bem sucedidas captações de recursos de longo prazo (Tabela1), via mercado de capital, fizeram contínuos investimentos estratégicos. Estes investimentos resultaram em vantagens competitivas que redefiniram 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. Mais que isso, estes frigoríficos de capital aberto tornaram-se *Players*⁴ nas arenas globais que compõem o sistema agroindustrial de produção de proteínas animal mundial, na qual a cadeia produtiva brasileira é uma das principais.

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

Fonte: BM&FBovespa (2011); JBS (2010); Marfrig (2010); Minerva (2010)

Por meio de diferentes instrumentos no mercado de capitais no Brasil e no exterior, estes frigoríficos fizeram novas captações de recursos financeiros, 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 está passando, por profundas mudanças que resultaram em contexto de mercado que apresenta características como: concentração, centralização, diversificação e internacionalização das atividades produtivas e comerciais.

³ Um grupo estratégico são empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (PORTER, 2004).

⁴ Em negócios, são empresas de competem em algum mercado.

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, comprando 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, aumento na lucratividade e participação de mercado (Tabelas 2,3 e 4).

Tabela 2: Descrição dos principais investimentos do grupo JBS

Ano	Empresa	Aquisição, Alianças e expansão	Investimento
	JBS		
2005		<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição da <i>Swift-Arnor</i>, maior produtora e exportadora de carne bovina da Argentina. 	US\$ 210 milhões
2006		<ul style="list-style-type: none"> • Compra de duas unidades de abate na Argentina: <i>Venado Tuerto</i> e <i>Pontevedra</i>. 	ND
2007		<ul style="list-style-type: none"> • 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 (USA)</i> 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; • 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>. 	ND R\$ 30 milhões US\$ 1,5 bilhão US\$ 20,3 milhões ND
2008		<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	US\$ 331 milhões US\$ 150 milhões US\$ 565 milhões
2009		<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	ND R\$ 50 milhões US\$ 27 milhões US\$ 800 milhões ND

Fonte: BM&FBovespa (2011); JBS (2011); Wilkinson *et al* (2010); Neves e Saab (2008)

ND= não divulgado

Tabela 3: Descrição dos principais investimentos do grupo Marfrig

	Marfrig		
2006		<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. 	ND ND ND
2007		<ul style="list-style-type: none"> • 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 e 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. 	US\$ 850 mil ND US\$ 8,5 milhões US\$ 39,3 milhões US\$ 140,8 milhões US\$ 85,5 milhões ND
2008		<ul style="list-style-type: none"> • 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 e Pena Branca</i>, com capacidade para abater 300000 frangos por dia; • 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>; • Aliança estratégica com <i>ConAgra Foods</i> fabricante de <i>beef jerky</i>; • 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\$ 36 milhões R\$ 42,2 milhões US\$ 58 milhões US\$ 53 milhões US\$ 12 milhões US\$ 25 milhões US\$ 680 milhões
2009		<ul style="list-style-type: none"> • Compra dos ativos do segmento de peru da empresa brasileira <i>Doux Frango Sul</i>; • 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. 	R\$ 65 milhões ND ND US\$ 899 milhões US\$ 49,5 milhões

Fonte: BM&FBovespa (2011); Marfrig (2011); Wilkinson *et al* (2010); Neves e Saab (2008)

ND= não divulgado

Tabela 4: Descrição dos principais investimentos do grupo Minerva

	Minerva		
2006		<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>Dawm 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); Minerva (2011); Wilkinson *et. al* (2010); Neves e Saab (2008)
ND= não divulgado

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 *et. al*, 2008). Na cadeia produtiva da carne bovina a captação de recursos, via mercado de capitais, tem sido a principal estratégia implementada por algumas empresas do setor de processamento para financiamento dos 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.

Com os recursos originários do mercado de capital, os frigoríficos de carne bovina desenvolveram um agressivo processo de aumento de escala de produção. Depois do mercado brasileiro, iniciaram um processo de internacionalização e diversificação que resultou no surgimento de grandes conglomerados globais, os frigoríficos brasileiros JBS e o Marfrig. Em uma menor dimensão, também o frigorífico Minerva.

Os benefícios da abertura de capital para a empresa não se resume somente à captação ocorrida no momento da venda das suas ações. As transformações necessárias à 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 organização no momento de captar novos recursos financeiros, pois seus títulos são mais facilmente aceitos pelos investidores.

A adoção de boas práticas de governança corporativa é necessária para favorecer a boa aceitação das ações das empresas do agronegócio. Podendo atrair mais investidores, facilitando a aceitação dos seus títulos, superando as resistências devido à baixa liquidez e adotando padrões de transparência mais elevados (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, a 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, assim como, as novas estratégias desenvolvidas pelos concorrentes, fornecedores e clientes, que podem eliminar as vantagens competitivas desenvolvidas pela firma.

Assim, é apresentado o desempenho da cadeia da carne bovina brasileira, dos outros frigoríficos e do grupo estratégico. Não será tarefa 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 são: JBS, Marfrig e Minerva, o grupo estratégico da indústria frigorífica da carne brasileira.

4.2. ARENA COMPETITIVA

4.2.1. O GRUPO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE CARNE BOVINA BRASILEIRA

Diferentemente da cadeia avícola, em que grandes empresas desempenham importante papel de coordenação, a cadeia de carne bovina é conhecida pela concorrência e falta de cooperação entre os diferentes elos. As dificuldades de negociação e cumprimento de contratos, particularmente entre frigoríficos e pecuaristas, são usualmente citadas como um dos problemas que elevam os custos de todos os agentes. A desconfiança entre os agentes aumenta a necessidade de controle e inspeção da matéria-prima recebida. Na maioria dos casos, o horizonte de planejamento dos atores não ultrapassa o curto prazo, o que inviabiliza iniciativas de parceria e de desenvolvimento de projetos conjuntos, tais como alianças mercadológicas e sistemas de rastreabilidade.

A assimetria de informações e o uso das mesmas para pagar preços menores aos produtores é um problema recorrente. As grandes redes de supermercados exigem produtos com garantias e qualidade superior sem, entretanto, garantir o pagamento de um preço-prêmio por tais atributos. Os produtores não recebem incentivos para investir em melhorias e adotar tecnologias mais avançadas. Sem sombra de dúvida, a falta de coordenação entre os agentes é uma das maiores ameaças à melhoria da competitividade da cadeia de carne bovina brasileira. Desconfiança, oportunismo e acordos de preço para absorver margens representam uma ameaça ao sucesso da cadeia em termos de imagem e posicionamento de mercado.

Algumas pesquisas têm indicado que as margens da atividade estão diminuindo tanto para o produtor quanto para os frigoríficos. Entre as causas principais estão: a elevação no preço dos insumos e a redução no preço de venda dos animais.

Diversos fatores podem explicar a queda nas margens dos pecuaristas. Entre eles, a maior oferta de animais terminados para abate e a concentração dos frigoríficos: os três maiores grupos frigoríficos venderam 12,2% da carne bovina consumida no mundo em 2009 (Figura 1) e poderiam ter atendido 30% da demanda por carne bovina no Brasil no mesmo ano, caso toda a produção fosse direcionada para o mercado interno (Figura 2).

Essas empresas têm aumentado seu poder de barganha na negociação de preços com os pecuaristas.

A competitividade em uma indústria por ser influenciada por diversos fatores: 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. 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.

Cabe destacar também que aumentou o poder de barganha das grandes redes varejistas, as quais procuram forçar a diminuição das margens, tanto de pecuaristas quanto de frigoríficos.

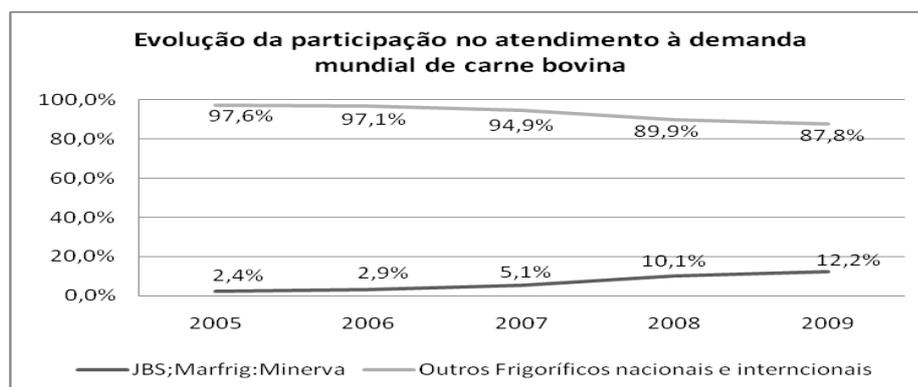


Figura 1: Evolução da participação do grupo estratégico no atendimento da demanda mundial
Fonte : Elaborado a partir USDA; ABIEC; JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

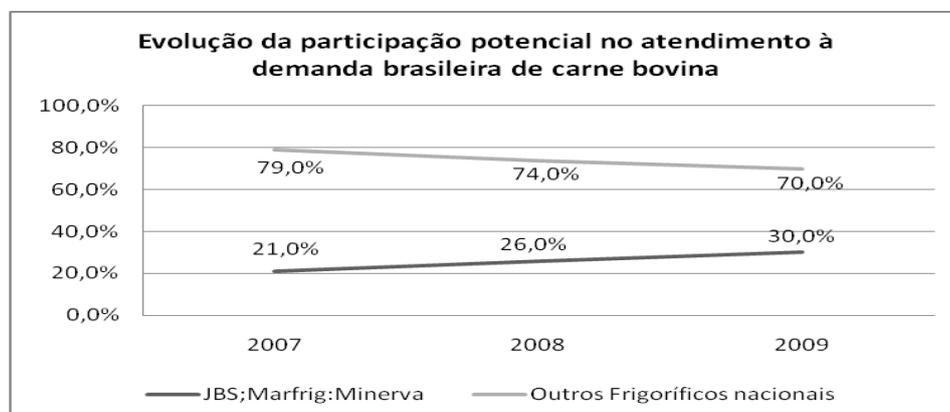


Figura 2: Evolução da participação potencial no atendimento da demanda nacional
Fonte : Elaborado a partir USDA (2010); ABIEC (2009); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

4.2.2. DESEMPENHO DOS FRIGORÍFICOS QUE FORMAM O GRUPO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DA CARNE BOVINA BRASILEIRA

O grupo de frigoríficos que formam o grupo estratégico da carne bovina nacional, especialmente o JBS, aumentou sua participação no total das vendas no Brasil e no mundo (Figuras 3 e 4) 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.

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

No caso do mercado nacional, além das “heranças de mercado” 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 os frigoríficos do grupo estudado. Assim, estes últimos, com recursos financeiros para investir, aproveitaram a oportunidade e ocuparam o vazio deixado no mercado de carnes pelos concorrentes.

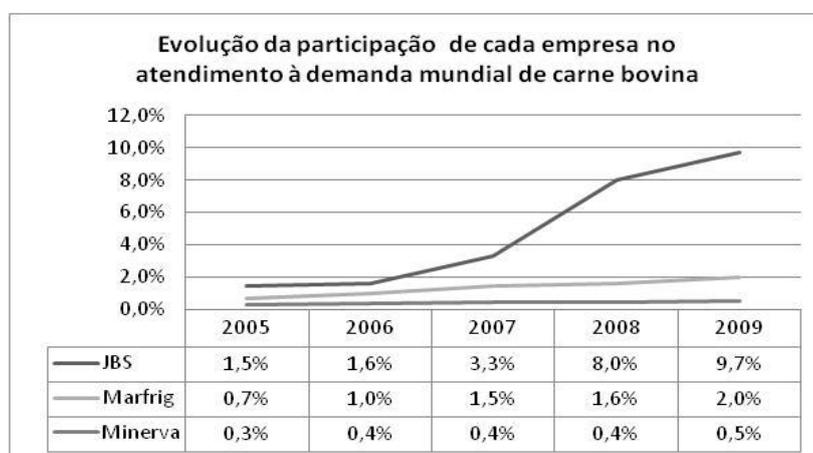


Figura 3: Evolução da participação de cada empresa no atendimento à demanda mundial de carne bovina
 Fonte : Elaborado a partir USDA (2010); ABIEC (2009); JBS (2011); Marfrig(2011); Minerva(2011)

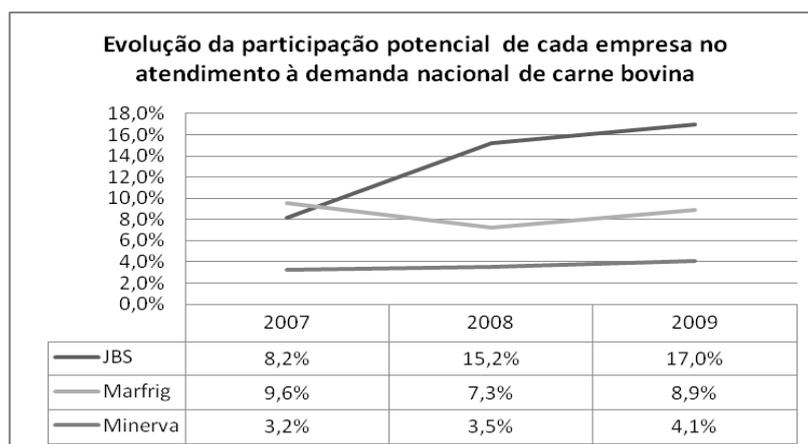


Figura 4: Evolução da participação potencial⁵ de cada empresa no atendimento à demanda nacional de carne bovina

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

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%, mais impressionante é apurar que o JBS, com uma receita líquida de R\$ 34,3 bilhões (Figura 5), 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%.

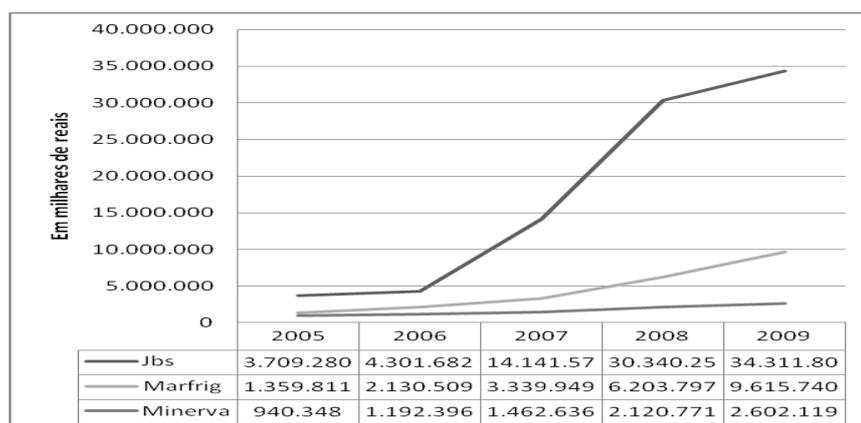


Figura 5: Evolução das receitas líquidas de vendas (consolidado)

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

No contexto atual da competitividade entre os agentes que compõem o elo industrial da cadeia produtiva da carne bovina, observamos a diferença entre o faturamento do JBS e os demais frigoríficos, que demonstra claramente o desequilíbrio de forças entre os competidores desta indústria (Figura 6). 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 considera várias aquisições feitas pelo Marfrig em 2010, como a SEARA alimentos, que terá seu faturamento consolidado ao do frigorífico no próximo resultado anual. O Grupo frigorífico Minerva também fez alguns arrendamentos e inaugurações de novas unidades produtivas em 2010 que irão aumentar significativamente suas vendas.

⁵ Participação potencial porque parte das vendas foram feitas no mercado externo.

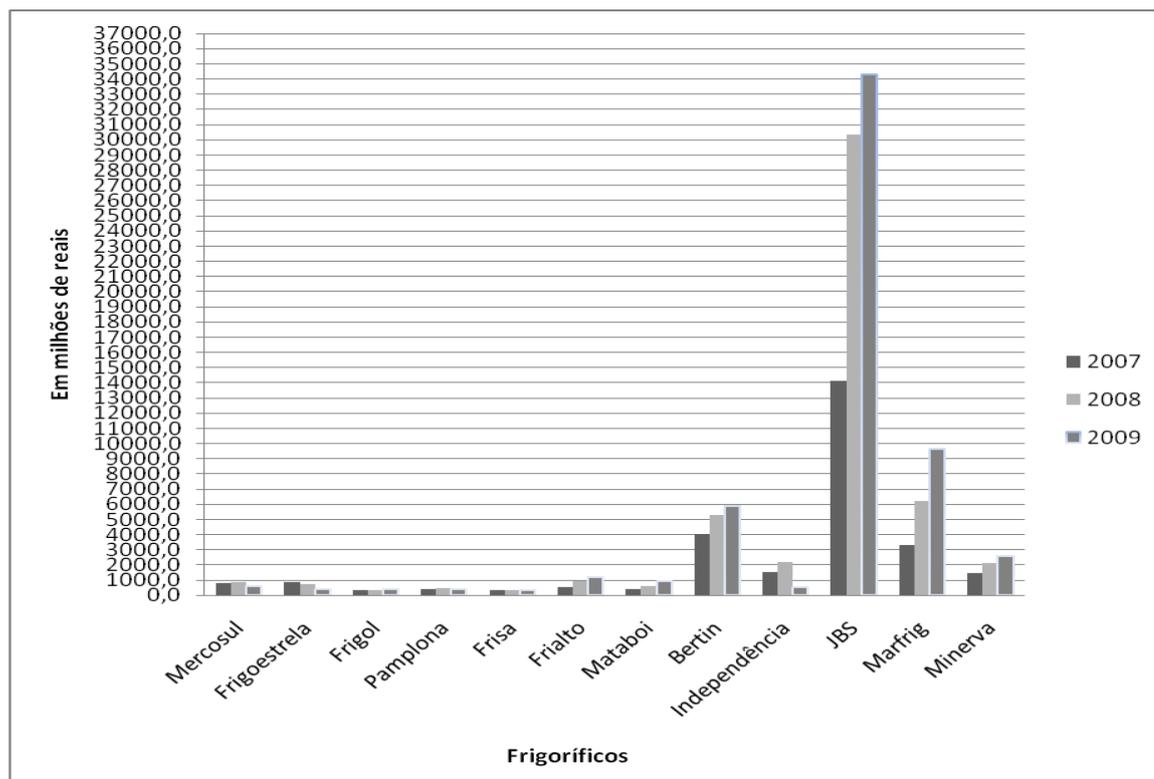


Figura 6: Vendas líquidas dos principais frigoríficos brasileiros

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

Os resultados financeiros apresentados devem ser interpretados levando-se em consideração que estas empresas são bastante diversificadas, portanto, cada vez mais outros produtos não 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.

5. CONCLUSÕES

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. Os investimentos estratégicos foram essenciais ao desenvolvimento de vantagens competitivas que desequilibraram o poder de competição entre o grupo estratégico (JBS, Marfrig e Minerva) e os outros frigoríficos de carne bovina que concorrem nas arenas competitivas no Brasil e no resto do mundo. Como consequência, este setor passou, e ainda passa, por mudanças que resultaram em um novo contexto de competição entre os agentes produtivos desta indústria. 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. Esta indústria apresenta características que indicam o surgimento de um oligopólio mundial, no qual, os grandes grupos de frigoríficos brasileiros aparecem entre os principais competidores globais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ARRIGHI, Giovanni. *A ilusão do desenvolvimento*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.
- 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.
- 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.
- DAVIDSON, P. "Finance, Funding, Saving and Investment", *Journal of Post Keynesian Economics*, 1986.
- EXAME. *Melhores & Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil*. Edição 971-E. Abril, julho/2010.
- FARINA, Elizabeth (coord.). *Estudos de caso em Agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GLOBO RURAL. *Anuário do Agronegócio 2010*. Edição 06. Globo, outubro/2010.
- HYMER, Stephen. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- 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 18/01/11.
- 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. *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/CECIEJ, 2008. Disponível em <www.cederj.edu.br/fundacaoecierj> . Acesso em 18/12/2009.
- LIMA, Luiz Carlos de Oliveira. *Inovações financeiras e competitividade no agribusiness brasileiro*. Tese submetida como requisito para obtenção do grau de Philosophiae Doctor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, julho, 2003.
- MARFRIG SA. *Perfil Corporativo*- Disponível em <www.marfrig.com.br> Acesso em 23/3/11.
- Mercado a Vista de Ações*. São Paulo: Associação BM&F, 2011.
- MINERVA SA- *Perfil Corporativo*-Disponível em <www.minerva.ind.br/asp/Default.aspx> Acesso em 20/03/11.
- 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, Michael E. *Competição- Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva- Técnicas para Análise de indústrias e Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SCHUMPETER, Joseph A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SERFATI, Claude. "O papel ativo dos grupos predominantemente industriais na financeirização da economia". In: CHESNAIS, François (coordenador). *A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã, 1999.
- 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.
- 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 http://www.valoronline.com.br/search/apachesolr_search/concentra%C3%A7%C3%A3o%20fortalece%20pre%C3%A7o%20do%20boi%20afirma%20jbs?solrsort=created%20desc. Acesso em 18/12/10.
- WALLERSTEIN, Immanuel. *Capitalismo Histórico e Civilização Capitalista*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.
- 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.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZYLBERRSZTAJN, Decio (coord.). *Estudos de caso em Agribusiness*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.