

**DESENVOLVIMENTO E ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE CARNE BOVINA NO BRASIL<sup>1</sup>**

**Leonela Guimarães**

Mestre em Planejamento do Desenvolvimento (UFPA)  
Professora do curso de Ciências Econômicas da  
Univ. do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)  
[leonela@ymail.com](mailto:leonela@ymail.com)

**Índio Campos**

Doutor em Economia pela Freie Universitat Berlin (FU-Berlin)  
Professor Adjunto do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da  
Universidade Federal do Pará (NAEA/UFPA)  
[indio\\_naea@ufpa.br](mailto:indio_naea@ufpa.br)

**Resumo**

Atualmente o Brasil se destaca no comércio mundial de carne bovina como maior exportador desta *commodity*, e, por ter nesse mercado empresas brasileiras líderes como a JBS. A partir da década de 90, iniciou-se um processo intenso de reorganização do setor produtor de matéria-prima, pecuária de corte, e do setor de processamento de carne bovina, a indústria frigorífica, no sentido de atender exigências do mercado consumidor mundial. Este trabalho procura mostrar a trajetória de evolução da indústria frigorífica nos que diz respeito ao início da atividade no Brasil; evolução das empresas líderes nessa trajetória; e, o processo de modernização do setor. Isto se faz no sentido de compreender a atual formação de uma estrutura de mercado oligopólica, na qual a estratégia de expansão das empresas tem ocorrido pela concentração e centralização do capital, através de aquisições de plantas frigoríficas no Brasil e em outros países. Para tanto, evidencia-se a relação intrínseca entre setor produtor de insumos e de processamento da carne bovina nessa trajetória que tem colocado o Brasil como líder do mercado de carne bovina mundial.

**Palavras-chave:** Indústria frigorífica. Centralização do capital. Comércio internacional de carne bovina.

**Abstract**

Brazil became recently the world export leader of beef, and has the world's biggest beef producer, JBS. From 90's began an intense reorganization process of the input (cattle) and the beef processing sectors (meatpacking industry) seeking to comply with a world consumer request. This paper seeks to show the performance of meatpacking industry since its start point in Brazil, taking also in account the company's performance and its process of modernization. Thus, the study has its relevance in sense of understand the currently formation of an oligopolistic market structure in which the strategy of business expansion has occurred by concentration and centralization of capital through purchases of slaughter plants in Brazil and other countries. To achieve the objectives of this paper, we emphasize the intrinsic relationship between the inputs sector with the processing of beef sector in this pathway that has placed Brazil as the world leader beef exports.

**Key-words:** Meatpacking industry. International beef trade. Capital centralization.

---

<sup>1</sup> Este artigo resultou da dissertação de mestrado do primeiro autor defendida em 2010 junto ao Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento (PLADES/NAEA/UFPA) sob orientação do segundo autor.

### 1 INTRODUÇÃO

A indústria frigorífica, de carne bovina, tem recebido atenção especial em função do potencial competitivo que o setor vem apresentando. Desde 2004 o Brasil é líder nas exportações mundiais de carne bovina e apresentou em 2010 uma participação de aproximadamente 20,54% neste comércio (USDA, 2011). A partir de 2005 empresas do setor, como JBS, Marfrig e Minerva passaram a se destacar no mercado mundial através da expansão internacional de suas atividades, principalmente com aquisições de importantes frigoríficos em outros países.

Esse processo de internacionalização tem se pautado com o apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social<sup>2</sup>). Segundo Almeida (2009), os maiores investimentos para internacionalização<sup>3</sup> de empresas brasileiras realizados pelo BNDES, em 2008, foram destinados a empresas da indústria de carne bovina, a saber: Bertin, JBS, Marfrig e Independência. O autor ressalta ainda que estes investimentos não se restringem ao setor de alimentos e estão sendo importantes também nos setores de mineração e siderurgia (Gerdau e Vale), bebidas (AmBev), petróleo (Petrobrás) e papel e celulose (união da VCP com Aracruz), entre outros. Ou seja, a política destina-se a incentivar a expansão de importantes empresas brasileiras com capacidade de consolidação no mercado mundial, como é o caso da JBS que se tornou o maior frigorífico mundial através do processo de internacionalização.

Através do BNDES, o governo brasileiro tem formado alianças estratégicas com as maiores empresas da indústria frigorífica (JBS, Marfrig, Minerva e Independência). Entre 2007 e 2009, estas empresas, que são responsáveis por aproximadamente 50% das exportações brasileiras de carne bovina (MINERVA, 2008), receberam investimentos do BNDES em troca de ações para o governo brasileiro<sup>4</sup>. Os três frigoríficos que receberam a maior parte do investimento público foram: Bertin, uma das maiores comercializadoras de couro do mundo; JBS, maior grupo de processamento de proteína animal a nível mundial e nacional, e Marfrig, a quarta maior comercializadora mundial de carne (GREENPEACE, 2009). Em 2009, Bertin e JBS realizaram uma fusão, na qual a Bertin tornou-se mais uma

---

<sup>2</sup> Os programas de bioetanol e carnes foram classificados como possuidores da função de consolidar e expandir a liderança, na PDP, e estão sob a coordenação do BNDES.

<sup>3</sup> Alem & Cavalcanti (2005) explicam que desde 1995, são consideradas empresas brasileiras quaisquer firmas que tenham plantas produtivas instaladas no país, independentemente do controle do capital ser exercido por nacionais ou estrangeiros, mas considera-se o processo de internacionalização aquele referente às empresas nacionais com controle do capital feito por nacionais.

<sup>4</sup> Almeida (2009) apresenta que em 2008 a participação societária do BNDES no capital do grupo Bertin S.A foi de 26,92%; no Grupo JBS S.A de 13%; no Marfrig Frigoríficos, de 14,66%; e no Grupo Independência, 13,89%.

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

marca da empresa JBS. Com esta fusão, o BNDES passou a ter 22,4% do capital total do novo conglomerado (CARVALHO, 2009).

Para alcançar esse estágio, as empresas da indústria frigorífica brasileira dependiam também da evolução no setor produtor de matéria-prima, a pecuária bovina de corte. A evolução nesse setor, principalmente na resolução de questões sanitárias, foi fundamental para expansão nas exportações, e conseqüentemente na expansão de acumulação de capital por algumas empresas do setor. Um dos principais problemas, para o Brasil inserir-se de forma significativa no mercado internacional de carne bovina, estava relacionado as questões sanitárias, como controle de febre aftosa, que implicavam em barreiras não-tarifárias<sup>5</sup> pelos mercados importadores. Por exemplo, a Austrália em 1992, com uma produção correspondente a 4,02% da produção mundial, participava com 23,75% do total mundial exportado. Já o Brasil, com uma participação na produção mundial de 9,67%, participava com apenas 8,65% das exportações mundiais de carne bovina (USDA, 2011).

Assim, para tornar-se líder, em 2004 do mercado internacional de carne bovina, três elementos foram fundamentais. Um deles corresponde às ações direcionadas pelo Governo Federal, através do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento<sup>6</sup> (MAPA), visando reestruturar a cadeia produtiva de carne bovina. Essa cadeia é formada pela indústria de insumos; pecuaristas; indústrias de abate e de preparação da carne; distribuidores (atacadistas e varejistas); e consumidor final; sendo a espinha dorsal constituída pelos pecuaristas, indústria frigorífica e varejista (WILKINSON; ROCHA, 2005). As ações estiveram direcionadas principalmente para pecuária e indústria frigorífica.

Entre as principais medidas se destacam o Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa (PNEFA) e as Portarias 304 e 145. O PNEFA teve início em 1992 e obteve o primeiro resultado em 1998 com o reconhecimento da primeira área livre de febre aftosa com vacinação nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A certificação de área livre de febre aftosa tem reconhecimento internacional com o aval da Organização Internacional de Epizootias (OIE).

---

<sup>5</sup> O comércio internacional não é um mercado completamente livre para as trocas comerciais. Diversas são as formas de restrições que podem ser impostas no que diz respeito ao fluxo internacional de mercadorias. Destacam-se nesse sentido as Barreiras Não-Tarifárias, modalidade mais comum de ação restritiva ao comércio internacional entre os países, já que as mesmas não podem ser mensuradas, e referem-se a obstáculos resultantes de regulamentações para o comércio internacional e englobam medidas sanitárias e fitossanitárias.

<sup>6</sup> A partir de 2001 através da Medida Provisória 2216-37 de 31 de agosto de 2001 o Ministério da Agricultura e Abastecimento incorporou em seu nome a designação pecuária, passando a ser denominado Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Esta ação se deu em função da clara demonstração da importância deste segmento pelo destaque do agronegócio de carnes no mercado brasileiro, bem como no mercado global (BRASIL, 2009a).

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

As medidas adotadas a partir das Portarias 304 e 145 introduziram modificações racionais e progressivas para se alcançar avanços em termos higiênicos, sanitários e tecnológicos na distribuição e comercialização de carne bovina, bubalina e suína. Essas portarias também tiveram, por princípio, a reorganização de toda a cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil (IEL, 2000).

O segundo elemento da inserção do país corresponde às transformações no mercado mundial de carne bovina nas duas últimas décadas. A incidência na Europa da encefalopatia espongiforme bovina (BSE), popularmente conhecida como “doença da vaca louca”; o foco de febre aftosa em 2002 e o caso confirmado da “vaca louca” nos Estados Unidos e no Canadá em 2003; a seca australiana; e os problemas de febre aftosa no rebanho da Argentina; foram alguns dos fatores que contribuíram para mudanças significativas. Fatos de ordem sanitária desembocam frequentemente em embargos às exportações; na redução do consumo em função do medo de novas doenças, por parte dos consumidores; e, em sacrifício de rebanhos, o que, dependendo da dimensão, implicará na redução da oferta de matéria-prima.

O terceiro elemento diz respeito a capacidade produtiva e concorrencial da produção de carne bovina brasileira. O rebanho brasileiro destaca-se desde 1990, aproximadamente, como o segundo maior rebanho mundial e, o país estava entre os 10 maiores produtores mundiais de carne bovina desde o início da década de 90 (USDA, 2011). Mesmo apresentando capacidade de produção, o país não superava, por exemplo, as exportações da Austrália principalmente por não atender critérios do mercado consumidor internacional como estar livre da febre aftosa.

Os três elementos: reorganização da cadeia produtiva, transformações no mercado internacional e capacidade produtiva e concorrencial; deram a tônica para o Brasil iniciar um processo de expansão em suas exportações de carne bovina no fim da década de 90. Esse fenômeno exigirá da indústria frigorífica atendimento desse mercado consumidor com matéria-prima de qualidade.

Percebe-se disso que indústria frigorífica de carne bovina e o setor pecuarista estão intrinsecamente conectados para o processo de produção e venda de carne bovina. Para uma melhor explanação da temática aqui discutida o presente trabalho está dividido em quatro partes. Além desta introdução, na segunda seção discute-se sobre a formação da indústria de carnes no Brasil; na terceira parte trata-se da política setorial voltado ao setor da indústria de carne bovina; e, as considerações finais são apresentadas na quarta seção.

## **2 A FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNES NO BRASIL**

O setor de abate e processamento de carne bovina no Brasil desponta aproximadamente entre 1913 e 1923, com base em investimentos externos. Aqui se instalaram as norte-americanas Wilson, Armour e Swift e a britânica Anglo, nas regiões Sul e Sudeste, com foco nas exportações para atender a demanda do mercado internacional durante e após a Primeira Guerra Mundial, trazendo um padrão de produção no nível dos países desenvolvidos, daquele período.

As condições técnicas proporcionadas pelo desenvolvimento nos Estados Unidos e na Europa dos processos de conservação a frio e também do transporte marítimo refrigerado, impulsionam o mercado mundial de carnes congeladas e processadas (SUZIGAN, 2000). O interesse desses grupos em instalarem-se no Brasil ocorria em virtude da aproximação com Argentina e Uruguai – onde já estavam instalados, dos estímulos proporcionados pelo governo federal brasileiro e pelos governos estaduais, e as possibilidades de desenvolvimento da pecuária bovina no sul e no sudeste do país (CAMPOS, 1994).

Em função da chegada dessas empresas com foco nas exportações, data-se de 27 de janeiro de 1915 o primeiro passo para criação de uma legislação voltada para fiscalização da qualidade da carne bovina produzida no país. Neste ano surge o Serviço de Inspeção Federal<sup>7</sup> (SIF), até o momento responsável pela fiscalização da indústria frigorífica nacional.

Entre 1913 e 1923, onze frigoríficos de grande porte foram instalados no Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, sendo cinco deles de capital nacional, dois de capital inglês e quatro de capital norte-americano (SUZIGAN, 2000). A elevada capacidade de abate instalada, a escassez de animais e a propagação da febre aftosa, provocaram um aumento nos preços da matéria-prima. A concorrência entre as empresas de grande porte levou à absorção dos frigoríficos nacionais pelos de capital internacional, e assim a indústria de frigoríficos de bovinos passou a ser controlada pelo capital externo (PIGATTO, 2004).

No geral, o abastecimento de carne bovina para o consumo interno era realizado em precários matadouros, que forneciam carne “fresca” para o consumo local, e em alguns frigoríficos nacionais de médio porte. Em parte essa situação perdura até os dias de hoje, pois

---

<sup>7</sup> Em 1915, no Governo de Venceslau Brás, por meio do Decreto nº 11.460, o Serviço de Veterinária passou a denominar-se Serviço de Inspeção de Fábricas de Produtos Animais. Neste ano, surge o primeiro regulamento, com vinte e três artigos que definiam as linhas mestras do Órgão de Inspeção do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Ha noventa e quatro anos o SIF atesta a qualidade sanitária dos produtos de origem animal. A atuação junto aos estabelecimentos registrados no Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal certifica que estes produtos estão aptos ao consumo sob o aspecto sanitário e tecnológico, e em conformidade com a legislação (BRASIL, 2009a).

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

ainda é possível verificar o abate clandestino sem fiscalização destinado às feiras e açougues locais. Segundo Bánkuti (2002), o abate clandestino atingia aproximadamente 50% do abate de bovinos no Brasil em 2001.

Durante a Segunda Guerra Mundial, as exportações de carne bovina cresceram de maneira desordenada, o que implicou na redução do rebanho, e conseqüente redução da oferta de carne bovina para o mercado interno. Esta situação obrigou o governo a intervir proibindo exportações de carne bovina em 1943 e limitando o abate. A situação estabiliza-se a partir de 1951, quando o governo libera as exportações (MÜLLER, 1987 apud CAMPOS, 1994).

Com a expansão do mercado interno<sup>8</sup>, em especial a partir de 1950, o consumo interno de carne bovina assume maior importância, implicando em um desenvolvimento maior dos frigoríficos que abasteciam o mercado interno. O padrão de produção dos frigoríficos nacionais assume novo caráter, incorporando equipamentos mais eficientes de abate, tecnologia e refrigeração. Este processo se estende ao longo das décadas de 60 e 70 com a industrialização da agricultura brasileira<sup>9</sup>. Neste período a agroindústria de carne bovina passa a se fortalecer e os frigoríficos de capital nacional começam a incorporar tecnologias semelhantes as dos grandes grupos exportadores.

A partir da década de 60 além do principal núcleo da indústria, os frigoríficos exportadores e os frigoríficos de médio porte, que atendiam os mercados locais, desenvolveram estabelecimentos industriais, atuando em mercados regionais, e iniciando sua participação no comércio internacional. Esses novos estabelecimentos, além da produção de carnes frescas, estavam aparelhados para a produção de carne congelada e para o processamento industrial de embutidos (presuntos e principalmente salsichas) e, posteriormente, iniciaram a fabricação de enlatados (CAMPOS, 1994). Neste momento,

---

<sup>8</sup> Silva (1996) apresenta que foram o rompimento do complexo rural e o surgimento do complexo cafeeiro - simultâneo ao processo de substituição de importações - que permitiram o desenvolvimento do mercado de trabalho e a constituição do mercado interno no país. Foi um longo processo iniciado a partir de 1850, que se acelerou após a grande crise de 1929, com a orientação clara da economia no sentido da industrialização, e acaba se consolidando nos anos 50 com a internalização do D<sub>1</sub> (produtor de meios de produção) industrial. Assim, completa-se o processo geral de industrialização e se inicia nos anos 60 o processo de industrialização da agricultura, qual seja, o de montagem do D<sub>1</sub> agrícola e do proletariado rural, que responderão pelo fornecimento de capital fixo e variável, respectivamente, para a nova dinâmica de acumulação de capital do campo. A partir disso, o novo centro dinâmico da economia, a indústria e a vida urbana, impõem suas demandas ao setor rural e passa a condicionar suas transformações, que vão culminar nos anos 70 na constituição dos Complexos Agroindustriais, os chamados CAIs.

<sup>9</sup> No final da fase de expansão do ciclo da industrialização pesada brasileira se instalam no Brasil as principais indústrias de insumos agrícolas (em particular a indústria de tratores e máquinas agrícolas, fertilizantes químicos, rações, medicamentos veterinários, etc.). A partir daí, a agricultura passa a constituir um mercado não apenas de bens de consumo, mas de meios industriais de produção, como compradora de certos insumos e vendedora de outros. É a isso que Silva (1982) caracteriza como o “processo de industrialização da agricultura brasileira” num duplo sentido: o de elevação da composição técnica nas suas unidades de produção e o da subordinação do setor aos interesses do capital industrial financeiro.

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

empresas nacionais começam a consolidar suas posições e a aumentar a parcela de exportações que no período oscilavam entre 5 e 10%<sup>10</sup> do total produzido, considerando-se carnes resfriadas, congeladas e industrializadas.

Com o rompimento do salto exportador, em 1974, fruto particularmente da reversão da política de estímulos às exportações do setor, intensificou-se a concorrência no mercado interno, dando origem a um processo de associação e fusão entre os grandes capitais. No bojo desse movimento, operou-se uma reordenação entre as empresas líderes e a grande maioria das tradicionais empresas estrangeiras que foi absorvida por grupos privados nacionais (MAZZALI, 2000).

Em 1972 ocorre a fusão das plantas instaladas no Brasil das multinacionais Swift e Armour, formando a Swift Armour S.A. No entanto, este segundo estágio no desenvolvimento da atividade frigorífica é caracterizado pelo início da nacionalização das empresas e pela entrada de empresas dos ramos de aves e suínos na indústria de carne bovina.

Na segunda metade dos anos 80 ocorreu a absorção da Swift-Armour pela Bordon, empresa de capital nacional. Neste período as empresas Ceval e Perdigão adquiriram plantas dos frigoríficos Swift-Armour e da Bordon, e a Sadia criou a Sadia Oeste - segmento do grupo voltado para frigorífico de bovinos (CAMPOS, 1994).

Na década 1980 o quadro era de indefinição, marcado pela intensa variação nas exportações e pela oscilação da demanda interna, agregue-se, ainda, a existência de elevada sonegação de impostos, inviabilizando, segundo os empresários, a competição com os frigoríficos de menor porte. Os grandes frigoríficos atravessaram um momento delicado, marcado pela retração dos investimentos e mesmo fechamento de diversas plantas industriais. O grupo Bordon, Sola e Anglo renegociaram dívidas junto aos bancos; o grupo Kaiowa estava saindo da autofalência e o grupo Sadia registrava perdas na atividade; o Frigorífico Bordon, que havia investido em uma nova unidade, em Presidente Prudente (SP), para produzir carne bovina congelada e *corned beef* para atender aos contratos de exportações com Israel e CEE, colocou à venda, em 1994, sua unidade de industrialização buscando uma saída para sua crise financeira; a Sadia fechou duas unidades de abate em 1993 (MAZZALI, 2000).

As empresas do setor de aves e suínos entram na indústria frigorífica de bovinos com foco no mercado internacional. Com a redução das exportações abandonam o setor e só retornam após a retomada do Brasil nesse comércio. Como exemplo, tem-se a Sadia que reassume em 2006 as operações de uma planta industrial que tinha arrendado para o JBS em

---

<sup>10</sup> De Zen (1995 apud CARRER, 2000, p. 74).

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

2000, e a Perdigão que arrenda plantas para abate de bovinos em 2006.

Na década de 90 houve um ajustamento na indústria frigorífica brasileira. Muitas empresas, outrora de renome, simplesmente desapareceram, como a Kaiowa, ou abandonaram o setor, como a Sadia e Perdigão. O grupo Kaiowa teve sua falência decretada durante a década de 1990; o grupo Anglo foi vendido em 1993, determinando o fim do capital estrangeiro no setor (PIGATTO, 2004).

As unidades do grupo Bordon foram repassadas para a *joint-venture* BF Alimentos, sociedade firmada entre 1990 e 2003 pelos grupos Bertin e JBS (nesse momento denominando Friboi). A BF controlava as marcas Anglo, Bordon, Hereford, Swift e Sola, no Brasil. Com a divisão as marcas ficaram com a JBS. Nesse processo de reestruturação da indústria frigorífica vão emergir empresas mais bem estruturadas e com destaque no setor que antes não apresentavam como pode ser visto pela evolução histórica da indústria frigorífica. São elas, as novas empresas líderes do setor: JBS, Bertin, Independência, Minerva e Marfrig.

Os grandes grupos que emergiram a partir da década de 90 começam a despontar com a saída das empresas de capital externo e empresas do setor de aves e suínos. Assim, esses grupos permaneceram atendendo o consumo interno, as exportações e participando do processo de reorganização da cadeia produtiva de carne bovina.

### 2.1 A Política Setorial para Indústria Frigorífica e seu Fortalecimento

A fase inicial da modernização da pecuária de corte brasileira ocorreu em meados da década de 70 com a implementação de programas de crédito subsidiado, como o Conselho de Desenvolvimento da Pecuária (CONDEPE), o Programa Nacional de Pastagens (PRONAP) e o Programa Nacional de Desenvolvimento da Pecuária de Corte (PROPEC), que visavam à criação de uma infraestrutura nas propriedades rurais para estimular o desenvolvimento do setor (POLAQUINI et al., 2006). Mudanças tecnológicas significativas passaram a ocorrer estimuladas por esses programas de crédito orientado que possibilitaram investimentos em pastagens e na infraestrutura das fazendas da região Centro-Sul, com resultados altamente positivos (IEL, p. 2000).

Nesse processo houve a disseminação do uso de sais minerais, vacinas e medicamentos, entre outros insumos, possibilitado pelo Sistema EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) e pela CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica Integral do Estado de São Paulo) e com prestação de serviços em prol da difusão de assistência técnica para



## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

melhoria da genética, da nutrição, da sanidade e do manejo dos plantéis (POLAQUINI et al., 2006).

Em 1972 o Brasil já exportava mais de 300 mil toneladas de carne bovina, principalmente para a Comunidade Européia. Problemas de febre aftosa limitaram estas exportações em alguns anos, mas na primeira metade dos anos 80 já alcançavam 500 mil toneladas. As exportações para a Comunidade Européia e os EUA exerceram um forte estímulo à modernização, já que as exigências dos importadores visavam não apenas a qualidade do produto, mas todas as operações do frigorífico (WILKISON, 1993).

A cadeia produtiva de carne bovina brasileira experimentou um processo de modernização no período de consolidação dos complexos agroindustriais, na década de 70. Nessa fase consolidam-se estruturas no setor de insumos para pecuária, na indústria frigorífica e no setor pecuarista. Essa é a fase de modernização do setor interligado a consolidação dos complexos agroindustriais (CAIs). No entanto, o país ainda não havia superado o problema de febre aftosa para se posicionar melhor no mercado internacional.

Segundo Mazzali (2000) as pressões do mercado internacional, que exigiam controle rigoroso sobre as condições sanitárias da carne, bem como as oportunidades de atingir mercados de exportação de mais alto valor, impeliram a uma maior integração entre frigoríficos e pecuaristas. Na década de 1990, as perspectivas de expansão nas exportações para mercados da Europa e do Japão, por exemplo, colocaram importantes desafios associados à erradicação da febre aftosa, apontando para a intensificação de medidas conjuntas frigoríficos-pecuaristas, particularmente, diante das seguidas ameaças de suspensão das exportações brasileiras.

A partir da década de 90, novas iniciativas do Governo promovem uma reorganização da cadeia produtiva em função do padrão de exigências do mercado internacional. Destacam-se, dentre as medidas, o Programa Nacional de Erradicação de Febre Aftosa (PNEFA) e a legislação voltada para indústria frigorífica.

No Brasil, a primeira iniciativa para o controle efetivo da doença deu-se com a criação, em 1992, do PNEFA, que dividiu o país em circuitos e possibilitou a classificação das regiões produtoras em livre, não livre e área de risco da febre aftosa. Esta é uma classificação nacional que serve como parâmetro para certificação internacional da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) quanto à ocorrência da febre aftosa. Esta organização também classifica os países em relação à ocorrência da Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE<sup>11</sup> ou

---

<sup>11</sup> Do inglês Bovine Spongiform Encephalopathy.

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

EEB), conhecida popularmente como doença da vaca louca. No Brasil, o bovino é alimentado a pasto e rações que não são de origem animal, principalmente a partir de 1996, quando foi criada a Portaria 365, que estabeleceu a proibição em todo o território nacional do uso na alimentação de ruminantes (bovinos, ovinos e caprinos) de proteína "in natura" e de farinhas de carne e de ossos provenientes de ruminantes (BRASIL, 2009b).

A febre aftosa era uma das principais barreiras não-tarifárias (BNT's) dos países importadores à carne bovina brasileira. As exportações brasileiras dessa *commodity* eram principalmente de produtos industrializados, para os quais não incidem tantas restrições sanitárias. Mas, em relação aos cortes *in natura*, a eliminação dessa barreira era fundamental para a expansão das exportações, tanto que com os primeiros resultados do programa de controle de febre aftosa os cortes *in natura* superaram as exportações de produtos cárneos industrializados a partir dos anos 2000.

A área pioneira a ter o reconhecimento da primeira zona livre de febre aftosa com vacinação foi constituída pelos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, em 1998. Atualmente a região livre de febre aftosa do Brasil é composta pelos Estados do Paraná, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Sergipe, Tocantins, Rondônia, Acre, dois municípios do Estado do Amazonas (Guajará e Boca do Acre), e a região centro-sul do Estado do Pará.

Em relação a indústria frigorífica, em 1950, foi consolidada a legislação sanitária no Brasil com a instituição do Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA). O Brasil estava reingressando<sup>12</sup> no mercado internacional de carne bovina e era necessário atender às exigências sanitárias dos importadores.

Em 1971 foi criada a Lei de Federalização da Inspeção (Lei n. 5.760) que estabeleceu que todos os frigoríficos passariam a ter fiscalização federal. Assim, os serviços de inspeção federal foram estendidos aos estabelecimentos voltados ao comércio municipal e interestadual, de forma mais rigorosa e estruturada, fiscalizando-se os aspectos higiênicos e sanitários do processo de produção da carne bovina.

Em 1989, a inspeção passou a ser também uma tarefa de estados e municípios: o SIF, criado em 1915, se encarregaria dos estabelecimentos que comercializassem carne entre estados e com o exterior, os serviços de inspeção estaduais (SIE) seriam responsáveis por estabelecimentos que comercializassem dentro do respectivo estado e os serviços de inspeção municipais (SIM) pelos estabelecimentos responsáveis pela carne comercializada dentro do

---

<sup>12</sup> Como discutido anteriormete, o aumento do abate no pós II Guerra Mundial, provocou uma redução na oferta para o consumo interno, que fez o governo proibir as exportações entre 1943-51.

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

município.

O período 1968-1973 se caracterizou pela grande expansão modernizadora do segmento de carne bovina. A modernização ocorreu acentuadamente na fase de abate e beneficiamento, consubstanciada em modificações profundas na estrutura técnica e organizacional da produção. Tratou-se de um processo induzido pelo Estado, através de políticas de estímulo à exportação e da imposição de rigorosos padrões sanitários para o conjunto do parque abatedor, implicando na interdição temporária ou definitiva das unidades incapazes de atendê-los (MAZZALI, 2000).

Mas o novo aparato institucional para inspeção federal, criado a partir de 1990, foi determinante para atender especificidades do mercado consumidor internacional. Em abril de 1996, foi promulgada a Portaria n° 304, a qual determina que toda a carne vendida pelos frigoríficos seja desossada, refrigerada, embalada e que na embalagem conste a designação de origem. A Portaria 145 entrou em vigor em abril de 1999, e estabeleceu que a desossa fosse implantada em definitivo nos frigoríficos sob inspeção federal. O objetivo principal é promover a modernização da comercialização da carne bovina, conferindo-lhes padrões de higiene. Para isso, foi estabelecido que a carne deve chegar ao varejo desossada, respeitando os cortes tradicionais e embaladas em *containers* apropriados e devidamente aprovados para a finalidade (BRASIL, 2009b). Além de procurar defender a saúde do consumidor, as Portarias também tiveram, por princípio, a reorganização de toda a cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil (IEL, 2000).

Outra importante iniciativa do governo foi a criação da Portaria 046, que instituiu o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) a ser implantado, gradativamente, nas empresas de produtos de origem animal sob inspeção do SIF, de acordo com o manual genérico de procedimento (BRASIL, 2009b). O Sistema é uma abordagem científica e sistemática para o controle de processo, elaborado para prevenir a ocorrência de problemas, assegurando que os controles são aplicados em determinadas etapas da produção de alimentos, em que possam ocorrer perigos ou situações críticas.

Uma das principais exigências, que provocou uma mudança na estrutura das empresas frigoríficas diz respeito a solicitação, em 1997, da União Européia para que os frigoríficos adotassem um sistema de rotulagem com garantia de “rastreadibilidade”, já que essa medida se tornara obrigatório para todos os países da União Européia. Atualmente, os frigoríficos brasileiros de exportação trabalham com um modelo básico de rotulagem, contendo as seguintes informações: país de origem (no caso do Brasil o logotipo é “*Brazilian Beef*”),

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

estabelecimento de abate (SIF, endereço, localização), tipo de produto (carne resfriada ou congelada de bovino sem osso), nome do corte (filé, contrafilé, etc.), data do abate, data de validade, número do lote, sexo do animal, idade do animal e código de “rastreadibilidade”, que, por sua vez, condensa as principais informações do rótulo (CARRER, 2000).

O setor pecuarista está inserido no atendimento dessas exigências através do Serviço Brasileiro de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos (SISBOV). Os estados com estabelecimentos registrados no Programa são Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

O SISBOV foi criado através da Instrução Normativa nº 17, de 13 de julho de 2006, e tem por objetivo “registrar e identificar o rebanho bovino e bubalino do território nacional possibilitando o rastreamento do animal desde o nascimento até o abate, disponibilizando relatórios de apoio a tomada de decisão quanto a qualidade do rebanho nacional e importado” (BRASIL, 2010b). Este programa é mais uma iniciativa do governo para gerar mudanças na cadeia produtiva para atender o mercado internacional.

Pitelli (2004) estudou os impactos das mudanças institucionais europeias sobre o sistema agroindustrial brasileiro de carne bovina, no período de 1999 a 2004, e concluiu que o aumento das exigências dos consumidores europeus quanto a segurança dos alimentos conduziram a mudanças no ambiente institucional e organizacional do Brasil, dado que a União Europeia é o principal importador de carne bovina brasileira. Dentre estas mudanças destacam-se a implementação da rastreabilidade aos produtos cárneos, bem como os programas de qualidade relativos Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Alterações como estas induziram a indústria frigorífica a se modernizar.

Para se habilitar a exportação, é importante que a empresa esteja instalada em áreas livres de febre aftosa, pois o mercado importador é mais amplo dessa maneira. A partir disso a empresa deve estar adequada a Instrução Normativa nº 27, de 27 de agosto de 2008 (BRASIL, 2009b), na qual estabelece que o interesse de um estabelecimento na habilitação para a exportação de produtos de origem animal será manifestado ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) por meio de solicitação acompanhada, quando for o caso, de termo de compromisso de atendimento das exigências estabelecidas pela autoridade sanitária dos países ou blocos de países importadores, de forma suplementar à legislação nacional. O SIF receberá a solicitação do responsável pelo estabelecimento e a remeterá para o Serviço de Inspeção de Produtos Agropecuários (SIPAG), acompanhada de parecer técnico

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

conclusivo que incluirá: avaliação do atendimento aos requisitos sanitários previstos na legislação nacional vigente; avaliação da implementação dos programas de autocontrole; avaliação do atendimento aos requisitos sanitários específicos dos mercados importadores, quando for o caso.

Essa reorganização da cadeia produtiva, centrada nos elos pecuária e indústria frigorífica, constituíram um elemento dinâmico para inserção soberana do Brasil no comércio internacional de carne bovina. O controle da febre aftosa que era um dos principais impedimentos a essa expansão começou a ser controlado pelo Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa, e hoje aproximadamente 88,6% do rebanho brasileiro está incorporado à área livre de febre aftosa. A agroindústria, com fiscalização SIF, está adaptada e se adaptando a atender a legislação sanitária instituída pelo Governo e as exigências específicas, de acordo com mercado importador. Por exemplo, o Oriente Médio exige que seja realizado o abate islâmico Halal<sup>13</sup>.

### 3 Estrutura de Mercado da Indústria Frigorífica Brasileira

Podemos caracterizar a estrutura de mercado da indústria frigorífica de carne bovina brasileira atualmente como uma estrutura oligopólica<sup>14</sup>, uma vez que pela definição clássica temos empresas brasileiras com controle de grande parte do mercado de carne bovina no Brasil e, parcela significativa no mercado internacional. As empresas líderes tem adotado como estratégia de expansão a centralização do capital através da aquisição de plantas no Brasil e em outros países para garantir o acesso a rede de fornecedores e expandir a produção e o controle do setor.

Possas (1990) apresenta um novo corpo teórico para interpretação do oligopólio como estrutura de mercado. O papel que essa estrutura assume, enquanto campo analítico, portanto, deixa de ser interpretado numa análise baseada na concorrência, vista como “método

---

<sup>13</sup> Os produtores habilitados para a produção de carne com certificação Halal têm na área do abate ou ganchos da linha de produção voltados em direção a Meca, medição que é feita pelo sangrador com o auxílio de uma bússola, para que no momento do abate o animal esteja com o peito voltado nesta direção. O abate islâmico é feito por um sangrador, acompanhado por supervisor, ambos muçulmanos praticantes, utilizando faca de lâmina bem afiada, dizendo a frase "Em nome de Deus", em movimento de meia lua, sem separar a cabeça, corta as duas jugulares, o esôfago e a traquéia, para que o animal não sofra e libere enzimas prejudiciais na carne no momento da morte, após a completa cessação da vida e drenagem do sangue, dá-se continuidade ao processo de remoção do couro, miolos e demais procedimentos. Ao final do processo o produto recebe o selo Halal (CAMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-IRÃ, 2010).

<sup>14</sup> A caracterização da fase atual da indústria frigorífica brasileira como uma estrutura de mercado oligopólica não implica que em momentos anteriores a estrutura fosse diferente. Como não fizemos aqui um estudo das fases anteriores, não temos condições de caracterizá-las.

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

empregado pelas empresas na disputa de parcelas de mercados - através dos preços, promoção de vendas etc. - em favor de uma concepção mais ampla, que permita fundar teoricamente a análise dinâmica dos mercados no capitalismo” (POSSAS, 1990, p. 163). Sendo assim,

A *concorrência* deve ser entendida, para o que interessa ao presente contexto, como um processo de defrontação (“enfrentamento”) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere. Deve ser pensada nesse sentido como parte integrante inseparável do *movimento global de acumulação* de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel primário e vetor essencial, uma *direção* e *ritmo* determinados e em *conteúdo* historicamente específico (POSSAS, 1990, p. 163, grifo do autor).

Empresas são elementos de um movimento global de acumulação e, para tanto, a concorrência se dá a um nível amplo, que não deve ser entendido apenas como uma disputa por uma parcela maior do mercado. Neste sentido,

[...] a análise da concorrência deve percorrer as mediações que permitam passar ao plano das *estruturas de mercado*, para aí captar suas especificidades; pois estas se definem exatamente a partir dos ramos de atividade capitalista que possuem uma determinada *individualidade* em termos das características distintivas do processo competitivo. Esse último engloba, tipicamente, certo número de elementos básicos que comporiam o quadro de um determinado *padrão de concorrência* para caracterizar as estruturas de mercado. [Este padrão de concorrência está baseado] nos seguintes elementos: a *inserção* das empresas ou suas unidades de produção na *estrutura produtiva*, o que envolve desde os requerimentos tecnológicos à utilização dos produtos; e as *estratégias de concorrência*, abrangendo as políticas de expansão das empresas líderes em todos os níveis - tecnológico, financeiro e as políticas de adaptação aos e recriação de mercados (POSSAS, 1990, p. 164, grifo do autor).

Possas (1990) propõe uma tipologia quanto a inserção das empresas na estrutura produtiva, a saber: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado e oligopólio competitivo; que são assim conceituados,

*Oligopólio concentrado*, pode-se caracterizá-lo, [...], pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza essencialmente homogênea, pouco passível de diferenciação. Como se trata de um oligopólio, marcado, além disso, pela alta concentração técnica, em que poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, a competição em preços também deve ser descartada como procedimento regular. [...]. *Oligopólio diferenciado* é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante. [...]. *Oligopólio diferenciado-concentrado* ou misto, caracterizado inicialmente por Sylos-Labini, tem como característica proeminente, como o nome indica, a de combinar elementos dos dois tipos de oligopólios examinados acima. Essa fusão resulta de diferenciação de produtos dos bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado. [...]. A última categoria de oligopólio a ser considerada é o *oligopólio competitivo*, caracterizado pela concentração relativamente alta da produção, isto é, pelo fato de que algumas empresas detêm participação considerável no mercado, o que autoriza tratá-lo como oligopólio; mas ao mesmo tempo, pela possibilidade de recorrer à competição em preços para ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas, em virtude da coexistência como empresas “marginais”, relativamente pouco resistentes à eliminação, mas que ocupam um espaço não desprezível no mercado (POSSAS, 1990, p. 179, grifo do autor).

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

Sendo assim o conceito de oligopólio,

Deixa de ser definido, por oposição ao “atomismo”, pelo pequeno número de concorrentes - com a consequente ênfase excessiva na rivalidade e nas ações e reações hipotéticas - e passa a ser encarado como uma classe de estruturas de mercado caracterizada pela existência de importantes barreiras à entrada, senão para todos os tipos (ou tamanhos) de empresas que o compõem, ao menos para as maiores e/ou “progressivas”. Desse ponto de vista, a formação dos preços de “equilíbrio” deixa de ser o objeto central da teoria, que se volta para as margens de lucro como variável mais geral, porém não mais satisfazendo postulados de equilíbrio estático ou dinâmico, e sim como expressão sintética das condições da concorrência e de seu potencial de transformação da estrutura de mercado (POSSAS, 1990, p. 161).

As empresas líderes da indústria frigorífica brasileira formam um oligopólio competitivo, onde o preço de venda de produtos com pouca diferenciação é um elemento importante na estratégia competitiva das empresas. A elevada concentração dessa indústria, que hoje se verifica no Brasil, não é fruto de enormes economias de escala, como no setor siderúrgico, de cimento e energia elétrica. As plantas industriais no setor de carnes são relativamente pequenas e distribuídas em todo o Brasil e as economias de escala são logo atingidas. A concentração observada é, pois fruto de uma estratégia competitiva onde assegurar o fornecimento de matéria-prima (de qualidade e baixo custo) é o elemento essencial no sucesso de uma empresa no longo prazo. Não se trata, portanto, de economias de escala como no oligopólio concentrado. O sucesso vem de outra estratégia. Trata-se de um oligopólio competitivo, onde se adquirem plantas frigoríficas principalmente para assegurar o fornecimento de matéria-prima (bovino) e, assim, dominar o mercado.

Para Campos (1995) três elementos são fundamentais para determinar a estratégia competitiva da agroindústria. São eles:

1. Formação de uma reserva de mercado. Trata-se aqui do bloqueio do acesso ao mercado consumidor a outros complexos de produção agroindustrial, mormente externos.
2. Produtividade do setor da transformação agroindustrial. Este fator é relativamente fácil de ser analisado, dado que o aumento da capacidade concorrencial via elevação da produtividade do setor da transformação agroindustrial depende basicamente do emprego de máquinas e equipamentos modernos, cujo acesso é meramente uma questão de disponibilidade de capital.
3. Produtividade do setor fornecedor de insumos. Definido o mercado interno e suas regras e dada uma base técnica acessível a todo o setor da transformação agroindustrial, estabelece-se uma situação de igualdade de condições entre os diversos complexos de produção agroindustrial. Resta o setor agropecuário propriamente dito, cujo insumo ofertado (suínos, aves etc.) é componente dos custos de produção do setor da transformação agroindustrial. O maior ou menor poder de concorrência de um complexo de produção agroindustrial irá depender, em última instância, do preço pago ao produtor pelo insumo fornecido e este, também em última instância, da produtividade do setor fornecedor de insumos (CAMPOS, 1995, p. 5).

Em relação a formação de uma reserva de mercado, tem-se a capacidade de abastecimento do consumo interno de carne bovina no Brasil, sendo que apresentou em 2010

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

o segundo maior consumo mundial de carne bovina, 7,5 milhões de toneladas equivalente-carcaça; a maior produção mundial de carne bovina, 9,1 milhões de toneladas equivalente-carcaça; e, foi o maior exportador, com um total de vendas para o mercado internacional de 1,5 milhões de toneladas equivalente-carcaça (USDA, 2011). O Brasil é um mercado consumidor em potencial no mercado dessa *commodity*, o qual é abastecido quase inteiramente pela produção interna. A produtividade do setor de transformação diz respeito ao aumento da capacidade de produção de carne bovina, o qual além de estar atrelado a disponibilidade de capital, está atrelado ao terceiro fator, qual seja, a produtividade do setor fornecedor de matéria-prima. O setor pecuarista constitui o terceiro elemento que Campos (1995) apresenta como sendo o setor fornecedor de matéria-prima/insumos. Esse setor é capaz de determinar a concorrência da empresa em função da disponibilidade de matéria-prima, preço e qualidade.

### 3.1 As Empresas Líderes da Indústria Frigorífica

Ao longo da trajetória de evolução da indústria frigorífica brasileira pudemos observar que inicialmente essa indústria era formada por empresas líderes de capital externo, as quais foram as primeiras a compor o setor no Brasil. Posteriormente houve a entrada de empresas dos ramos de processamento aviário e suíno. No entanto, no fim da década de 80 e início da década de 90, essa indústria ganhou nova configuração, onde ganha destaque frigoríficos de capital nacional e ocorre a saída das empresas de capital externo e empresas dos ramos aviário e suíno. A crise econômica que configurou esse período serviu para dar suporte a nova configuração da indústria frigorífica brasileira.

A Tabela 1 aponta as cinco empresas que controlavam aproximadamente 50% das exportações de carne bovina do Brasil em 2006, sendo elas JBS, Bertin, Minerva, Marfrig e Independência. Esta seção trata de apresentar as principais estratégias de expansão dessas empresas a nível nacional e internacional no período pós 1990, mas que se intensifica a partir dos anos 2000.

O fortalecimento dessas cinco grandes empresas líderes inicia-se a partir dos anos 2000 com o aumento acentuado das exportações brasileiras de carne bovina. Assim, essas empresas que emergiram no setor após a crise que as empresas da indústria frigorífica enfrentaram no fim da década de 80 e início dos anos 90 garantiram participar de um momento importante para pecuária brasileira, qual seja o processo de reorganização da cadeia para atender o mercado internacional.



## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

Assim como outras importantes empresas do setor que emergiram nesse período, essas empresas foram capazes de aumentar a concentração de capital que está levando a centralização desse capital e a formação desse oligopólio a nível nacional e internacional. A estratégia para isso: aquisições de plantas frigoríficas no mercado nacional e internacional como forma de garantir o acesso a uma base de fornecimento de matéria-prima.

**Tabela 1 - Maiores frigoríficos exportadores de carne bovina (US\$, %), 2006.**

| Empresa       | Valor (US\$) | (%)    |
|---------------|--------------|--------|
| JBS           | 922,4        | 16,00  |
| Bertin        | 838,1        | 14,60  |
| Minerva       | 438,4        | 7,60   |
| Marfrig       | 416,4        | 7,20   |
| Independência | 243,5        | 4,20   |
| Margen        | 102,2        | 1,80   |
| Quatro Marcos | 133,0        | 2,30   |
| MERCOSUL      | 173,6        | 3,00   |
| Mataboi       | 117,8        | 2,00   |
| Outros        | 2.371,8      | 41,20  |
| Total         | 5.757,2      | 100,00 |

Fonte: Minerva (2008).

A hoje JBS foi criada em 1953, em Anápolis, Goiás. A empresa se chamou Friboi até 2005, ano em que foi criada a marca JBS S.A. A primeira aquisição para expansão da empresa realizou-se em 1968 de uma planta de abate localizada em Planaltina, no Distrito Federal, seguido em 1970 por uma nova aquisição em Luziânia, Goiás. Entre 1981 e 2002, expandiu significativamente suas operações no Brasil por meio de aquisições de plantas de abate e unidades produtoras de carne *in natura* e industrializada, bem como por investimentos no aumento de sua capacidade produtiva. Em 2004, adquiriu 50% da *joint-venture* BF Alimentos, da qual era sócia juntamente com a Bertin. O grupo iniciou seu processo de internacionalização em 2005 com a aquisição da empresas Swift na Argentina, seguida pela compra da Swift Foods and Company nos EUA em maio de 2007, e de 50% da empresa italiana Inalca em março de 2008. A partir da aquisição da Swift Foods and Company a JBS tornou-se a líder mundial no mercado de carnes. A empresa realizou abertura de capital em 2007. Ao total já incorporou vinte e uma novas plantas frigoríficas no país até 2006 por meio de novas aquisições. No final do ano de 2009 realizou uma fusão com o Grupo Bertin que passou a ser controlado então pela JBS (JBS, 2010).

O Grupo Bertin iniciou suas operações em 1977, em Lins, no Estado de São Paulo. Em

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

1984 já exportava carne *in natura* para Europa e em 1992 passou a exportar carne industrializada para esse mercado. O Grupo chegou a Amazônia através da aquisição de plantas no Estado do Pará em 2005, no município de Marabá; e, em 2007 em Redenção, Santana do Araguaia e Tucumã. No Estado de Mato Grosso, adquiriu em 2007 uma planta no município de Água Boa. A expansão internacional iniciou-se em 2006 na China, Uruguai e Paraguai. Este grupo também é marcado por uma diversificação em seus negócios, nos setores: agroindustrial, higiene, limpeza, infraestrutura e energia, e processamento de derivados do boi, em especial em couros, setor que já registrava investimentos da empresa na Amazônia em 1995, no Estado do Pará. A Bertin é a maior exportadora brasileira de couros, com participação em mais de 20% das exportações brasileiras. Mais de 90% de sua produção é exportada e entre suas compradoras estão renomadas marcas e grandes empresas globais (BERTIN, 2010).

O Frigorífico Minerva do Brasil S.A, iniciou suas atividades em 1992 e teve sua primeira unidade de abate e processamento localizada na Cidade de Barretos, em São Paulo. Em 1999 arrendou e subseqüentemente adquiriu uma unidade de abate e processamento na cidade de José Bonifácio/SP. Em 2001, a Companhia arrendou a unidade de processamento na Cidade de Cajamar, em São Paulo. No ano de 2004 abriu nova unidade de abate e processamento na Cidade de Palmeiras de Goiás, em Goiás, uma das mais modernas instalações de processamento da carne bovina da América Latina. Em 2006, firmou contrato de locação de uma unidade de abate e processamento na cidade de Batayporã, em Mato Grosso do Sul. Em 2007 os investimentos da Companhia foram a construção de uma unidade industrial para a produção de carne cozida e congelada na cidade de Barretos, em São Paulo, em *joint-venture* com a empresa irlandesa Dawn Farms Group, a aquisição de uma unidade industrial de abate e processamento em Araguaína, Tocantins, e outra ainda em fase de construção na cidade de Redenção, no Pará, e deu início à construção de uma nova unidade em Rolim de Moura, Rondônia. Em 2008 houve a aquisição do frigorífico Lord Meat, no Estado de Goiás. Neste ano encerrou as atividades na planta de Cajamar, em São Paulo, que era arrendada. Em março de 2009, houve a inauguração da planta de *cooked frozen* em Barretos, sendo a primeira unidade produtiva da JV Minerva Dawn Farms. A unidade produtiva é uma das maiores do país no processamento de carne para produtos industrializados (MINERVA, 2008).

O Grupo Marfrig surgiu em 1986, no Estado de São Paulo. Em 1998, iniciou as atividades de seu primeiro Centro de Distribuição na cidade de Santo André, no mesmo

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

estado. No ano 2000 a empresa arrendou a primeira planta de abate e processamento em Bataguassu, Mato Grosso do Sul (que veio a ser adquirida posteriormente). O negócio de exportação foi criado em 2001 quando a companhia arrendou sua segunda planta de abate e processamento em Promissão, São Paulo. Em 2003, a Marfrig adquiriu uma planta em Tangará da Serra e, no ano seguinte, arrendou uma planta em Paranatinga (que veio a ser adquirida posteriormente), ambas no Estado de Mato Grosso. Em 2006, iniciou seu processo de internacionalização com a constituição da Marfrig Chile e atualmente possui plantas abate, industrializados e centros de distribuição no Uruguai, Argentina, Chile, na Europa e nos Estados Unidos. Em setembro de 2006 a companhia firmou junto ao Grupo Margen protocolo de intenções para arrendamento de sete plantas frigoríficas, sendo seis plantas localizadas nas cidades de Paranaíba (PR), Taipas (SP), Rio Verde (GO), Rolim de Moura e Ariquemes (RO) e Mãe do Rio (PA) pelo prazo de sessenta e três meses, e outra planta localizada na cidade de Paranaíba (PR), pelo prazo de vinte e sete meses. De acordo com a empresa, esse arrendamento posiciona à companhia maior proximidade a outras localidades com oferta de gado, bem como aumenta sua capacidade de produção para a Europa, já que as plantas localizadas em Paranaíba/PR, Rio Verde/GO, Rolim de Moura/RO e Paranaíba/PR são habilitadas para tal mercado (MARFRIG, 2010).

O grupo Independência surge em 1977, em Santana do Parnaíba, São Paulo. Obteve a primeira licença para exportação em 1999 pelas unidades localizadas em Presidente Venceslau, São Paulo, e Anastácio, Mato Grosso do Sul. Em 2006 iniciou atividades de abate nas unidades de Janaúba, Minas Gerais e Rolim de Moura, Rondônia, e implementou certificação da produção do curtume localizado em Colorado do Oeste, Rondônia, adquiriu ainda novos armazéns refrigerados em Santos, São Paulo, e de uma planta em Paraíso do Tocantins, Tocantins. Em 2007 adquiriu o frigorífico Goiás Carne, em Goiás, e arrendou o curtume localizado em Senador Canedo, Goiás, além de três plantas no Estado de Mato Grosso (em Juína, Pontes e Lacerda e Confresa). Em 2008, iniciou atividades de produção de biodiesel em Nova Andradina, Mato Grosso do Sul; arrendou unidade de abate e desossa do IFC Foods em Nova Xavantina, Mato Grosso; adquiriu um centro de distribuição, armazenamento refrigerado e logística do IFC Foods em Itupeva, São Paulo; e arrendou uma unidade de abate e desossa em Colíder, Mato Grosso. Neste ano iniciou a internacionalização do Grupo, com a compra do Frigorífico Guarani S.A. no Paraguai (INDEPENDÊNCIA, 2010).

Nesse oligopólio competitivo vimos que o processo de aquisição de novas plantas é

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

fator importante de expansão dessas empresas, uma vez que essas aquisições implicam não apenas ao acesso de uma capacidade instalada, mas também, e principalmente, a uma rede de fornecedores de matéria-prima que já atendiam essa planta. Essas grandes empresas atuam nesse sentido no mercado nacional e internacional, sendo que no mercado internacional atuam na aquisição de grandes empresas do setor, em países importantes na dinâmica de comércio, para se posicionarem como empresas líderes a nível mundial, como pode ser visto pelo Quadro 1.

| Ano  | Empresa adquirente | Empresa adquirida                | País          |
|------|--------------------|----------------------------------|---------------|
| 2005 | JBS                | Swift                            | Argentina     |
| 2006 | Marfrig            | Tacuarembó                       | Uruguai       |
| 2006 | Bertin             | Canelones                        | Uruguai       |
| 2006 | Marfrig            | Elbio Perez Rodrigues            | Uruguai       |
| 2006 | JBS                | Venado Tuerto                    | Argentina     |
| 2006 | JBS                | Pontevedra                       | Argentina     |
| 2007 | Marfrig            | La Caballada                     | Uruguai       |
| 2007 | Marfrig            | Quikfood                         | Argentina     |
| 2007 | Marfrig            | Best Beef S.A e Estância Del Sur | Argentina     |
| 2007 | Marfrig            | Frigorífico Patagônia            | Chile         |
| 2007 | Marfrig            | Quinto Cuarto                    | Chile         |
| 2007 | Marfrig            | Establecimientos Colônia         | Uruguai       |
| 2007 | Marfrig            | Mirab                            | Argentina/EUA |
| 2007 | JBS                | Berazategui                      | Argentina     |
| 2007 | JBS                | Colonia Caroya                   | Argentina     |
| 2007 | JBS                | SB Holdings                      | EUA           |
| 2007 | JBS                | Swift Foods Company              | EUA           |
| 2008 | JBS                | Inalca S. p. A. (50%)            | Itália        |
| 2008 | JBS                | Tasmangroup                      | Austrália     |
| 2008 | JBS                | National Beef                    | EUA           |
| 2008 | JBS                | Smithfield Beef                  | EUA           |
| 2008 | Bertin             | Riggamonti (50%)                 | Itália        |
| 2008 | Minerva            | Friasa S.A                       | Paraguai      |
| 2008 | Marfrig            | OSI                              | Europa        |
| 2008 | Independência      | Fernando de LaMora               | Paraguai      |

**Quadro 1 - Principais aquisições realizadas por frigoríficos brasileiros no mercado internacional, 2005-2008.**

**Fonte:** Bertin (2010); Independência (2010); JBS (2010); Marfrig (2010); e Minerva (2008).

Esta foi a estratégia clara da JBS que procurou adquirir a principal empresa do setor mundial, Swift Foods. O processo de internacionalização inicia-se a partir de 2005 por essas empresas, e em quatro anos, uma delas, a JBS, tornou-se a líder mundial em processamento de proteína animal. Atualmente a Marfrig é a quarta maior produtora mundial de carne bovina. No entanto, no período pós-crise de 2008 esses grandes grupos também enfrentaram alguns

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

obstáculos para continuidade de suas atividades. Um exemplo é o processo de recuperação judicial que o frigorífico Independência está realizando. No entanto, objetivo do trabalho era apresentar a evolução da indústria frigorífica e caracterizar sua estrutura de mercado, baseado na configuração atual desse setor, o que pode ser em grande parte concluído.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria frigorífica brasileira atualmente é um exemplo de concentração e centralização do capital. A partir de uma evolução no setor de produção de matéria-prima e no setor processador de carne bovina foi possível otimizar a capacidade produtiva do país e alcançar parcela significativa no comércio internacional de carne bovina. Através deste trabalho pudemos observar alguns resultados através da ótica da trajetória de desenvolvimento da indústria frigorífica brasileira.

Em geral, os trabalhos se pautam em explicar o aumento das exportações brasileiras de carne bovina, sem considerar a evolução das empresas. Procuramos assim, demonstrar a modernização do setor produtor de matéria-prima, e de processamento dessa matéria-prima e, buscar as relações que se estabeleceram entre ambas as partes e foram fundamentais para hoje essas empresas formarem um oligopólio competitivo.

A indústria frigorífica brasileira passou por um processo de inversão das suas principais empresas. Quando, no início século XIX começa a se formar a indústria de carne bovina brasileira, empresas de capital externo despontam no setor e seguem uma trajetória de permanência até início da década de 1990. A partir da década de 90, empresas brasileiras vão experimentar um processo intenso de modernização da cadeia produtiva de carne bovina. Essa modernização é um dos elementos fundamentais para o Brasil expandir sua capacidade de exportação que o tornará líder deste mercado.

As empresas brasileiras passam então, não somente a ter controle do mercado nacional, uma vez que não ocorre a entrada de empresas de capital externo nesse setor, mas também vão expandir suas atividades em um processo de internacionalização que coloca algumas empresas brasileiras como líderes do mercado mundial de carne bovina. O país tornou-se líder do mercado mundial a partir de 2004. As mudanças internas que envolveram uma reorganização da cadeia produtiva e mudanças externas na redução da oferta de carne bovina, abriram espaço para produção brasileira a partir de 1999, auxiliada por uma taxa de câmbio favorável e pelo atendimento as exigências internacionais com as primeiras áreas livres de

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

febre aftosa reconhecidas pela Organização Internacional de Epizootias (OIE).

Esse processo deu suporte para concentração de capital por algumas empresas que se tornaram líder do setor e iniciaram uma expansão na centralização do capital com incorporações a nível nacional e internacional. O BNDES apoiava diretamente essa internacionalização e expansão produtiva nacional, com investimentos diretos que já tornaram o Banco sócio da JBS, Marfrig e Independência. O processo de centralização do capital é uma das grandes estratégias dessas empresas para expansão.

### REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005.

ALMEIDA, M. **Desafios da real política industrial brasileira do século XXI**. Brasília, DF: IPEA, 2009. 73 p. (Texto para discussão, nº 1452).

BÁNKUTI, F. I. **Entraves e Incentivos ao Abate Clandestino de Bovinos no Brasil**. 2002. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

BERTIN S.A. **Trajatória de crescimento**. Bertin, 2010. Disponível em: <[http://www2.bertin.com.br/grupo\\_trajetoria.aspx](http://www2.bertin.com.br/grupo_trajetoria.aspx)>. Acesso em 13 mai. 2010.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **História do MAPA**. 2009a. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Legislação**. 2009b. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Serviço Brasileiro de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos**. 2010b. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 13 mai. 2010.

CAMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-IRÃ. **Certificado Sanitário Fitossanitário - procedimentos**. 2010. Disponível em: <<http://www.camiranbrasil.com.br/index.php?id=halal>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

CAMPOS, I. **Complexos de Produção Agroindustrial e Mecanismo de Formação de Preços na Agricultura**. Belém: NAEA, 1995. (Papers do NAEA, n. 46).

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

CAMPOS, R. R. **Tecnologia e Concorrência na Indústria de Carnes na Década de 80.** 1994. 220 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994.

CARRER, C. da C. **Caracterização e diferenciação regional da pecuária de corte no Brasil do fim do século: Gênese, modernização e a reestruturação produtiva e mercadológica.** 2000. 291 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

CARVALHO, D. **BNDES defende apoio para frigoríficos.** Disponível em: <<http://www.investimentos.sp.gov.br/noticias/lenoticia.php?id=9391>>. Acesso em: 21 mar. 2010.

GREENPEACE. **A farra do boi na Amazônia.** 2009. Disponível em: <[www.greenpeace.org/Brasil/](http://www.greenpeace.org/Brasil/)>. Acesso em: 05 jun. 2009.

INDEPENDÊNCIA. **Histórico e Perfil Corporativo.** 2010. Disponível em: <[http://ri.independencia.com.br/independencia/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=16757&submenu=1&img=16750&conta=28](http://ri.independencia.com.br/independencia/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=16757&submenu=1&img=16750&conta=28)>. Acesso em: 30 mar. 2010.

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL). **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil.** Brasília, 2000.

JBS. **Histórico e Perfil Corporativo.** 2010. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri>>. Acesso em: 21 mar. 2010.

MARFRIG. **Histórico.** Marfrig, 2010. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br/ri>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização "em rede".** São Paulo: Editora UNESP, 2000.

MINERVA. **Relatório Anual 2008.** 2008. Disponível em: <<http://www.minerva.ind.br/ri/index.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2010.

PIGATTO, G. **Determinantes da Competitividade da Indústria Frigorífica de Carne Bovina no Estado de São Paulo.** 2001. 221 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança.** 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2004.

## Área temática 6: História de Empresas e História da Tecnologia

POLAQUINI, L. E. M.; SOUZA, J. G. de; GEBARA, J. J. Transformações técnico-produtivas e comerciais na pecuária de corte brasileira a partir da década de 90. **Revista Brasileira de Zootecnia**. v.35, n.1, p.321-327, 2006.

POSSAS, M. L. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. 2. ed. São Paulo: HUCITEC, 1990.

SILVA, J. G. da. **A modernização dolorosa: estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

\_\_\_\_\_. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1996.

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira: Origem e Desenvolvimento**. Nova Edição. Campinas: HICITEC, 2000.

USDA. **Statistics of Agriculture**. 2011. Disponível em:  
<<http://www.usda.gov/wps/portal/usdahome>>. Acesso em: 01 fev. 2011.

WILKINSON, J. Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes. In: COUTINHO; L. et al. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: IEA;UNICAMP, 1993.

WILKINSON, J.; ROCHA, R. **Uma análise dos setores de carne bovina, suína e de frango. Roteiro dos estudos econômicos setoriais**. Rio de Janeiro: Projeto SENAI;UFRJ, 2005.