

AMPLIAÇÃO DO MARKET SHARE E DOMÍNIO DE MERCADO COM AS FUSÕES E AQUISIÇÕES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS¹

Rui Maurício LEÃO²
Regina Maria de SOUZA³

RESUMO

O irreversível crescimento da globalização evidenciou a utilização da estratégia de internacionalização das empresas, passando estas a atuar em mais de um país ou, até mesmo, em diversos deles, promovendo um exponencial ganho de competitividade. Dessa forma, passam a ter acesso a recursos estratégicos, maior estrutura logística, aumento da credibilidade e acesso a um público demasiadamente maior. Este cenário, que expõe a constante e dinâmica concorrência atual, condiciona as empresas a se fortalecerem ou a ficarem vulneráveis perante as grandes corporações, de modo que uma saída frequentemente utilizada é a ampliação de sua fatia de mercado por meio de fusões e aquisições de concorrentes diretos ou indiretos, como também de empresas estrangeiras para iniciar ou consolidar o processo de expansão de seu market share nacional e posterior inserção no mercado externo. Contudo, fica evidente a utilização dessas operações como planos estratégicos de rápido crescimento. O presente trabalho tem o objetivo de estudar essas reorganizações societárias como uma estratégia empresarial de aumento do market share e domínio de mercado, bem como ganho de competitividade. Para tanto, foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória, que incorreu no levantamento bibliográfico acerca das principais operações de reorganização societária realizadas pelo grupo JBS, por meio de material obtido em seu próprio site e artigos de revistas oficiais, como também, uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e regulamentações envolvidos nesses processos, tais como as regulamentações do Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Palavras-chave: Aquisição. Cade. Fusão. Grupo JBS. Market share.

INTRODUÇÃO

A concorrência entre empresas do mesmo setor sempre existiu, porém a globalização acelerada e o intenso desenvolvimento dos meios de comunicação facilitaram o acesso a informações antes muito protegidas, tornando a concorrência muito mais rápida e agressiva. E este cenário pressiona as grandes corporações a utilizarem diversas estratégias de fortalecimento de posição no mercado, bem como aumento de abrangência territorial ou setorial, ou seja, promover a marca para que esteja presente em mais lugares e atuando em um número maior de segmentos, para assim evitar concentração de riscos em um único nicho de mercado ou região geográfica. Para tanto, estas têm utilizado as operações de fusões e

¹ Trabalho do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica das Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul – SP, PIBIC/FUNEC

² Graduando em Administração, Faculdades Integradas de Santa Fé Sul – SP, FUNEC, ruimauricioleao@hotmail.com

³ Docente das Faculdades Integradas de Santa Fé Sul – SP, FUNEC, souzarm@hotmail.com

aquisições, que consistem na união ou na compra de empresas, respectivamente. Sendo assim capazes de executarem planos estratégicos de crescimento de maneira muito mais rápida.

A primeira vantagem alcançada com a aquisição de uma companhia já consolidada em um determinado mercado é o aumento da participação da empresa adquirente. Termo amplamente conhecido como market share ou quota de mercado, a parte do mercado que uma empresa possui (KEEGAN, 2005, p.391).

Uma empresa pode adquirir ou associar-se a outra com inúmeros fins, tais como de adquirir determinada tecnologia, ingressar em novo ramo de atividade, diminuir custos com a otimização dos serviços de logística, ou outros fatores de produção que gerem um menor custo perante produção de maior volume. Contudo, neste trabalho, as fusões e aquisições serão estudadas como ferramentas estratégicas para a aceleração do crescimento, consolidação da marca, aumento da participação no mercado e ingresso em outros países, realizadas neste caso pelo Grupo JBS, uma das maiores indústrias de alimentos do mundo.

O Grupo JBS tem crescido extraordinariamente nos últimos anos, em sua grande parte por meio de estratégias de crescimento em volume, em abrangência de mercado, internacionalização e ingressos em novos segmentos. Para tanto, apresenta-se claramente o forte uso de operações de fusão e aquisição. Operações estas que no âmbito de estratégia empresarial constituem o objeto de estudo deste trabalho, no qual serão explicitados os conceitos de fusão e aquisição, um breve relato histórico acerca da empresa envolvida, suas principais operações de reorganização societária e sua estratégia empresarial por meio destas.

Dessa forma, o artigo visa reunir e analisar as informações sobre os processos de fusões e aquisições realizadas pelo grupo JBS no âmbito de ampliação de seu market share e domínio de mercado, com destaque para a identificação das principais reorganizações societárias realizadas pela corporação em questão, bem como os resultados obtidos por meio de tais operações e a identificação da relevância direta destas operações para a empresa.

Para tal, fez-se uso de pesquisa exploratória para a composição do material sobre a referida corporação e, também, foi utilizada a pesquisa bibliográfica com o objetivo de confrontar fundamentos da administração e os conceitos das reorganizações societárias, com as ações estratégicas realizadas pelo Grupo JBS. A pesquisa bibliográfica serve para melhor embasamento científico e teórico referente aos conceitos da administração. Também foram utilizados como fontes: livros, artigos e sites de referência para a temática aqui descrita.

FUSÃO E AQUISIÇÃO DE SOCIEDADES EMPRESARIAIS

Fusão é o nome dado à operação de unir duas ou mais empresas para a consequente formação de uma única empresa. O conceito fusão de sociedades é previsto no Código Civil - Lei n° 10.406 de 2002, nos artigos 1.119 a 1.121, e possui um maior detalhamento na Lei das Sociedades Anônimas (n° 6404/76), a qual, no artigo n° 228, esboça que “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” (BRASIL, 2002).

O processo de aquisição de sociedades empresariais consiste em adquirir total ou parcialmente o patrimônio de uma empresa, sendo que quando esta for total ou majoritária haverá a tomada de controle pela empresa adquirente. Oficialmente, esse processo é conhecido como incorporação e é regido também pela Lei das Sociedades Anônimas (n° 6404/76) que, no artigo n° 227, descreve que “A incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.” (BRASIL, 1976) O termo incorporação também está disposto nos artigos 1.116 a 1.118 do Código Civil - Lei n° 10.406, de 2002 (BRASIL, 2002).

Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)

A partir de fusões e aquisições, as grandes corporações promovem a diminuição da concorrência e assim podem passar a controlar os preços, ou ainda, diminuir a qualidade de seus produtos para a obtenção de maiores lucros. Nessa situação fortemente prejudicial ao consumidor, foi criado a partir da Lei 4.137 de 1962, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) (BRASIL, 1962).

Sua principal atribuição é fiscalizar as relações econômicas, tais como cartéis, aquisições e fusões, incumbido com a complexa missão de impedir abusos de ordem econômica para zelar da livre concorrência e, ao mesmo tempo, permitir o desenvolvimento do país (BRASIL, 1962).

A ausência desse órgão promoveria grandes impactos negativos à economia, pois a falta de controle das operações de reorganizações societárias abre espaço para a criação de monopólios, oligopólios e outros mecanismos ilegais para o controle desequilibrado dos preços e até mesmo da padronização e alteração da qualidade dos produtos disponíveis ao consumidor, mesmo que estes mecanismos não sejam oficialmente formados.

Afinal, se uma empresa detiver o controle da produção e distribuição de um determinado produto, ou da maioria deste, conseqüentemente deterá o poder de controlar diretamente os seus preços, promovendo então uma inflação concentrada do preço de um produto ou linha de produtos.

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Diante da necessidade de lançar-se à frente da concorrência para garantir vantagens competitivas e sobreviver no atual mercado dinâmico, a internacionalização apresenta-se como uma estratégia capaz de conduzir uma empresa rumo à liderança. O aumento da participação de mercado de uma empresa é uma vantagem competitiva de muita força, já que esta apresenta-se como uma forma ativa e antecipada de lidar com uma possível retração da empresa no mercado.

Uma empresa pode buscar sua internacionalização motivada pela expansão de seus negócios em volume, em área de atuação, aumentar a rentabilidade de sua produção, como também disseminar sua atuação por meio da diversificação de segmentos e países, evitando assim ficar vulnerável perante a oscilação econômica de um único país ou único segmento.

A internacionalização é uma operação demasiadamente complexa que requer amplo conhecimento do mercado alvo, do consumidor, da concorrência, da cultura, condições econômicas, barreiras governamentais, tributárias, dentre outras.

Acerca da temática, Bethlem (2009) cita as variáveis sociais que englobam cultura, religião, crenças e costumes de uma sociedade e que, por sua vez, podem ser grandes barreiras na implantação de negócios e técnicas em um novo mercado, de forma que empresas multinacionais buscam adaptar seus produtos, serviços, métodos de gerência, de comunicação social e técnicas de marketing à cultura do país em que buscar atuar.

Diante das inúmeras dificuldades para o ingresso em um novo mercado por meio de criação de filiais e subsidiárias, adquirir o controle das empresas já consolidadas no mercado alvo é uma estratégia que se apresenta mais rápida e eficaz do que emergir entre elas para então superá-las, o que se constituiu em estratégia de mercado adotada pelo Grupo JBS.

Histórico e posição atual do Grupo JBS no mercado⁴

Fundada em 1953, a partir de uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, iniciou suas atividades na cidade de Anápolis, no estado de Goiás, por José Batista Sobrinho. Atualmente, é uma das maiores indústrias de alimentos do mundo com 340 unidades de produção, mais de 185 mil colaboradores, e, segundo a descrição em seu site institucional, é líder mundial em processamento de carne bovina, ovina e de aves, além de ter uma forte participação na produção de carne suína. Atua também nos setores de couro, fast foods, embalagens metálicas, transporte, higiene e limpeza, colágeno, biodiesel e celulose.

A referida empresa iniciou seu crescimento horizontal em 2005, quando a Friboi se tornou JBS S/A e realizou inúmeras aquisições de plantas, marcas e participações tanto no mercado nacional, quanto em países estrangeiros. Suas aquisições geraram o grande crescimento objetivado e hoje atua em 22 países e conta com as seguintes marcas de destaque internacional; Swift, Friboi, Maturatta, Bertin, Cabana LasLilas, Pilgrim's, Gold KistFarms, Pierce, 1855, Seara, Doriana, Frangosul, Lebon, Rezende, Texas Burguer.

Seu histórico formal se confunde em meio a todas suas reorganizações societárias. Empresa que iniciou com o processamento de carne bovina sob a marca Friboi, hoje lhe faz necessário a existência da J&F Participações S/A, uma holding incumbida de gerenciar todas as participações do grupo, que envolve desde a tradicional proteína animal oferecida pelo Grupo JBS à celulose, e até o Banco Original, sua própria instituição financeira.

Com o intuito de facilitar a análise dos dados, as informações acerca das principais operações realizadas pela JBS estão dispostas de forma resumida e distribuídas no quadro abaixo.

⁴ História da empresa JBS. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/historia>>. Acesso em 05 mar. 2014.

Quadro 1 - Principais reorganizações societárias da JBS

Operação	Empresa	Ano	Objetivo organizacional
Aquisição	Swift Armour - Argentina	2005	Início da internacionalização por meio do ingresso no mercado de carne bovina sul-americano, e acesso a exportação para mais 70 países.
Aquisição	Swift Armour - EUA	2007	Ingresso no mercado de carne bovina norte-americano.
Aquisição em parceria com a Cremonini	Inalca	2007	Ingresso no setor de fast foods na Europa a partir desta empresa na Itália
Aquisição	Tasman	2008	Fortalecer presença no setor de carne bovina nos Estados Unidos e possibilitar o ingresso na Austrália
Aquisição	Smithfield Beef	2008	Ingresso no mercado de criação e serviços de confinamento de gado.
Aquisição	Pilgrim's Pride	2008	Ingresso no setor de aves nos Estados Unidos
Fusão	Bertin	2009	Aumento da participação no mercado brasileiro.
Aquisição	Rigamonti	2011	Consolidação no setor de embutidos na Europa
Arrendamento	Frangosul	2012	Ingresso oficial no setor de aves no Brasil.
Aquisição	Independência	2013	Ampliação da participação no mercado frigorífico no Brasil.
Aquisição	Seara	2013	Consolidação no setor de aves e suínos, assumindo a vice-liderança no Brasil.

Fonte: Dos próprios autores.

As informações apresentadas na tabela 1 evidenciam que a trajetória do Grupo JBS é pautada por importantes aquisições, a fim de atingir seu objetivo de crescimento rumo ao atual domínio global no segmento de produção de proteína animal. É nítida a constatação de que a internacionalização por meio de aquisições estrangeiras foi crucial para se alcançar o desempenho atual, pois lhe propiciou um grande aumento de participação no mercado, acesso a recursos e mercados estratégicos.

Após um maior entendimento dos processos de internacionalização, fica a indagação acerca do hipotético nível de dificuldade que o Grupo JBS enfrentaria, caso tivesse decidido ingressar em cada um dos 22 países com sua marca própria, estudando e resolvendo cada um dos fatores de dificuldades previstos pelo processo de internacionalização. Realmente não se faz necessário um estudo profundo para se afirmar que até o presente momento ainda não teria conseguido concretizar a façanha de estar presente de forma tão consolidada como está atualmente.

Dentre os diversos motivos para se realizar a aquisição de uma empresa, destacam-se os ganhos de participação no mercado (market share), o aumento da atuação geográfica e o crescimento decorrente da ampliação das escalas operacionais. Mediante prévia análise das operações da JBS, nota-se que para evitar as enormes dificuldades e barreiras da

internacionalização, esta realizou aquisições de empresas já consolidadas no mercado a ser explorado (ROSSETTI, 2012).

Enfatiza-se a representatividade do Grupo JBS em uma matéria de Wladimir D'Andrade da Agência Estado, publicada na revista Exame em junho de 2012, que o apresenta como a empresa brasileira mais internacionalizada, ou seja, com maior participação no comércio exterior. Ainda que por meio de aquisições de marcas já consolidadas e algumas vezes até então concorrentes (JULIBONI, 2013).

Situação a qual demonstra a relevância das estratégias das reorganizações societárias utilizadas pela mesma por meio de aquisições de marcas já consolidadas e algumas vezes até concorrentes.

Esse complexo e longo processo iniciou-se em 2005 com a compra da Swift Armour por R\$ 200 milhões de dólares, uma empresa de processamento de carne bovina na Argentina, que promoveu à JBS acesso ao vasto mercado, ampliando fortemente sua participação no mercado mundial, já que esta corporação adquirida exportava para 70 países, salientando que sua maior demanda era advinda dos Estados Unidos.

Em 2007, realizou uma importantíssima aquisição, a centenária Swift Armour americana pelo valor de R\$ 1,4 bilhão de dólares, que elevou a JBS à posição de maior processador de carne bovina do mundo, além do aumento de sua participação de mercado por meio do ingresso ao mercado norte-americano.

Para acessar o mercado de fast foods europeus, também em 2007, a JBS estabeleceu Join Venture com a Cremonini para comprar a Inalca, empresa localizada na Itália. Estratégia esta que consiste em uma parceria para ingressar em um novo negócio ou segmento que ambas tenham interesse.

Com o intuito de consolidar-se nos EUA e obter acesso à Austrália, a JBS adquire, em 2008, a processadora australiana de carne bovina Tasman por cerca de 150 milhões de dólares.

Ainda em 2008, objetivando aumentar sua produção de abate de 14 mil para 19 mil animais por dia, a JBS realizou a aquisição da americana Smithfield Beef por cerca de 565 milhões de dólares. Negociação que gerou a aquisição de uma das maiores criadoras de gado bovino dos Estados Unidos, a Five Rivers.

Concretizada somente em 2009, embora negociada em 2008 com o objetivo de ingressar no setor de frango, a JBS adquire a Pilgrim's Pride, uma das maiores produtoras de carne de frango dos EUA que possui 29 unidades no país. Sobre essa aquisição, a JBS

comunicou que demonstra o interesse da companhia no setor de frango nos EUA, conseguindo então, com menores custos, a ampliação das exportações a partir daquele país. Tal iniciativa, juntamente com as demais ações da empresa no mercado internacional, explicitou as aquisições como ações estratégicas para alavancar seus negócios (JBS..., 2009).

Em 2009, a partir da fusão grupo JBS S.A. e o Bertin S.A, criou-se a FB Participações S.A, uma holding encarregada de controlar centralizadamente todas as empresas e marcas da JBS e Bertin. Devido ao grande porte das empresas envolvidas, a operação foi submetida à aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que aprovou a operação somente em 2013. Esta operação foi de alta importância, já que os dois frigoríficos constituíam-se nos dois maiores do Brasil e a nova empresa, com 103 indústrias em quatro países, passaria a concentrar cerca de 20% do abate nacional (JBS, [20-]).

Com o intuito de manter-se na Europa, a JBS adquiriu o controle da italiana Rigamonti em 2011 e colocou fim na parceria que tinha com a Cremonini, que não alcançou os resultados esperados (JULIBONI, 2013).

Alugar ativos da processadora de frangos Frangosul para ingressar no mercado de aves no Brasil também foi uma das ousadas operações da JBS, que assim o fez em 2012. Tal situação apresenta mais claramente a eficácia da estratégia de adquirir outras empresas para ingressar ou acessar mercados específicos. O presidente da JBS, Wesley Batista, afirmou à Veja em maio de 2012 que os ativos da Frangosul poderão sim servir como base utilizada para exportação, pois, para onde se exporta carne bovina, também se tem acesso à carne de frango (GOMES; MONTEIRO, 2012). De forma que a venda de aves poderia ser articulada junto à venda bovina, angariando assim grande vantagem competitiva em custo e logística que, conseqüentemente, transformara-se em aumento de lucros e/ou redução dos preços de venda, o que a deixaria ainda mais competitiva.

A compra da Seara por R\$ 5,85 bilhões em 2013 proporcionou ao Grupo JBS o ingresso e consolidação oficial no setor de aves e suínos, sob o nome de JBS Foods, com capacidade de processamento de 4 milhões de aves e 20.000 porcos por dia, além de 75.000 toneladas de carne bovina por mês. Tamaña produção é realizada por 46 plantas que abastecem 20 centros de distribuição.

Em 2013, adquiriu o frigorífico Independência no Mato Grosso, com quatro unidades frigoríficas por um valor de 268 milhões de reais (JULIBONI, 2013). Essas aquisições propiciaram à empresa um aumento substancial em seu market share, uma vez que, conforme constatado numa superficial análise, o Grupo JBS adquiriu empresas e marcas já consolidadas

no mercado e detentoras de um público já conquistado. De forma que passam a usufruir do novo mercado ou setor em um tempo consideravelmente inferior, se comparado ao tempo necessário para se conquistar ou abrir esses novos mercados ou setores.

Segundo Luciano Vacari, superintendente da Associação dos criadores de Mato Grosso (Acrimat), a JBS possui quatro unidades paralisadas no estado. Cenário também sentido pelos pecuaristas mato-grossenses, que por sinal merecem a devida atenção, já que o estado possui o maior rebanho do país. Suas preocupações são decorrentes da concentração de frigoríficos em poucas empresas (GOMES, 2012).

Além de ingressar em novos mercados, ampliar mercado, capacidade de abate e faturamento, de forma exponencial, surgem as vantagens competitivas capazes de viabilizar e consolidar uma empresa em um novo mercado, como é o caso do acesso a canais de distribuição. Estratégia identificada na operação de arredamento do frigorífico Frangosul que gerou ao Grupo JBS o acesso a recursos estratégicos de logística e distribuição no país.

Fator este de extrema importância que é defendido por Porter (2004) que relata em seu livro a existência de diversos obstáculos capazes de impedir que uma indústria se torne global. Estes obstáculos podem ser econômicos, gerenciais ou institucionais. Dentre os econômicos, há os canais de distribuição estabelecidos, que consiste na necessidade da empresa em ter acesso aos canais de distribuição estabelecidos no mercado alvo. Tal situação se realiza quando há um grande número de clientes com volumes de compras individuais pequenas (PORTER, 2004).

Por mais que este caso não se trate oficialmente de uma aquisição, identifica-se que o objetivo geral foi a tomada de controle das empresas envolvidas por meio da fusão com o frigorífico Bertin ou pelas aquisições realizadas. Um termo utilizado por Marcelo Marco Bertoldi (2006, p. 332), define bem o caso estudado neste trabalho, onde descreve fusão como “[...] uma operação de concentração de empresas, na qual duas ou mais sociedades se unem, resultando dessa uma nova sociedade [...]”. A palavra *concentração* utilizada pelo autor explicita bem a grande razão da busca pela fusão de empresas e a diminuição da concorrência pela concentração de mercado. No contexto empresarial, a concentração de mercado promove um grande ganho competitivo, uma vez que se passa a deter um maior poder de barganha sobre seus fornecedores.

De acordo com Porter (2004), existem cinco principais forças competitivas que envolvem um negócio em sua relação com o ambiente concorrencial, onde uma delas é o poder de negociação de compradores que afirma que este é alto quando o mercado é

constituído por um grande número de vendedores perante um pequeno número de compradores. Confrontando o modelo de Porter com o cenário do mercado frigorífico brasileiro, é possível relacionar o poder de barganha do comprador com a atuação da JBS no Mato Grosso, em que a empresa, na posição de compradora, detém 50% do mercado, enquanto os criadores de gado, na posição de fornecedores, se veem com baixo poder de barganha diante da concentração de mercado realizada pela JBS (PORTER, 2004).

Ainda em referência às cinco forças de Porter, salienta-se a força da ameaça de produtos substitutos que, segundo o autor, ocorre pelo risco de produtos substitutos oferecerem alternativas de preço e qualidade mais atraentes para o consumidor. No atual contexto, é possível correlacionar a carne de frango e a suína como possíveis produtos substitutos da carne bovina, o core business do Grupo JBS. Contudo, a atuação do Grupo JBS na ampliação de seu market share por meio de aquisições, viabilizando o ingresso em novos setores, tais como o de carne de frango, suína e fast foods, demonstra a existência de uma forte estratégia de proteção contra a ameaça de produtos substitutos (PORTER, 2004).

Outra força de Porter é o poder de negociação dos vendedores, dada pela ocasião, de haver, num cenário concorrencial uma quantidade de vendedores exacerbadamente menor do que a quantidade de compradores, que neste caso é representada pelo consumidor final. Mesmo que o Cade impeça o Grupo JBS e demais empresas de deterem uma participação no mercado capaz de prejudicar o consumidor, os 42 frigoríficos do grupo distribuídos pelo Brasil exercem uma proteção suficiente para possuir o poder de negociação dos vendedores. E também decorrente desta grande participação de mercado, o Grupo JBS mantém a proteção contra a ameaça de novos entrantes, sendo esta a quarta das cinco forças de Porter que o Grupo JBS possui perante a concorrência (PORTER, 2004).

CONCLUSÃO

O presente trabalho mostra que o Grupo JBS pautou a ampliação de seu market share nas operações de fusão e aquisição, garantindo-lhe um crescimento rápido ao mesmo tempo em que já ingressava nos novos mercados como líder, o que lhe possibilitou exercer domínio sobre os demais concorrentes por meio de sua grande representatividade em volume e área geográfica.

A estratégia de ampliação do market share do grupo JBS está presente em todas as reorganizações societárias citadas neste trabalho, contudo além das aquisições de empresas

processadoras de carne bovina que promoveram uma grande expansão geográfica à JBS, salienta-se a relevância das aquisições de empresas de outros segmentos, tais como a Inalca do segmento de fast foods na Itália, a Pilgrim's Pride do segmento de aves nos Estados Unidos, a Rigamonti do segmento de embutidos na Europa e a Seara nos segmentos de aves e suínos no Brasil. Tais aquisições permitiram à JBS uma ampliação de seu market share por meio do ingresso em segmentos e países que ainda não eram explorados pela empresa.

É relevante frisar que a estratégia de domínio de mercado por meio da concentração de empresas, ainda que não admitida pelo Grupo JBS, se mostra vívida quando analisados os casos de aquisição de concorrentes que lhe proporcionaram acesso a um novo mercado já em posição de domínio naquele segmento, como ocorreu no caso da aquisição da Swift Armour Argentina, que já dominava o mercado argentino de carne bovina e ainda exportava para 70 países. Sua liderança de mercado na Argentina passou à JBS, o que também ocorreu no caso da aquisição da Swift Armour americana que elevou a JBS à posição de maior processadora de carne bovina do mundo em 2007, seguido em 2008 pela aquisição da Smithfield Beef, uma processadora de carne bovina nos Estados Unidos, e da Five Rivers, uma das maiores criadoras de gado do mesmo país, situação esta que permitiu à JBS o domínio do mercado de carne bovina nos Estados Unidos por meio da liderança nos segmentos de criação de gado e processamento de carne bovina.

Suas atividades de maior importância giram em torno da aquisição de concorrentes diretos e de empresas que propiciaram ingresso em um novo mercado, seja do ponto de vista geográfico ou setorial. Situação denotada com clareza na operação de fusão com o seu grande e direto concorrente, o frigorífico Bertin, na estratégia de ampliação de market share e fortalecimento de sua posição no mercado brasileiro.

Outro contexto que evidencia a estratégia de domínio de mercado realizado pela JBS são as aquisições de plantas frigoríficas no estado de Mato Grosso que, de acordo com o superintendente da Associação dos Criadores de Mato Grosso (Acrimat), foram posteriormente desativadas, propiciando uma concentração de fluxo em outras unidades estrategicamente posicionadas.

A grandiosidade da operação colocou-a sob análise do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), pois a união dos dois maiores frigoríficos do país promoveria uma grande concentração de mercado. Entretanto, a fusão foi aprovada e o grupo JBS, por meio da holding criada como FB Participações S.A., passou a dominar o mercado de carne

bovina no Brasil em decorrência de sua ampla participação de mercado no segmento de carne bovina.

Mediante análise das principais transações do grupo JBS aqui tratadas, faz-se plausível a constatação de que essa corporação utiliza as reorganizações societárias de fusão e aquisição como uma de suas estratégias mais eficazes para a promoção de seu crescimento com uma vasta ampliação de participação de mercado e domínio dos segmentos em que atua por meio da liderança que exerce nesses mercados.

EXPANSION OF MARKET SHARE AND MARKET AREA WITH MERGERS AND ACQUISITIONS PROCESS OF INTERNATIONALIZATION JBS

ABSTRACT

The irreversible growth of globalization has highlighted the use of the internationalization of business strategy, passing these to operate in more than one country or even in several of them, promoting an exponential gain in competitiveness. Thus, they will have access to strategic resources, greater logistical structure, increased credibility and access to a wider audience too. This scenario, which exposes the constant and dynamic current competition conditions companies to strengthen or remain vulnerable in the face of large corporations, so that a frequently used way out is to expand its market share through mergers and acquisitions of competitors direct or indirect, as well as foreign companies to start or consolidate the process of expanding its national market share and further integration into the international market. However, it is clear the use of these operations as strategic plans of rapid growth. This work aims to study these corporate restructurings as a business strategy to increase the market share and market dominance and gain competitiveness. Therefore, we used the exploratory research methodology, which incurred the literature concerning the major corporate restructuring operations carried out by JBS, through material obtained on its own site and articles of official magazines, but also a literature search on concepts and regulations involved in these processes, such as the regulations of the Administrative Council for Economic Defense.

Keywords: Acquisition. Cade. Merger. JBS. Market share.

REFERÊNCIAS

BERTOLDI, M. M.; RIBEIRO, M. C. P. **Curso avançado de direito comercial**. São Paulo: Revista dos tribunais, 2006.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

BRASIL. Congresso Nacional. **Código Civil**. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002.

Planalto.gov.br, Brasília. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 14 out. 2014.

BRASIL. Congresso Nacional. **Código Civil**. Lei das S.A. - Lei n ° 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Planalto.gov.br, Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. Congresso Nacional. **Código Civil**. Lei 4.137 de 10 de setembro de 1962. Planalto.gov.br, Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4137impressao.htm>. Acesso em: 14 out. 2014.

GOMES, F.; MONTEIRO, P. JBS aluga ativos da Frangosul e entra em aves no Brasil. **Veja**, São Paulo, 4 maio 2012. Economia. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/jbs-aluga-ativos-da-frangosul-e-entra-em-aves-no-brasil/>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

GOMES, D. **Produtor relata domínio do JBS**. 2012. Disponível em: <http://www.acrimat.org.br/noticia_completa.php?id=85>. Acesso em: 18 abr. 2014.

JBS Friboi compra Pilgrim's Pride dos EUA por US\$ 2,8 bilhões. **Estadão**, São Paulo, Economia, Negócios, 16 set. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,jbs-friboi-compra-pilgrims-pride-dos-eua-por-us-2-8-bilhoes,435837,0.htm>>. Acesso em 12 abr. 2014.

JBS. **História**. [20-] Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/historia>>. Acesso em 05 mar. 2014.

JULIBONI, M. As principais aquisições do JBS nos últimos anos. **Revista Exame**. 10 jun. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-principais-aquisicoes-do-jbs-nos-ultimos-anos>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2012.