

3.3 Plano de Reestruturação Operacional

Após o pedido de recuperação judicial, o **GRUPO FRIGOL**, através de sua Diretoria, desenvolveu um plano de reestruturação financeiro-operacional visando à lucratividade necessária para permitir a liquidação de seus débitos e a manutenção de sua viabilidade no médio e longo prazos, o que depende não só da solução da atual situação de endividamento, mas também e fundamentalmente, da melhoria de sua capacidade de geração de caixa. As medidas identificadas no Plano de Reestruturação Financeiro-Operacional estão incorporadas a um planejamento para o período de 10 (dez) anos e estão fundamentadas nas seguintes decisões estratégicas:

3.3.1 Área Comercial

- Reestruturação de políticas comerciais;
- Plano orçamentário de vendas ao final de cada mês, com atualizações semanais;
- Plano de ação para realização de parcerias estratégicas;
- Reformulação da política comercial em relação às margens/rentabilidade;
- Basear a liderança da empresa em parcerias estratégicas.

3.3.2 Área Administrativa

- Programa de redução do quadro funcional e de gasto com pessoal e horas extras e redução de despesas fixas;
- Fortalecimento da política de recursos humanos para que contemple: plano de carreira baseado em resultado, melhorias no processo de seleção, treinamento e valorização social e profissional dos colaboradores internos visando à redução do *turn over* e dos custos de pessoal;



- Fortalecimento organizacional e da responsabilidade estratégica de tomada de decisão para alcançar metas e assegurar a aderência das ações aos planos;
- Formar as novas diretrizes de administração e dar suporte à área comercial através de uma análise *SWOT* (*Strengths*-forças, *Weaknesses*-fraquezas, *Opportunities*-oportunidades e *Threats*-ameaças);
- Reorganização do organograma da empresa para novo modelo e consoante com o projeto de reorganização administrativa.
- Instituição da Governança Corporativa formada por um Conselho Administrativo e Diretorias Executivas;

3.3.3 Área Financeira

- Busca de novas linhas de créditos menos onerosas e mais adequadas;
- Renegociação de tarifas bancárias;
- Renegociação do passivo não sujeito aos efeitos da Recuperação Judicial de forma a equacionar a entrada de receitas e o pagamento dos acordos conforme seu fluxo de caixa;
- Implantação de relatórios gerenciais para análise de resultados econômicos e financeiros.
- Fornecer base sustentável a todas as decisões estratégicas;

3.3.4 Área Operacional

- Plano de redução dos custos fixos para melhoria da margem operacional, bem como redução de custos, mediante análise de processos, para melhoria da margem de contribuição;



3.4 Cenário Econômico e Mercadológico

3.4.1 Mercado Setorial – Premissas, Desempenho Retroativo e Projeções

3.4.1.1 Premissas

A carne bovina brasileira conquistou no mercado internacional posição de destaque e respeitabilidade. O grande desafio para a cadeia do agronegócio de bovinos do Brasil é agregar valor ao produto fazendo com que não seja comercializado como uma simples *commodity*. É sabido também, que desafio ainda maior é manter o Brasil como um dos líderes desse mercado.

A solução de alguns problemas da pecuária brasileira passa, necessariamente, pela organização da cadeia produtiva e pelas melhorias nas práticas de manejo aplicadas pelo setor, dentre outras. Conhecer a pecuária de corte, as opções, os métodos que auxiliem sua melhoria e seu crescimento sustentável, são responsabilidades das inúmeras indústrias frigoríficas espalhadas pelo país, afirma a *ABIEC* (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes).

O consumo de carne pelos seres humanos, acredita-se que tenha sido iniciado entre 1 milhão e meio de anos atrás, isso trouxe uma grande vantagem em relação às dietas vegetarianas que existiam na época: uma dieta rica em gordura, proteínas e ferro.

No Brasil, os pioneiros da atividade pecuarista foram os senhores da Casa da Torre, localizada na Bahia, utilizando como vaqueiros, muitas vezes, mão-de-obra indígena. Porém, com uma grande seca que atingiu o Nordeste, e a descoberta de minerais preciosos em Minas Gerais no final do século XVIII, o pólo pecuarista brasileiro transferiu-se para as regiões Sudeste e Sul, mais especificamente para São Paulo e Rio Grande do Sul.

O processo de nacionalização dos frigoríficos, iniciado nos anos 70, e o de crescimento da capacidade, nos anos posteriores, foram feitos de maneira pouco organizada. No Estado de São Paulo, por exemplo, a indústria cresceu aproximadamente 245% (duzentos e quarenta e cinco por cento) entre o início da década de 70 e os dias atuais. Além disso, essa indústria se deslocou quase que integralmente para o interior do Estado, explica a *EMBRAPA* (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). Já na década de 90, o setor brasileiro de carnes tornou-se mais profissionalizado, adotou técnicas modernas de produção e redobrou os cuidados com a saúde dos animais. Dessa forma o Brasil se colocou entre os principais fornecedores mundiais de proteína animal no último ano do século XX.

A competitividade e até mesmo a sobrevivência da indústria da carne bovina no mercado está intimamente associada a sua eficiência em gerenciar a qualidade, o que se traduz na segurança do cliente ao consumir os produtos, contribuindo para a satisfação de suas exigências e na redução de custos de perdas e refugos.

3.4.1.2 Desempenho Retroativo

O agronegócio brasileiro é responsável por cerca de 1/3 do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, empregando 38% (trinta e oito por cento) da mão de obra e sendo responsável por 36% (trinta e seis por cento) das nossas exportações. É o setor mais importante da economia brasileira.

O rebanho bovino brasileiro é composto por cerca de 80% (oitenta por cento) de animais de raças zebuínas (*Bos indicus*) e de 20% (vinte por cento) de raças taurinas (*Bos taurus*) conforme a *ABIEC*, e totalizam acerca de 190 (cento e





noventa) milhões de cabeças, que vem em contínuo crescimento e tem apresentado bons avanços nos índices de produtividade. O custo de produção do bovino brasileiro situa-se dentre os mais baixos do mundo, o que traz uma grande vantagem competitiva. Isso faz o Brasil ser um dos quatro maiores produtores mundiais de carne bovina, segundo a *ABIEC*, ocupando o segundo lugar com 9.180 milhões de ton. ficando 2.636 milhões de ton. atrás do primeiro colocado, que é os Estados Unidos. Conforme também, a mesma fonte, os Estados Unidos, União Européia, Brasil, e a China são os quatro maiores consumidores de carne bovina, seguindo esta ordem.

Tabela de desempenho 2007 – 2009 – Produção mundial de carne bovina:

PAÍS	2007	2008	2009
EUA	12.096	12.163	11.816
Brasil	9.297	9.000	9.180
União Européia	8.188	8.090	8.000
China	6.132	6.132	5.764
Argentina	3.300	3.150	3.200
Índia	2.413	2.525	2.660
Austrália	2.172	2.159	2.100
México	1.600	1.600	1.625
Canadá	1.278	1.288	1.300
Rússia	1.370	1.315	1.280
Paquistão	1.113	1.168	1.226
Outros	9.392	9.436	8.876
TOTAL	58.351	58.026	57.027

Fonte: *ABIEC* (milhões de toneladas)



Em 2008 o Brasil liderou o ranking dos maiores exportadores de carne bovina no mundo, somando o volume de 2,2 milhões de toneladas e receita cambial de US\$ 5,3 bilhões. Estes valores representaram uma participação de 28% (vinte e oito por cento) do comércio internacional, exportando para mais de 170 (cento e setenta) países nos cinco continentes.

No ano de 2008, conforme os dados da *ABRAFRIGO* (Associação Brasileira de Frigoríficos) as exportações brasileiras se mantiveram no topo do ranking mundial dos países que mais exportam carne bovina e alcançaram 1.384.527 ton. de carne e derivados de bovinos, com uma média mensal 115.337 ton., em valores reais o acumulado do ano foi de US\$ 5.326.112.065 valor que caiu 23 % (vinte e três pontos percentuais) no ano seguinte. Em 2009 o Brasil exportou sua maior quantidade para a Rússia, em torno de 334.000 toneladas representando quase US\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão) de dólares americanos em divisas. No *ranking* brasileiro de exportações de carne, além do país russo, temos Hong Kong, Irã e Egito como principais destinatários desse tipo de produto. Os Estados Unidos da América, maior produtor mundial de carne, figura como sétimo colocado nessa lista das exportações brasileiras.

A Indústria frigorífica brasileira, especialmente de carne bovina, reúne mais de 130 empresas. Estas empresas estão distribuídas em todo o território brasileiro. Destas, 77 plantas são reunidas através da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes – *ABIEC*, do total, aproximadamente 16 empresas, as de maior porte, juntas são responsáveis pela exportação de mais de 500 mil toneladas de carnes industrializadas/ano.

Conforme a *EMBRAPA* o mapa do consumo de carne bovina no Brasil segue as diferenças das rendas per capita existentes nas diversas camadas sociais do país. As pessoas de renda mais elevada possuem taxas de consumo semelhantes às dos maiores consumidores do mundo, mais de 50 kg/hab./ano, enquanto a população de baixa renda já apresenta consumo de terceiro mundo, com menos de 10 kg/hab./ano. A disponibilidade interna situa-se em torno de 34 kg/hab./ano, compensando as diferenças existentes entre as camadas superiores e inferiores da população. O crescimento do mercado interno passa obrigatoriamente pela melhoria da renda, ou ainda pelo fornecimento destes produtos por preços menores.

A bovinocultura de corte é a maior parcela do agronegócio brasileiro, ela gera faturamento em torno de mais de R\$ 50 bilhões/ano e oferece cerca de 7,5 milhões de empregos.

Nas últimas décadas as indústrias frigoríficas se atualizaram e começaram a investir na capacitação dos seus colaboradores, focando o cumprimento de normas que são internacionalmente reconhecidas. Assim, os frigoríficos brasileiros implantaram programas voltados para as Boas Práticas de Fabricação, os Procedimentos Padrão de Higiene Operacional, entre outros que alavancaram a qualidade dos produtos nacionais.

3.4.1.3 Projeções

A demanda interna e o mercado externo estão puxando os preços das carnes. Internamente, o aumento de renda é um dos principais fatores dessa sustentação e no caso da carne bovina, há também a redução na oferta de gado.

A produção nacional de carnes (bovina, suína e de frango) deverá suprir, até 2020, 44,5% do mercado mundial, ou seja, praticamente a metade do mercado



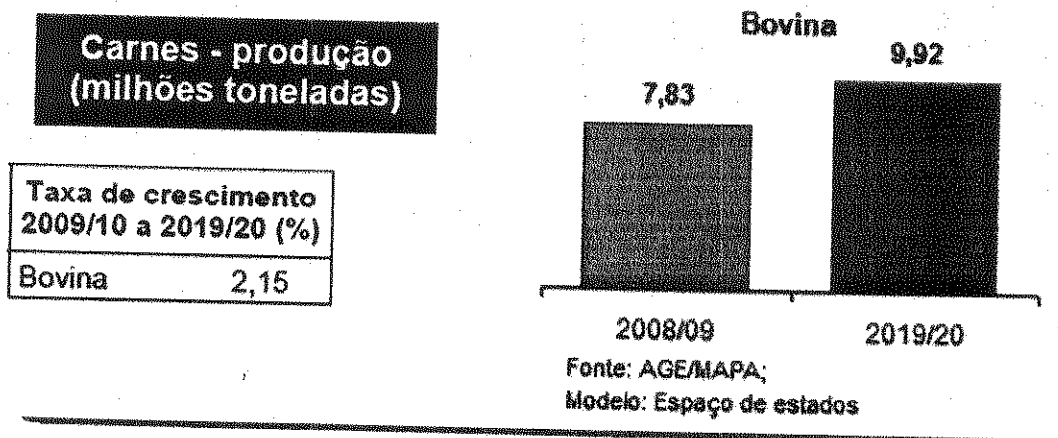
1292

internacional será abastecido pelo Brasil, segundo projeções do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), isso, relativo aos cenários de produção, a participação no mercado e as exportações.

Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) mostra ainda que, no ano de 2010, a participação brasileira nas exportações mundiais de carne bovina, suína e de frango será de 37,4%. Um crescimento de 0,71% ao ano para alcançar as projeções de 2020. Já a relação entre o comércio internacional e as exportações brasileiras em 2019/2020, mostra que as vendas de carne bovina representarão 30,3% da pauta de exportação, contra os 25% atuais.

Conforme a mesma fonte, o Brasil, em 2010 exportará 25% a mais de carne bovina em relação a 2009. Segundo os dados do Ministério, o salto será de 420 mil toneladas, o que totalizará 2,11 milhões toneladas. A projeção é otimista e comparada com a divulgada pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), eles prevêm um aumento de 20% nas exportações brasileiras deste produto em 2010.

Gráfico de desempenho 2009/2010 – 2019/2020 – Produção mundial de carne bovina:



O avanço da tecnologia no campo da genética, e da nutrição animal, aliados ao desenvolvimento de novos métodos de administração e controle sobre o rebanho bovino, alterou de maneira definitiva os parâmetros de eficiência da pecuária de corte bovino mundial ao longo das décadas. O reflexo deste aprimoramento no ambiente das propriedades rurais, que se verifica principalmente na melhora dos índices de produtividade média dos rebanhos, também traz como consequência mudanças na geografia do mercado mundial da carne e seus derivados.

3.4.2 Perspectivas Econômicas – Brasil

O Brasil se apresenta mundialmente como uma economia sólida e estável que superou rapidamente a pior crise internacional dos últimos 80 anos. Este é o retrato econômico do Brasil de hoje. O novo modelo de desenvolvimento adotado pelo governo brasileiro ajudou a reduzir consideravelmente os impactos negativos da instabilidade financeira que abalou o mercado mundial. Nos últimos anos, a política econômica do Governo Federal, responsável pela criação de milhões de empregos, combinada à política social de transferência de renda, produziu um círculo virtuoso de crescimento. Tudo isso ajudou no fortalecimento do mercado interno, fazendo com que as empresas sintam-se estimuladas a investirem em produção e fiquem menos expostas às oscilações do mercado internacional. O compromisso com os fundamentos econômicos também contribuiu na proteção contra crises internacionais e deixou o país menos vulnerável.

O Brasil tem apresentado ritmo de crescimento superior a média mundial nos últimos anos. A superação dos efeitos da crise econômica também está abrindo oportunidades para o País, que provou ser possível adotar um modelo de desenvolvimento econômico baseado no mercado interno e na redução das desigualdades sociais.

O País se tornou credor internacional, ao contrário do que ocorreu em outras épocas de crise internacional, o Brasil não depende mais da entrada de dinheiro do exterior para honrar seus compromissos. Desde 2008, pela primeira vez na história, o País dispõe de mais dólares do que seria preciso para pagar toda a sua dívida externa.

4. Etapa Quantitativa

4.1 Análise do Desempenho Econômico-Financeiro

Abaixo estão demonstrados resumidamente o desempenho econômico do grupo nos 3 últimos anos e os 7 (sete) primeiros meses de 2010, correspondente ao período anterior ao pedido de recuperação judicial, dados estes que se encontram anexados aos autos, de acordo com artigo 51 da Lei 11.101/2005.

4.1.1 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

4.1.1.1 Dados

EXERCÍCIO	DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO							
	Grupo Frigol				ESPECIAL EM 30 DE JULHO DE 2010			
	2007		2008		2009		ESPECIAL EM 30 DE JULHO DE 2010	
	(R\$)	AV%	(R\$)	AV%	(R\$)	AV%	(R\$)	AV%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	362.192	100,00%	423.282	100,00%	463.654	100,00%	374.957	100,00%
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS	(54.772)	-15,12%	(85.479)	-20,19%	(68.845)	-14,85%	(22.534)	-6,01%
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	307.420	84,88%	337.803	79,81%	394.809	85,15%	352.423	93,99%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	(257.332)	-71,05%	(297.288)	-70,23%	(341.223)	-73,59%	(341.870)	-91,18%
(=) LUCRO BRUTO	50.088	13,83%	40.515	9,57%	53.586	11,56%	10.553	2,81%
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(44.041)	-12,16%	(67.673)	-15,99%	(36.562)	-7,89%	(103.080)	-27,49%
(=) RESULTADO ANTES DA CSLL E IRPJ	6.047	1,67%	(27.158)	-6,42%	17.024	3,67%	(92.527)	-24,68%
(-) CSLL E IRPJ	(2.212)	-0,61%	8.167	1,93%	(3.291)	-0,71%	13.899	3,71%
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.835	1,06%	(18.991)	-4,49%	13.733	2,96%	(78.628)	-20,97%

Valores em milhares de Reais (R\$)

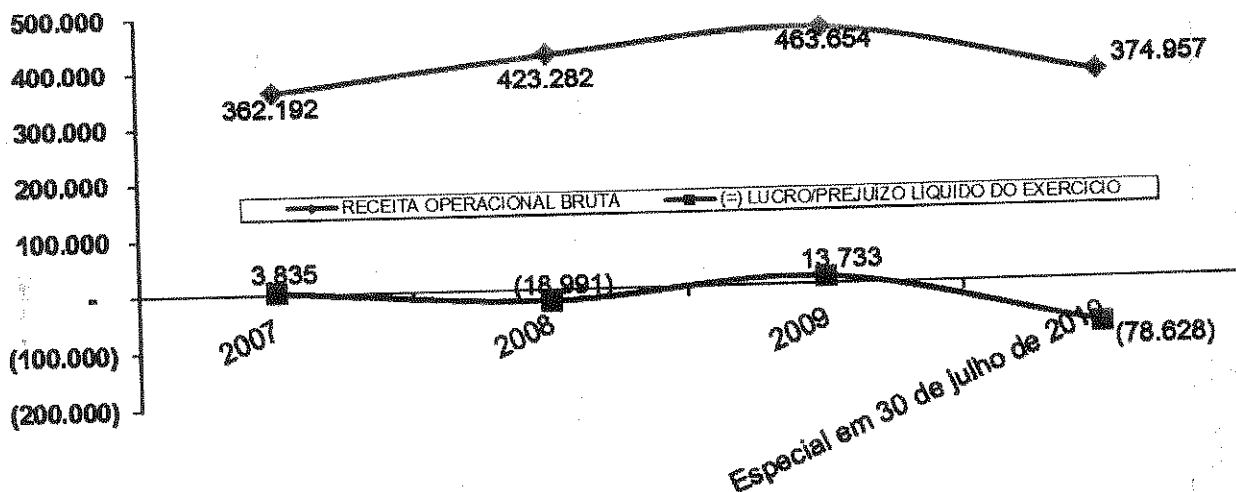


Gráfico Comparativo – Receita Bruta X Resultado Líquido

4.1.1.2 Análise

As dificuldades enfrentadas pelo Grupo FRIGOL nos últimos anos estão realçadas no DRE- Demonstração de Resultados apresentado nos quadros acima.

No exercício de 2007 o faturamento apresentado foi de R\$ 362,1, os custos dos produtos vendidos representaram 71,05%, as despesas operacionais representaram pouco mais de 12% e o resultado líquido foi positivo em 1,06% da receita bruta, com valor absoluto de R\$ 3,83 milhões.

No exercício de 2008 o faturamento teve aumento de quase 17%, chegando a R\$ 423,2 milhões. Porém, devido a crise financeira mundial do segundo semestre daquele ano, o resultado líquido apresentou prejuízo de R\$ 18,99 milhões, representando 4,49% da receita bruta. Neste ano as despesas operacionais representaram praticamente 16% da receita bruta, quase 4 pontos percentuais a mais do que o ano anterior, impulsionada pelas despesas financeiras.

O ano de 2009 foi a retomada, o faturamento mais uma vez apresentou crescimento, desta vez de quase 10%, atingindo R\$ 463,6 milhões. Os problemas do ano anterior foram momentaneamente equacionados, as despesas operacionais somaram 7,89% da receita bruta. Os custos dos produtos vendidos tiveram alta de 3,36 pontos percentuais, registrando 73,59% da receita bruta. Mesmo com essa alta, o resultado líquido foi positivo, gerando lucro de mais de R\$ 13 milhões, ou 2,96% da receita bruta.

Com esta retomada no ano de 2009, várias instituições financeiras, principalmente oficiais, passaram a estudar e acenar positivamente para novas linhas de crédito de longo prazo, fato este que seria essencial para o projeto apresentado eis que o

