

**UNIÃO DAS FACULDADES DE JUSSARA – UNIFAJ**  
**ADMINISTRAÇÃO RURAL**

**PLANO DE NEGÓCIO**  
**AGROAMIGOS CONFINAMENTO E SEMI-CONFINAMENTO LTDA.**

**JUSSARA – GO**  
**NOVEMBRO – 2006**



---

**AGROAMIGOS CONFINAMENTO E SEMI-CONFINAMENTO LTDA.**

**CNPJ: 06.201.106/0001-02**

***MARCOS DE AGUIAR GUIMARÃES***  
**GERENTE GERAL**

***JOSÉ RUBENS SIQUEIRA***  
**GERENTE FINANCEIRO**

***VAGUILENE APARECIDA DE MORAIS***  
**GERENTE DE MARKETING**

***DIOGO DOS SANTOS E SILVA***  
**GERENTE DE VENDAS**

***MÁRCIA NÚBIA DE SOUSA***  
**GERENTE DE PESQUISA E MERCADO**

***LEOSMARA ESMERALDINO DOS SANTOS***  
**GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

***NIXON MARQUES RODRIGUES***  
**GERENTE DE PRODUÇÃO**

***LEANDRO XAVIER DE GODOI***  
**GERENTE DE COMPRAS**

**JUSSARA – GO**

**NOVEMBRO – 2006**

---



---

## Sumário

1	Sumário Executivo	04
2	Conceito do Negócio	06
2.1	O Negócio Agroamigos Confinamento e Semi-Confinamento Ltda	06
2.2	Produto	07
2.2.1	Composição da Carne: Centesimal e Perfil Ácido Graxos	07
3	Equipe de Gestão	09
4	Mercado e Competidores	12
4.1	Análise Setorial	12
4.1.1	O Mercado do Boi Gordo	13
4.1.2	Novas Estimativas para o Confinamento 2006	16
4.2	Mercado Alvo	21
4.2.1	Consumidores	21
4.2.2	Fornecedores	21
4.3	Projeção de Vendas da Agroamigos	22
4.4	Necessidades dos Clientes	23
4.5	Benefícios da Agroamigos Confinamento e Semi-Confinamento Ltda	23
4.6	Competidores	24
4.7	Vantagens Competitivas	25
5	Marketing e Vendas	25
5.1	Produto	25
5.2	Preço	25
5.3	Praça	26
5.4	Promoção e Propaganda	26
5.5	Parcerias Estratégicas	26
6	Estrutura e Operação	27
6.1	Organograma Funcional	27
6.2	Processos de Negócios	27
6.3	Políticas de Recursos Humanos	28
6.4	Infra-Estrutura e Localização	28
6.5	Tecnologia	29
7	Estratégia de Crescimento	30
7.1	Análise de SWOT	30
7.1.1	Risco	31
7.1.2	Recompensa	31
8	Previsões de Resultados Financeiros e Investimentos	32
9	Bibliografia	33
	Anexos	34

---



---

## **1 Sumário Executivo**

### **Conceito do Negócio**

A Agroamigos Confinamentos e Semi-Confinamentos surgiu da oportunidade identificada em se atuar como produtor de gado de corte por meio de confinamento e semi-confinamento. A empresa visa produzir com alta qualidade e rapidez. O modelo do negócio é dirigido pela demanda e pela oferta, igual a todas as empresas do ramo. Os clientes Agroamigos são os frigoríficos do Estado de Goiás e Estados vizinhos, os fornecedores são os pequenos, médios e grandes pecuaristas do Estado de Goiás e Estados vizinhos e fornecedores de insumos.

### **Equipe de Gestão**

A equipe de gestão da Agroamigos é um dos pontos fortes do negócio, sendo composta por oito profissionais que possuem sólida experiência em sua área de atuação, possuindo uma ótima formação, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e conquistar uma participação de mercado expressiva para o empreendimento.

### **Mercado e Competidores**

No jogo do comércio, tanto interno quanto externo, todos querem ganhar e todos os argumentos são usados, corretos ou não.

Nós da Agroamigos alertamos aos nossos colegas pecuaristas que precisamos para de nos apavorar com o que é mera jogada de negociação. Precisamos cair na real, porque, a derrubada de preços internos é vital para os frigoríficos exportadores, pois o dólar está muito baixo, e também vital para o Governo mostrar sua eficiência exportadora nos jornais e emissoras de televisão.

Nada é mais importante do que o mercado. Oferta, procura, produção, estoque, preços. Acompanhamento constante do mercado para previsão de preços e tomada de decisões. Quando produzir, quando vender, por qual preço?

No jogo de mercado, como é conhecido este ajuste contínuo e dinâmico das forças de demanda e oferta. Neste grupo sabe-se ainda a indústria de insumos. Os fornecedores, produtos sanitários e sofisticadas opções nutricionais certamente devem assumir parte da autoria pelo salto qualitativo e a maior difusão de insumos cada vez mais eficientes que aumentam, melhoram e aceleram a produção de carne para padrões cada vez mais elevados.

---



---

## **Marketing e Vendas**

A estratégia de marketing da Agroamigos é ganhar mercado de forma rápida, focando o Estado de Goiás e os demais Estados vizinhos, fornecendo produto de qualidade, visando exportação para países que exigem produtos de alta qualidade. Os principais fundamentos do marketing foram considerados em um plano que tem a intenção de atingir tanto consumidores quanto fornecedores que nos ajudam nesta empreitada de confinar e vender o produto da melhor forma possível. A estimativa para o aumento do número de bois a serem confinados são de 5% ao ano, crescendo essa porcentagem até o final dos primeiros quatro anos projetado.

## **Estrutura e Operação**

A empresa possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno e ágil, preocupada com o bem estar dos sócios e funcionários, buscando incentivos financeiros e sociais. A empresa ainda não se encontra atualmente instalada, porém já existem supostos os locais a serem arrendados, possuímos áreas no município de Jussara e municípios vizinhos.

## **Estratégia de Crescimento**

Em vez de reclamar dos frigoríficos que apenas se aproveitam do desequilíbrio do mercado, parece mais produtivo estudar todas as possibilidades de manter um nível aceitável de rentabilidade e crescimento da atividade.

Talvez seja algum consolo recordar que a situação semelhante, no entanto inversa, beneficiou os pecuaristas durante longos anos nas décadas de 70 e 80, com preços favoráveis e custos baixos. Além das melhorias tecnológicas e dos processos técnicos como a rastreabilidade, adubação, confinamento, semi-confinamento e irrigação, devemos estudar o nosso potencial de melhoria de performance econômica e financeira.

## **Previsões de Resultados Financeiros e Investimentos.**

Os resultados da pecuária têm sido compostos pelo lucro operacional. Com a estabilização da moeda a “rentabilidade da produção” ganhou peso em função do crescimento produtivo técnico dos sistemas de engorda.

Encaminhando o capítulo “aftosa” para o arquivo da historia do ano de 2005, o nosso foco agora deve ser voltada para a ameaça estrutural da rentabilidade da produção bovina que é o excesso da oferta e, conseqüentemente, a baixa crônica do preço do boi gordo para os próximos anos.

---



---

Assim o desafio da Agroamigos de crescer 5,00% a.a. concentra-se em como assegurar um lucro que não desequilibre nosso negócio a médio e longo prazo.

Não existe nenhuma fórmula mágica que resolva a questão da rentabilidade e da sustentabilidade com apenas uma ou duas decisões corajosas.

## **2 O Conceito do Negócio.**

### **2.1 O Negócio Agroamigos Confinamento e Semi-Confinamento Ltda.**

A empresa Agroamigos Confinamento e Semi-Confinamentos Ltda, surgiu da idéia de várias pessoas com o desejo de obtenção de lucros com o fornecimento de carne às indústrias frigoríficas, produzidas através do confinamento e do semi-confinamento de bovinos de corte. A empresa visa produzir carne de qualidade, suculenta e macia, proporcionando ao consumidor final alto grau de palatabilidade. Os clientes da Agroamigos são classificados em: fornecedores – que vendem o boi magro ou novo, mediante o pagamento do valor por animal; e indústrias – frigoríficos que compram nosso produto terminado.

Assim como a irrigação para a agricultura, o confinamento e o semi-confinamento dever ser encarado como uma ferramenta de manejo de pasto cujo principal objetivo é permitir o aumento da capacidade de suporte da propriedade, por minimizar os efeitos da estacionalidade de produção forrageira.

Segundo a Scot Consultoria, cresce principalmente a prática do confinamento estratégico, quando o sistema é encarado como uma técnica de terminação, e não atividade isolada. A utilização do confinamento e semi-confinamento estratégico visa dar suporte ao aumento da lotação. Mas têm aqueles que ainda se aventuram, compra boi magro acabam no cocho, e vendem boi gordo. Investimento de risco elevado, que exige acompanhamento diário dos mercados de animais para reposição, boi gordo e insumos. Conta muita habilidade de negociação, saber a hora de comprar e a hora de vender.

O próprio animal, no caso o boi magro nelore, responde por um pouco mais de 74% do custo total da produção. É o gargalo do sistema. Hoje, a relação de troca entre o boi magro rastreado e o boi magro nelore de 12 arrobas está em 1,38 bois magros por 01 boi gordo. Contudo, para a aquisição do boi mestiço (cruzamento nelore com raça leiteira), a relação salta para 1,67 bois magros por 01 boi gordo.

---



---

Analisando de outra forma, o boi magro nelore é negociado a mais ou menos R\$600,00/cabeça, ou aproximadamente R\$50,00 por arroba, contra R\$530,00/cabeça do boi magro mestiço ou aproximadamente R\$45,00 por arroba.

Para quem acredita que o fraco desempenho dos mestiços pode inviabilizar o investimento, aí vai um dado interessante. Em experimento realizado no Campus da UNESP – Jaboticabal, os zootecnistas Djalma de Freitas e Fabio Fregadolli, doutorandos em produção animal, publicado na revista eletrônica Rural Business, observaram que, com relação ao ganho de peso em semi-confinamento, os animais mestiços apresentam desempenho ligeiramente superior ao nelore. Já o rendimento de carcaça foi pior para os mestiços, mas nada que compromettesse a rentabilidade do sistema.

Uma análise preliminar dos resultados desse estudo mostrou que depois de deduzidos todos os valores gastos com alimentação (pasto e suplemento), mão-de-obra e produtos veterinários os animais mestiços foram os que permitiram maior margem de lucro/animal.

Vale destacar também que a demanda por gado mestiço está fraca e, frequentemente ocorrem negócios abaixo do preço de referencia citado.

A engorda de animais mestiços é uma boa opção para a dedução de custos, em um sistema em que, tradicionalmente, as margens de lucro são reduzidas.

## **2.2 Produto**

### **2.2.1 Composição da Carne: centesimal e perfil de ácidos graxos.**

O conceito de alimento saudável tornou-se sinônimo de alimento com baixo teor de gordura. Nesse cenário, a comercialização desses alimentos tornou-se lucrativa. Por outro lado, a maioria dos consumidores desconhece muitas informações importantes, especialmente, quanto ao valor nutritivo da carne bovina. Ainda têm-se a idéia de que o consumo de carne bovina prejudica a saúde humana, devido seus altos valores de ácidos graxos saturados e colesterol presentes. Contudo, nenhuma gordura é 100% saturada ou insaturada, pois gorduras de origem animal e vegetal apresentam ácidos saturados e insaturados, em diferentes porcentagens.

A carne possui uma função nutricional muito importante, devido seu alto valor biológico. Os componentes nutricionais podem ser digeridos facilmente e o valor biológico da sua proteína é alto, com importante fonte de macro e micro elementos.

---



---

Especificamente, a carne de ruminantes é fonte de nutrientes essenciais para a saúde humana, além do sabor característico que possui.

De acordo com pesquisas, a composição lipídica no organismo de um animal varia, em relação à espécie e alimentação que o mesmo é submetido. Ainda, a composição pode variar em função da idade do animal, em geral, ocorrendo um aumento, à medida que o animal envelhece. A maior diferença na composição dos lipídeos é entre ruminantes e não ruminantes, visto que não ruminantes tendem a depositar lipídeos na forma em que estão na dieta, enquanto no rúmen de ruminantes há microrganismos que por meio da biohidrogenação, podem alterar a composição lipídica da dieta. Muitos estudos constataram que ácidos graxos insaturados (AGI) possuem uma importante função na determinação do sabor e aroma. Contudo, o aumento destas proporções pode reduzir a estabilidade oxidativa da gordura, favorecendo a oxidação e deterioração da carne, por meio da rancificação das gorduras. Williams et al. (1983 – [www.beefpoint.com.br](http://www.beefpoint.com.br)) concluíram que o consumo de dietas ricas em grãos aumentou a porcentagem de triacilglicerol, alterou o perfil de AG, aumentou o ácido oléico e a quantidade de ácido oleico e monoinsaturado.

Posteriormente, de Smet et al. (2004 – [www.beefpoint.com.br](http://www.beefpoint.com.br)) relataram que o teor de AG polinsaturados sobre saturados diminuiu à medida que houve um aumento da porcentagem de gordura intramuscular até um ponto de estabilização: raças mais gordas a proporção pode reduzir até 0,05, enquanto em raças mais magras pode aumentar até valores maiores que 0,5 (animais de musculatura dupla). Outros autores concluíram que a relação entre os AG polinsaturados e saturados em carnes de bovinos e ovinos variou entre 0,11 e 0,15; valores estes abaixo da recomendação para humanos, que deve ser acima de 0,4.

Em trabalhos realizados por Malau-Aduli et al. (2000 – [www.ruralbusiness.com.br](http://www.ruralbusiness.com.br)) foram encontradas diferenças na composição de AG entre novilhos e novilhas alimentados em pasto, com a proporção de polinsaturados: saturados de fosfolipídeos de 0,27 em novilhos e 0,54 em novilhas. Em um estudo com raças Hereford e Brahman com diferentes idades, Huerta-Leidenz et al. (1996 – [www.beefpoint.com.br](http://www.beefpoint.com.br)) observaram que a quantidade de AG saturados diminuiu cerca de 10% com o aumento da idade e a quantidade de monoinsaturados aumentou significativamente, enquanto a de polinsaturados aumentou ligeiramente. Já Andrae et al. (2001 – [www.ruralbusiness.com.br](http://www.ruralbusiness.com.br)) avaliaram bovinos confinados e averiguaram que dietas com milho e óleo de milho elevaram a deposição intramuscular de lipídeos, com aumento dos AG insaturados no m. *Longissimus dorsi* (contra-filé).

---



---

O consumo de quantidades moderadas de carne vermelha é desejável e saudável. Mas mais importante é o consumo de fontes equilibradas de carboidratos, proteínas e fibras. Além disso, atividade física e estresse interferem de forma direta na saúde de qualquer ser humano. Além disso, é necessário investimento em marketing financiado por toda a cadeia da carne bovina, para que o consumidor conheça os benefícios de tal produto.

Dietas fornecidas para bovinos podem alterar a composição da carne.

De acordo com Putrino (2006 – [www.ruralbusiness.com.br](http://www.ruralbusiness.com.br)), quanto ao perfil de ácidos graxos, o fornecimento de milho úmido para bovinos confinados, aumentou a porcentagem de ácidos graxos polinsaturados e a inclusão da gordura  $\omega$ -6. Os cortes cárneos diferiram tanto na composição química e no perfil de ácidos graxos da carne.

Outras fontes energéticas devem ser utilizadas na suplementação animal de bovinos destinados ao abate. Portanto, há a necessidade de mais estudos nessa área, avaliando a composição da carne de bovinos, especialmente no Brasil. Afinal, é essencial que a informação faça parte do cotidiano do consumidor de carnes, aumentando a relação de confiança para com esse consumidor.

### **3 Equipe de Gestão**

***Marcos de Aguiar Guimarães, 22 anos – Gerente Geral.***

Experiência:

Ocupei cargos de direção durante 03 anos nas áreas financeira, administração em empresas de pequeno porte, e atualmente com 01 ano e 07 meses ocupo o cargo de estagiário do Banco do Brasil S.A

Educação:

Graduando em Administração com Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Desenvolver e operacionalizar empresa de confinamento e semi-confinamento, maximizando lucro e minimizando os custos.

***José Rubens Siqueira, 49 – Gerente Financeiro.***

Experiência:

Trabalhei com vendas de cigarro, cerveja, vinho, pinga, como agente fazendário, como administrador de fazenda e trabalho em cartório de registro de imóveis.

---



---

Educação:

Graduando em Administração com Habilitação Rural - UniFAJ

Objetivo:

Trabalhar em equipe, onde todos têm o mesmo objetivo, valorizando e acreditando piamente na equipe.

***Vaguilene Aparecida de Moraes, 28 anos - Gerente de Marketing.***

Experiência:

Ocupo o cargo de direção a dois anos na área administrativa de consórcio da Motogarças e também trabalhei por dois anos no caixa da mesma empresa. Fui ainda auxiliar de escritório em um frigorífico e passei também pela recepção de outra empresa.

Educação:

Graduando em Administração com Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Trabalhar em equipe para desenvolver e operacionalizar uma empresa na área rural.

***Diogo dos Santos e Silva, 23 anos – Gerente de Vendas.***

Experiência:

Trabalhei como comerciante em supermercados e trabalho com instrutor do SENAR-GO

Educação:

Graduando em Administração com Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Criar uma empresa sólida atingindo as receitas estimadas e desenvolver um novo negócio na pecuária.

***Márcia Núbia de Sousa, 25 anos – Gerente de Pesquisa e Mercado.***

Experiência:

Trabalhei por 07 anos como auxiliar de escritório de contabilidade. Trabalho a 01 ano no escritório da Vitafós, empresa de suplementação de minerais, proteinados e rações para animais.

---



---

Educação:

Graduando e Administração com Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Administrar uma empresa para atingir as receitas estimadas. Trabalhando em equipe.

***Leosmara Esmeraldino dos Santos, 52 anos – Gerente de Recursos Humanos.***

Experiência:

Trabalhei na prefeitura municipal de Jussara durante 07 anos, trabalho como coordenadora da lavoura comunitária de Jussara há 08 anos e também trabalho como Escrevente Geral do Protocolo Informatizado do Fórum de Jussara há 29 anos.

Educação:

Graduando em Administração em Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Criar uma empresa de engorda de bovinos que seja referência de sucesso e de lucratividade.

***Nixon Marques Rodrigues, 31 anos – Gerente de Produção.***

Experiência:

Trabalhei por 06 anos como comerciante de supermercado, 03 anos como açougueiro, 03 anos em empresa rural de cria e recria e 01 ano em uma farmácia, e trabalho com fabricação de móveis.

Educação:

Graduando em Administração com Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Criar empresa de engorda de bovinos e estar à frente de inovações de engorda e rentabilidade em nossa área.

***Leandro Xavier de Godoi, 23 anos – Gerente de Compras.***

Experiência:

Trabalhei 03 anos e 01 mês em supermercados, 07 meses em pastelaria e empresa de recapagem de pneus 01 ano, e trabalho em uma auto elétrica de automóveis.

Educação:

---



---

Graduando em Administração com Habilitação Rural – UniFAJ.

Objetivo:

Criar uma empresa de confinamento e semi-confinamento, proporcionando um crescimento mútuo: empresa e funcionários.

A composição acionária da empresa está dividida como segue:

Marcos de Aguiar Guimarães – Gerente Geral	12,50%
José Rubens Siqueira – Gerente Financeiro	12,50%
Vaguilene Aparecida de Moraes – Gerente de Marketing	12,50%
Diogo dos Santos e Silva – Gerente de Vendas	12,50%
Márcia Núbia de Souza – Gerente de Pesquisas e Mercado	12,50%
Leosmara Esmeraldino dos Santos – Gerente de Recursos Humanos	12,50%
Nixon Marques Rodrigues – Gerente de Produção	12,50%
Leandro Xavier de Godoi – Gerente de Compras	12,50%

## 4 Mercado e Competidores

### 4.1 Análise Setorial

O mercado de bovinos no Brasil vem sofrendo grandes transformações. “Não adianta criar o boi que se acha melhor, sem saber o que o consumidor quer. Os consumidores mudam seus hábitos”. A dona-de-casa quer peças classificadas, embaladas e com certificado de garantia, com selo de seu açougueiro de confiança. Os critérios são semelhantes para o mercado externo.

A pecuária brasileira evolui nos últimos anos, o trabalho desenvolvido vem surtindo efeito, seja pela melhoria da qualidade do produto ou pela preparação para exportá-la, seja pelo aumento do consumo interno de carne, “carne agora é alimentos para todas as classes de pessoas”. A pecuária de corte é, longe de qualquer outra, a maior atividade rural do país. Em cada três hectares de terra do Brasil, dois são ocupados com bovinocultura, seja de leite, corte, mas evidentemente, como toda a vaca de leite termina no açougue, podemos considerar todos como pecuária de corte.

Mesmo assim, os problemas existem e persistem, problemas que influenciam nos preços da arroba e desestabilizam o segmento. Um dos principais problemas é a Febre Aftosa,

---



---

“a Febre Aftosa é causada por um vírus, por isso o risco nunca é zero”. O Governo tem por obrigação exercer uma fiscalização efetiva sobre a vacinação do rebanho. Infelizmente, em todos os ramos de atividade, temos as pessoas relapsas e compete aos órgãos oficiais fazer esse trabalho de fiscalização. Em nível nacional, carece ao Ministério da Agricultura exercer uma pressão sobre os Estados para que as normas que regem a legislação fiscalizadora sejam comuns. Atualmente, cada Estado tem executado os trabalhos de fiscalização de sua própria forma. A defesa agropecuária do país teria de ser unificada. Já temos um problema seríssimo que são as diferenças regionais: um criador de Goiás é diferente do Rio Grande do Sul, que é diferente de Rondônia, que difere de todo o nordeste. Se tivermos diferenças nas legislações, fica muito difícil operacionalizar.

Outra deficiência é a diplomacia, todas as embaixadas dos demais países, em qualquer lugar do mundo, têm um adido agrícola, que cuida especificamente dos negócios da agricultura e pecuária de seu país de origem com o país onde está a embaixada. O Brasil não tem, em nenhum de suas embaixadas, esse profissional. Para exemplificar mencionamos o episódio da vaca “louca” com o Canadá. Podemos afirmar, categoricamente, que não existiram indícios dessa doença no Brasil. Se o Brasil tivesse um adido agrícola no Canadá, isso não teria acontecido, porque teria sabido com antecedência.

O mercado interno tem registro de queda no consumo per capita de carne bovina. Este ano, um levantamento mostrou que o consumo cresceu um pouco. Segundo o Dr. Antenor Nogueira, Presidente do Fórum Nacional de Pecuária de Corte, publicado no site [www.beefpoint.com.br](http://www.beefpoint.com.br), tem que ser feito um trabalho de marketing o mais rápido possível, para mostrar principalmente a dona-de-casa. Quando você compra um quilo de carne de frango, o rendimento é de 600 a 650 gramas, em media. Já a carne bovina, o rendimento é de 100%. E mais, as críticas a carne vermelha são infundadas, estudos científicos comprovam que isso é mentira, e que pior que hormônio, no gado, é o excesso de antibióticos e a injeção de glúten para aumentar o peso do frango.

#### **4.1.1 O Mercado do Boi Gordo**

O mercado do boi teve mais uma semana de baixa, com reduções em todos os indicadores e na maioria das praças. Na semana o indicador  $Esalq^1/BM\&F^2$  para boi gordo caiu 2,9% e o equivalente físico caiu 5%, aumentando a diferença (spread) entre o preço da carne no atacado e do boi gordo em SP, o que pressiona por reduções no preço do boi.

---



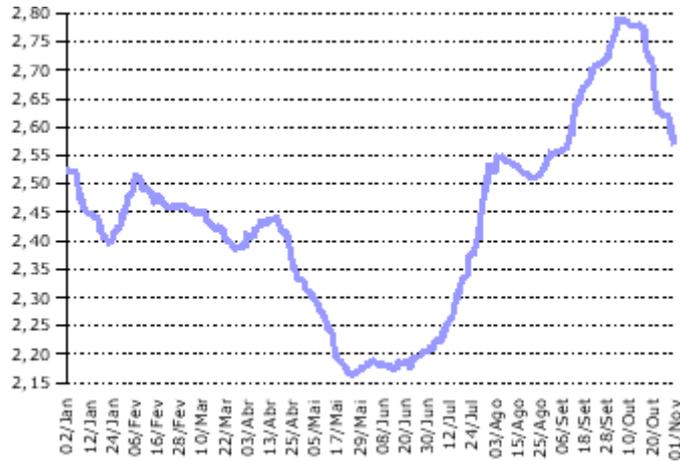
Nesse artigo, vamos comparar os preços e indicadores em relação a três datas importantes desse ano. Primeiro dia útil do ano, 10 de julho (início da entressafra) e 26 de outubro (valor mais alto do ano para o indicador Esalq/BM&F), como pode ser observado na tabela, ao final do texto.

O indicador Esalq/BM&F acumula, em 16 dias, queda de 8,5%. Como a cotação do dólar está praticamente estável (+0,37%), a cotação do boi em dólares também caiu (-8,8%) no período. O preço do boi em dólar é o principal empecilho aos aumentos na cotação do boi gordo nessa entressafra. Em relação ao início do ano (02/jan), os preços do boi gordo

1. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”

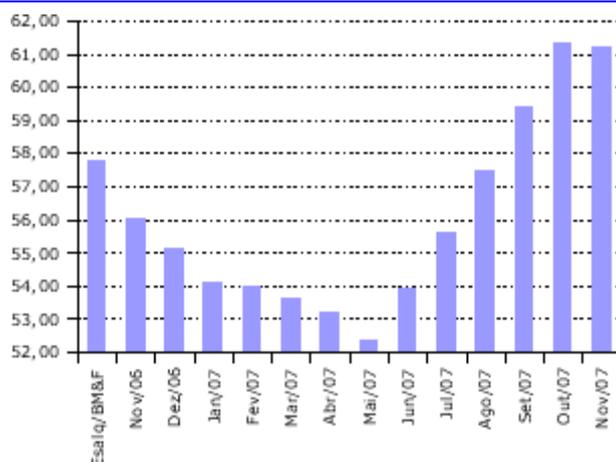
2. Bolsa de Mercadoria e Futuro

O indicador Esalq/BM&F para bezerro no MS se desvalorizou menos que o boi gordo desde 16/out, fazendo que a relação de troca caísse para 1:2, 57 (estava em 1:2, 78 em 16/out).



**Gráfico 1. Evolução da relação de troca**  
Fonte: Esalq/BM&F, elaboração BeefPoint

O mercado futuro, influenciado pelas mudanças no mercado físico também acumula baixas. Os contratos para nov/06 tiveram baixa de 1,65% na semana e de 10% desde 16/out, redução maior que o indicador Esalq/BM&F. Os contratos para jan/07 também tiveram forte queda desde 16/out, com redução de 7,6%. Interessante notar que os contratos para nov/06 e jan/07 estão com valores menores que em 10/jul e 02/jan, quando o indicador Esalq/BM&F estava cotado em R\$ 49,08/@ e R\$ 51,40/@ respectivamente.



**Gráfico 2. Forward BM&F e indicador Esalq/BM&F**

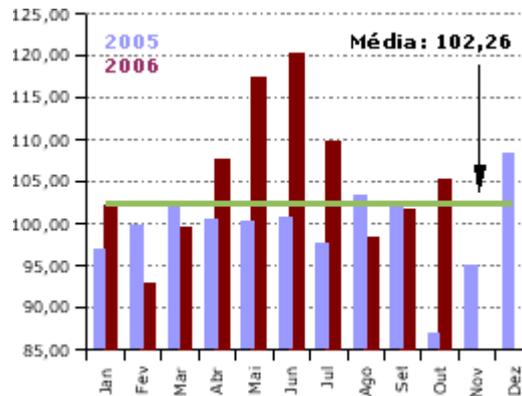
Fonte: Esalq/BM&F, elaboração BeefPoint

No mercado físico, entre as 24 praças levantadas pelo iFNP, houve redução em 20 praças e estabilidade nas demais. As maiores reduções ocorreram em Cáceres/MT, Gurupi/TO e Campos/RJ.

01/11/06	Diferença			
	16/Out	10/Jul	02/Jan	
Boi Gordo - Índice Esalq/BM&F a vista	R\$ 57,79	-8,49%	17,75%	12,43%
Bezerro - Índice Esalq/BM&F a vista	R\$ 371,51	-0,94%	2,66%	10,49%
Relação de Troca	2,57	-7,62%	14,69%	1,76%
Boi Gordo - em dólares	US\$ 27,00	-8,83%	20,43%	22,73%
Dólar	R\$ 2,1402	0,37%	-2,23%	-8,39%
Mercado Futuro - Novembro/2006	R\$ 56,06	-9,99%	-3,96%	-6,57%
Mercado Futuro - Janeiro/2007	R\$ 54,09	-7,57%	-5,35%	-7,22%
SP Noroeste	R\$ 59,00	-R\$ 6,00	R\$ 9,00	R\$ 5,00
MS-Dourados	R\$ 58,00	-R\$ 4,00	R\$ 11,00	R\$ 8,00
MS-Campo Grande	R\$ 56,00	-R\$ 4,00	R\$ 11,00	R\$ 8,00
MS-Três Lagoas	R\$ 57,00	-R\$ 4,00	R\$ 10,00	R\$ 7,00
MT-Cáceres	R\$ 50,00	-R\$ 8,00	R\$ 5,00	R\$ 1,00
MT-Barra do Garças	R\$ 53,00	-R\$ 6,00	R\$ 7,00	R\$ 3,00
MT-Cuiabá	R\$ 53,00	-R\$ 5,00	R\$ 7,00	R\$ 3,00
MT-Colíder	R\$ 48,00	-R\$ 6,00	R\$ 9,00	R\$ 4,00
GO-Goiânia	R\$ 59,00	-R\$ 2,00	R\$ 10,00	R\$ 9,00
GO-Sul	R\$ 57,00	-R\$ 4,00	R\$ 8,00	R\$ 7,00
PR-Maringá	R\$ 58,00	-R\$ 4,00	R\$ 10,00	R\$ 8,00
MG-Triângulo	R\$ 60,00	-R\$ 2,00	R\$ 8,50	R\$ 6,00
MG-Belo Horizonte	R\$ 56,00	-R\$ 2,00	R\$ 11,00	R\$ 4,00
BA-Feira de Santana	R\$ 59,00	R\$ 0,00	R\$ 7,00	R\$ 3,00
RS-Porto Alegre	R\$ 57,00	-R\$ 3,00	-R\$ 4,00	R\$ 6,00
RS-Fronteira	R\$ 58,50	R\$ 0,00	R\$ 2,50	R\$ 10,50
PA-Marabá	R\$ 48,00	-R\$ 4,00	R\$ 10,00	R\$ 4,00
PA-Redenção	R\$ 50,00	-R\$ 2,00	R\$ 12,00	R\$ 9,00
PA-Paragominas	R\$ 49,00	-R\$ 1,00	R\$ 9,00	R\$ 2,00
TO-Araguaína	R\$ 48,00	-R\$ 6,00	R\$ 8,00	R\$ 4,00
TO-Gurupi	R\$ 48,00	-R\$ 4,00	R\$ 7,00	R\$ 4,00
RO-Cacoal	R\$ 47,00	-R\$ 6,00	R\$ 10,00	R\$ 4,00
RJ-Campos	R\$ 55,00	-R\$ 3,00	R\$ 11,00	R\$ 3,00
MA-Açailândia	R\$ 50,00	-R\$ 2,00	R\$ 10,00	R\$ 4,00
Traseiro	R\$ 4,50	-10,00%	25,00%	2,27%
Dianteiro	R\$ 2,80	-12,50%	27,27%	21,74%
PA	R\$ 2,20	-15,38%	22,22%	-8,33%
Eq. Físico	R\$ 53,07	-11,24%	25,46%	6,53%
Spread Esalq/Eq. Físico	R\$ 4,72	R\$ 1,36	-R\$ 2,06	R\$ 3,14



No mercado internacional, os preços da carne *in natura* exportada pelo Brasil continuam a subir, chegando a US\$ 2.864/ton em out/06. A relação de troca, comparando-se os preços do boi gordo em dólares e da carne exportada, volta a ficar favorável aos frigoríficos, ficando em out/06 acima da média 2005-06.



**Gráfico 3. Relação de troca na exportação de carne bovina in natura, em @/tonelada**  
Fonte: Secex/MDIC, Esalq/BM&F, Bacen, elaboração BeefPoint

No atacado da carne bovina, os preços voltaram a cair, com o equivalente físico recuando 5% na semana, aumentando o spread com o indicador Esalq/BM&F em R\$1,10/@. Desde 16/out o equivalente físico recuou 11,2% e o spread subiu R\$ 1,36/@. Vale lembrar que em 10/jul o indicador Esalq/BM&F estava cotado em R\$ 49,08/@ (um dos valores mais baixos do ano) e o equivalente físico era cotado em R\$ 42,30/@, ou seja, um spread de R\$ 6,78/@.

Os preços do boi gordo devem ter novas pressões baixistas nas próximas semanas, devido às chuvas nas regiões produtoras, impacto real e principalmente "psicológico" dos contratos de boi a termo e saída de animais de confinamento.

As escalas tiveram pequeno aumento na semana, pouco significativo. As pressões baixistas devem ocorrer apesar do aumento do preço médio da carne exportada.

#### **4.1.2 Novas Estimativas para o Confinamento 2006**

O BeefPoint realizou uma pesquisa com os confinamentos integrantes do levantamento Top BeefPoint de Confinamentos, obtendo resposta de 34 confinamentos. O objetivo dessa pesquisa foi atualizar as previsões para a atividade em 2006 entre os 50 maiores confinamentos brasileiros.

Como metodologia de pesquisa, um questionário foi enviado a todos os confinamentos que entraram na Pesquisa Top BeefPoint de Confinamentos 2005. Isso



---

significa que os projetos pesquisados estão no universo dos maiores confinamentos do Brasil. O levantamento teve início em outubro, e os dados foram coletados por telefone ou e-mail, sempre com o responsável técnico ou proprietário do confinamento.

A pesquisa traz dados importantes sobre a atividade neste ano. Entretanto, uma ressalva é necessária. Esses projetos trabalham com grandes volumes e possuem particularidades inerentes ao seu porte, não permitindo que os resultados sejam extrapolados a atividade de confinamento no Brasil como um todo.

Dos 50 projetos, os 34 analisados foram os que enviaram as respostas válidas para a pesquisa. Entre as razões pelas quais nem todos foram incluídos, encontram-se a ausência de uma estimativa precisa pelo responsável, opção em não revelar os dados ou o responsável não pôde ser encontrado. Considerando o volume de animais, os confinamentos levantados representam 58,88% do volume confinado em 2005.

Considerado os estados, 11 ficam em São Paulo, 8 em Goiás, 5 no Mato Grosso, 5 no Mato Grosso do Sul e 5 em Minas Gerais. Além disso, 18 confinamentos projetaram terminar mais de 10.000 animais em 2006, dentre os quais 9 projetaram mais de 20.000 animais confinados em 2006. Estes 9, juntos, projetaram confinar 327.901 animais, 62,16% do total entre os pesquisados.

Considerando o total de animais confinados pelos projetos levantados, 34,49% ficam em Goiás, 30,83% em São Paulo, 14,39% no Mato Grosso do Sul, 13,38% no Mato Grosso e 6,91% em Minas Gerais.

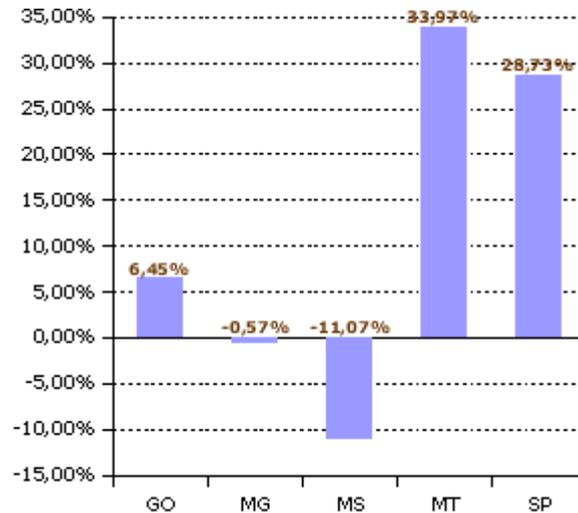
No total, os 34 projetos levantados estimaram para 2006 terminar 527.519 animais em confinamento. No ano passado, segundo os dados da Pesquisa Top BeefPoint de Confinamentos, os mesmos projetos terminaram 471.955 animais, ou seja, irão crescer 11,77% neste ano. Em relação à projeção estimada na Pesquisa Top BeefPoint de Confinamentos 2005, 7 mantiveram, 15 aumentaram a projeção e 10 reduziram. Em 02 casos, não há projeção anterior. No somatório geral, a projeção caiu 3,65%, o que significa que a projeção foi revista para 20.000 animais a menos. A correção na projeção do número de animais confinados é normal, e vem ocorrendo nas últimas edições da pesquisa. A informação importante é que a produção cresceu.

Entre os confinamentos pesquisados, o estado com o maior crescimento foi o Mato Grosso, com 33,97% sobre 2005, onde 04 dos 05 confinamentos registraram crescimento. O segundo foi o estado de São Paulo (+28,73%) onde 09 dos 11 aumentaram a produção, e o terceiro foi Goiás, crescendo 6,45% e 05 de 08 confinamentos aumentando a

---



produção (1 não confinou). Em Minas Gerais, o volume é praticamente estável (-0,57%), 03 confinamentos aumentaram o volume e 1 não confinou, do total de 5. No Mato Grosso do Sul, houve queda de 11,07% na atividade, com aumento em somente 01 dos 05 confinamentos pesquisados naquele estado. Abaixo, os dados são representados graficamente.

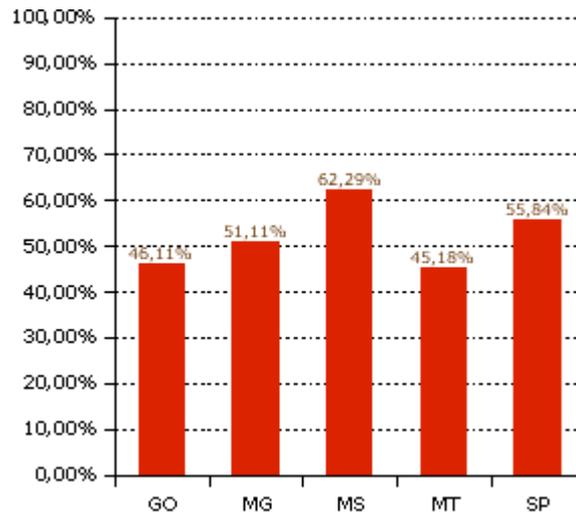


Fonte: elaborado com dados levantados pelo BeefPoint

**Gráfico 4. Crescimento médio dos confinamentos pesquisados por estado**

O volume de animais que já foram terminados pelos confinamentos pesquisados antes de outubro, quando foi iniciado o levantamento, corresponde a 51,66%. Ou seja, entre outubro e dezembro, há um saldo de 48,34%, ou 255.012 animais, sendo que uma parcela pouco representativa não se destina ao abate (Puro de Origem - PO ou recria).

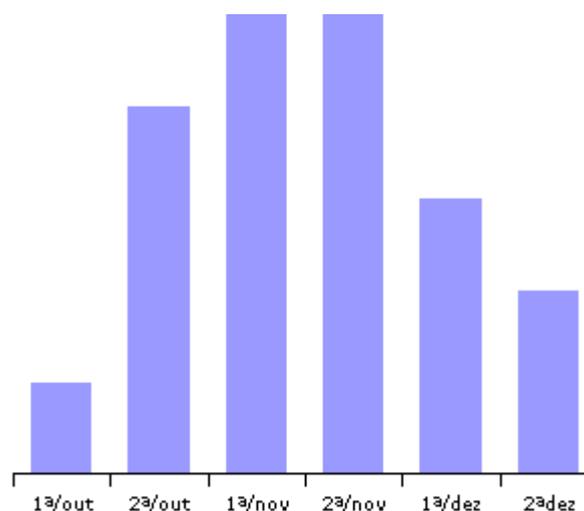
Entre os confinamentos com projeção para 20.000 animais ou mais, o saldo de animais a ser abatido entre outubro e dezembro é de 45,57%, enquanto nos demais é de 51,54%. Veja no gráfico abaixo o saldo percentual de animais a serem terminados entre outubro e dezembro por estado.



Fonte: elaborado com dados levantados pelo BeefPoint  
**Gráfico 5. Saldo de animais para terminação entre outubro e dezembro**

Além de levantar o volume de animais abatidos antes de outubro, a atualização da pesquisa buscou identificar os períodos de saída dos animais desses confinamentos, a partir de outubro. Os dados a seguir são referentes aos animais não abatidos até o início de outubro, ou seja, 48% do total de animais confinados em 2006 por esses confinamentos.

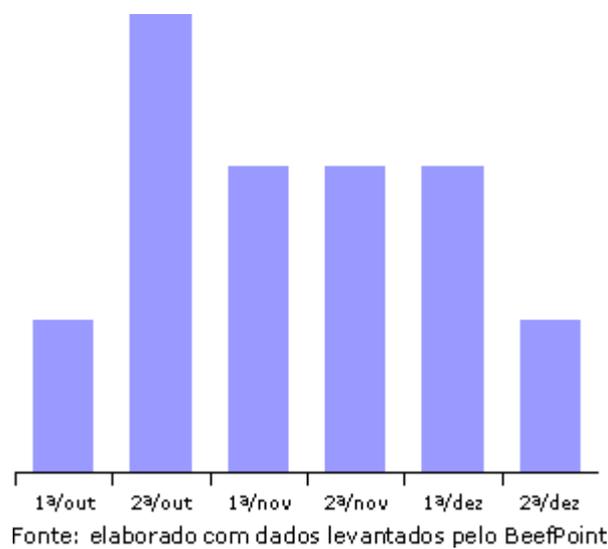
Quando questionados sobre os períodos que irão concentrar a maior oferta futura, entre outubro e dezembro, classificando os períodos por quinzenas, as duas quinzenas de novembro foram os períodos mais mencionados, seguido pela 2ª quinzena de outubro, 1ª quinzena de dezembro, 2ª quinzena de dezembro e 1ª de outubro, nessa ordem. A frequência em que determinados períodos são considerados pico de oferta é representada no gráfico 3.



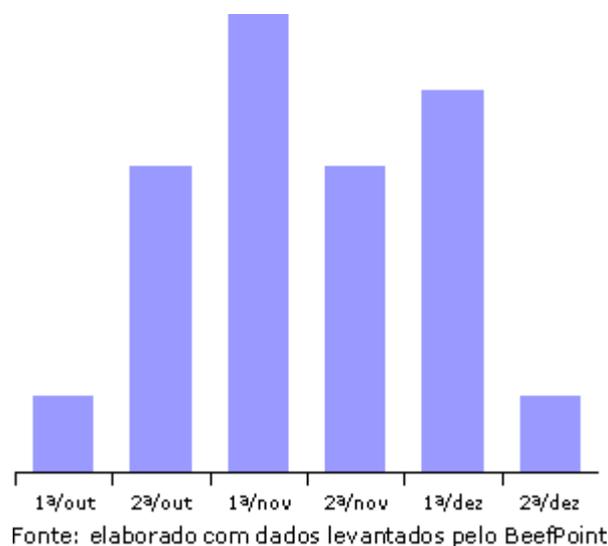
Fonte: elaborado com dados levantados pelo BeefPoint  
**Gráfico 6. Distribuição das frequências dos períodos de maior oferta, a partir de outubro, nos confinamentos pesquisados**



Essa informação também foi estratificada por estado do confinamento, entre os 34 confinamentos pesquisados. Em Minas Gerais, todos os períodos referidos como pico de terminação compreenderam o intervalo entre o início de outubro e a 1ª quinzena de novembro. Em Goiás, 55% dos períodos de picos foram citados neste intervalo, no Mato Grosso do Sul 38%, no Mato Grosso 44% e em São Paulo 52%. Na média geral, 52% das referências de pico se encontram neste intervalo. Vale lembrar que o maior número de confinamentos pesquisados localizam-se em São Paulo (11), e Goiás (8). Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Mato Grosso concentraram 05 confinamentos em cada estado.



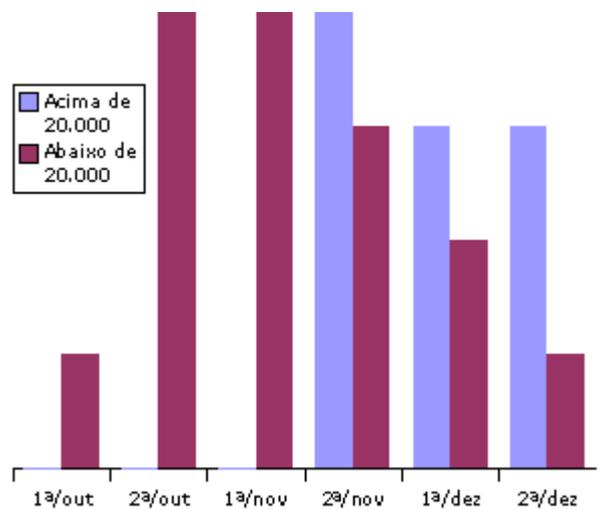
**Gráfico 7. Distribuição das frequências dos períodos que concentram maior oferta nos confinamentos pesquisados em GO, a partir de outubro**





**Gráfico 8. Distribuição das frequências dos períodos que concentram maior oferta nos confinamentos pesquisados em SP, a partir de outubro**

Confinamentos que projetaram confinar 20.000 ou mais consideraram, na maioria das vezes, que a 2ª quinzena de novembro será considerado com pico de oferta, e em seguida, empatados, a 1ª e a 2ª quinzenas de dezembro. Em tendência oposta, em confinamentos com projeção para menos de 20.000, a 2ª quinzena de outubro e 1ª quinzena de novembro foram as mais citada como pico de terminação. Em seguida a 2ª quinzena de novembro, a 1ª de dezembro e, empatados, 2ª de dezembro e 1ª de outubro com a menor frequência.



Fonte: elaborado com dados levantados pelo BeefPoint

**Gráfico 9. Distribuição das frequências dos períodos que concentram maior oferta nos confinamentos pesquisados por animais projetados para terminação em 2006, a partir de outubro**

## 4.2 Mercado-Alvo

### 4.2.1 Consumidores

O público alvo da Agroamigos é o consumidor, ou seja, a dona-de-casa, o marido ou filho da dona-de-casa, que sabe o que quer comprar.

Na caso do produto primário como a carne, é possível definir as características que proporcionam maior qualidade. A Agroamigos, atuando como fornecida e como fornecedora, as indústrias frigoríficas, mesmo tendo um menor controle na fabricação, pode-se buscar caracterizá-lo segundo os fatores de produção e assim assegurar uma determinada qualidade no mercado, tendo por base as preferências do consumidor, obtendo o perfil da



---

carne e a influencia que a sua variação pode exercer sobre o consumidor, assim como identificação de atributos indesejáveis.

Assim o consumidor pode escolher o tipo de carne que lhe convém e ter o seu preço baseado no tipo de mercadoria que deseja e, do lado de c , a Agroamigos estabelece metas com base nos consumidores ao qual se destinam nossas mercadorias.

#### **4.2.2 Fornecedores**

Para a Agroamigos Confinamento e Semi-Confinamento Ltda, o ideal é sempre antecipar as compras de bois magros e os insumos, porque ao chegar o período de entressafra, o mercado, principalmente Goiás e São Paulo, reportam um aumento de demanda pelos chamados animais de cocho, garrotes e bois magros, acima de 11 arrobas, e dos insumos.

A Canaã nutrição animal e a Vitaf s localizadas em Jussara fornece concentrados e farelos energéticos, e os volumosos são comprados dos fazendeiros de Itaberaí-GO a um baixo custo por plantarem milho irrigado o ano todo, e com o aproveitamento da espiga a planta é o subproduto (volumoso), com isso temos a garantia de não nos faltar insumos.

#### **4.3 Projeção de Vendas da Agroamigos**

A Agroamigos acredita que o futuro no mercado da carne é promissor, por vários motivos, começando pelos praticados pelo Brasil, que são os mais baixos do mundo.

Segundo a ESALQ, atualmente, os importadores europeus pagam pelo contrafilé brasileiro na cota Hilton<sup>1</sup>, de US\$ 6,50 até US\$ 6,80/kg; pelo fora da cota Hilton, US\$ 4,20 a US\$ 4,30/kg. Para o mesmo corte oriundo da Argentina, os valores são: Hilton, US\$ 8,20, e não Hilton US\$ 5,80/kg. A diferença é muito grande para dois países do mesmo continente e com o mesmo status sanitário. Os compradores acreditam (e muitas vezes têm razão) que a carne Argentina tem mais maciez e, principalmente, mais uniformidade.

Comparando como outros mercados aos qual o Brasil não tem acesso, a diferença fica ainda maior. Os Estados Unidos da América exportam contrafilé para o Japão a preços que variam de US\$ 15,50 a US\$ 19,90/kg, dependendo do padrão de qualidade. Para esse mercado, o Brasil não tem autorização para exportar carne in natura, por falta de acordo sanitário, devido ao excessivo controle Japonês com relação à Aftosa.

O Brasil exporta hoje o maior volume de carne, com o preço mais baixo do mundo e não tem acesso aos princípios mercados mundiais, com exceção da união européia.

---



---

Não podemos vender carne in natura para os Estados Unidos da América, o Japão, o Canadá, o México e a Coreia, mercados importantíssimos, que paguem bons preços.

E sobre a cota Hilton: atualmente, a cota Hilton para importação de carne pela União Europeia é distribuída entre Argentina, Austrália, Brasil, Nova Zelândia, Paraguai e Uruguai. A cota atual da Argentina é de 28 mil toneladas, do Uruguai é de 6,3 mil toneladas e a do Brasil 5 mil toneladas. Segundo informou reportagem do Infobae, a nova cota de 20 mil toneladas será repartida, de acordo com a nova regulamentação, em 11 mil toneladas para Argentina, 5 mil toneladas para o Brasil e 4 mil toneladas para o Uruguai. As mudanças entrarão em vigor em 2007 e devem ser aprovadas pelo conselho de Ministros da União Europeia.

Que conclusões tirar desses fatos? Existe um enorme potencial para o Brasil, pois, em breve, teremos acesso a outros mercados. Podemos ainda aumentar o valor e melhorar a imagem da carne brasileira. Para isso, é preciso melhorar a forma como comercializarmos nosso gado e nossa carne. Mas é uma enorme oportunidade para os pecuaristas brasileiros.

1. Cota de compra de carne da União Europeia para Austrália, Nova Zelândia, Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai.

É possível fazer hoje uma separação prática de três mercados distintos a serem atendidos pelo Brasil. O mercado de exportação, mais exigente; uma parcela do mercado interno com maior poder aquisitivo, exigindo qualidade de forma similar ao de exportação; e outra parcela, que busca carne bovina por um preço mais competitivo.

O atual cenário do mercado mundial da carne é muito favorável ao Brasil, estamos caminhando para erradicar a aftosa em todo território, o que abrirá portas em minutos outros países. O mercado interno sempre melhorando e aumentando o consumo per capita. Portanto a projeção de vendas é positiva.

#### **4.4 Necessidades dos Clientes**

A Agroamigos busca entender a necessidade dos frigoríficos e se adequar, para que possamos nas negociações, lutar por melhores preços, o que tendem ter mais valor para o frigorífico.

O gado que teremos na Fazenda será preparado para ter uma padronização cada vez melhor, a fim de, obter uma bonificação maior e melhor. Se você tem um gado mais preparado, tem que haver uma bonificação melhor. Por exemplo, boi de 03 anos e 06 meses, para o boi de 02 anos terminado em confinamento, situação que seria ótima. O ideal é o boi com menos de 03 anos, com 17 arrobas e acabamento de pelo menos 03 mm de gordura. Não temos notado exigências, nem diferenças de preço com relação à raça, mas a preferência da

---



---

indústria frigorífica é pelo nelore. Os frigoríficos têm dado valor às certificações, o que percebemos é que eles estão cada dia mais interessados nas normas padrões EUREPGAP<sup>1</sup>, vêem com bons olhos o trabalho, mais ainda não remuneram a altura da complexidade de todo o processo de certificação que envolve a propriedade.

Importante que se tenha pelo menos um planejamento de trabalho. Não vemos condições alguma de se pensar em futuro na pecuária sem um padrão de produção informatizado.

#### **4.5 Benefícios da Agroamigos Confinamento e Semi-Confinamento**

Atualmente nota-se um aumento significativo do número de bovinos de corte confinados e semi-confinados no Brasil ano após ano, sendo que a previsão para este ano é de mais de dois milhões de bois em todo território brasileiro.

As causas que tem levado a este aumento, principalmente nos estados de Goiás e São Paulo, que juntos representam mais de 50% do total de bois confinados no Brasil, são muitas e interligadas com o período da seca e com a baixa oferta de pastagem nessa época do ano.

O período da seca é responsável por sérios problemas produtivos e econômicos da pecuária de corte extensiva, entre os quais se destacam:

- Torna o ciclo produtivo mais longo e menos rentável;
- Longo período para a recria;
- Idade de abate retardada;
- Caracterização do boi sanfona.

O aumento do número de confinamentos no Brasil também pode ser explicado pelas oportunidades e pelos benefícios que este sistema de produção animal intensivo e semi-intensivo pode proporcionar ao produtor.

Entre as razões que tem levado cada vez mais produtores e nós da Agroamigos a adotar o confinamento e o semi-confinamento como sistemas de engorda de bovinos de corte se destacam as seguintes:

- Redução do número de animais a pasto durante o período da seca, o que permite um aumento da taxa de lotação e da produção por área das fazendas;
  - Redução do ciclo de produção do boi, com antecipação da idade de abate;
  - Maior giro de capital;
-



---

- Melhor acabamento das carcaças dos animais com oportunidade de melhores remunerações;

- Uso de grãos e subprodutos da agroindústria nas formulações das rações;

O confinamento e o semi-confinamento se tornou uma estratégia da Agroamigos para a engorda de bovinos durante a seca também pelo fato da variação do valor da arroba ao longo do ano. Tradicionalmente, o valor da arroba bovina no segundo semestre do ano é maior. Este período coincide com o final do período da seca no Brasil Central, quando a oferta de boi gordo nas pastagens é baixa. É nesta época que nossos bois confinados são abatidos.

#### **4.6 Competidores**

Depois de várias pesquisas destacamos que a Agroamigos não sofre concorrência direta, pois o mercado possui pouca demanda e tende a crescer ainda mais no Brasil. Os concorrentes que consideramos “indiretos” são os grandes pecuaristas que às vezes ao invés de fornecer os bois para serem confinados e semi-confinados resolvem a engordá-los, dificultando um pouco a reposição dos nossos animais, porém não inviabiliza a nossa atividade.

#### **4.7 Vantagens Competitivas**

Analisando as vantagens competitivas que a Agroamigos tem em relação aos concorrentes, destacamos algumas que consideramos principais:

- Rastreabilidade dos bois;
- Carne com alta qualidade;
- Rapidez e agilidade na engorda dos bois;
- Baixo consumo de medicamentos que possam prejudicar à saúde humana;
- Instalações adequadas.

Isso nos possibilita a comparação da Agroamigos com seus concorrentes e nos faz entender as razões pelas quais os compradores de preferência ao nosso produto. Além disso, nos permitiu tomar decisões sobre como a empresa pode distinguir-se dos concorrentes.

### **5. Marketing e Vendas**

O plano de marketing da Agroamigos explicita a estratégia a ser adotada em seus diversos aspectos:

---



---

## **5.1 Produto**

O tratamento do produto será o mesmo para todos os clientes, sem distinção, a todos os consumidores/frigoríficos que interessarem em nosso produto. O nosso produto possui procedência, por se tratar de animais rastreados, qualidade, higienização, medicamentos adequados assegurando o bom estado da natureza e saúde humana, saúde dos consumidores finais.

## **5.2 Preço**

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto.

Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço do nosso produto não deve ser baseado na produção, como geralmente se faz. O preço depende da situação do mercado, o preço de nosso produto é ditado pela economia de nosso país, por se tratar de um produto pecuário.

## **5.3 Praça**

Com base na análise de mercado e consonância com a estratégia de marketing estipulada, o mercado alvo da Agroamigos será inicialmente o estado de Goiás, e se necessário e com melhores preços, comercializar-se á nos estados vizinhos.

## **5.4 Promoção e Propaganda**

Serão utilizados vários canais de publicidade para promover a Agroamigos. A comunicação tem como finalidade informar aos clientes sobre a existência e as características do nosso produto. E isso será feito através de: exposições, displays, outdoors, etc.

## **5.5 Parcerias Estratégicas**

A Agroamigos aumenta ainda mais a necessidade de formação de parcerias para consolidação de um posicionamento líder. Existem basicamente duas razões para se procurar parcerias estratégicas:

- Garantia de venda do boi gordo e melhor preço;
  - Menor preço e certeza de não faltar insumos.
-



---

Estão qualificados com potenciais parceiros estratégicos: frigoríficos e os fornecedores de insumos.

---

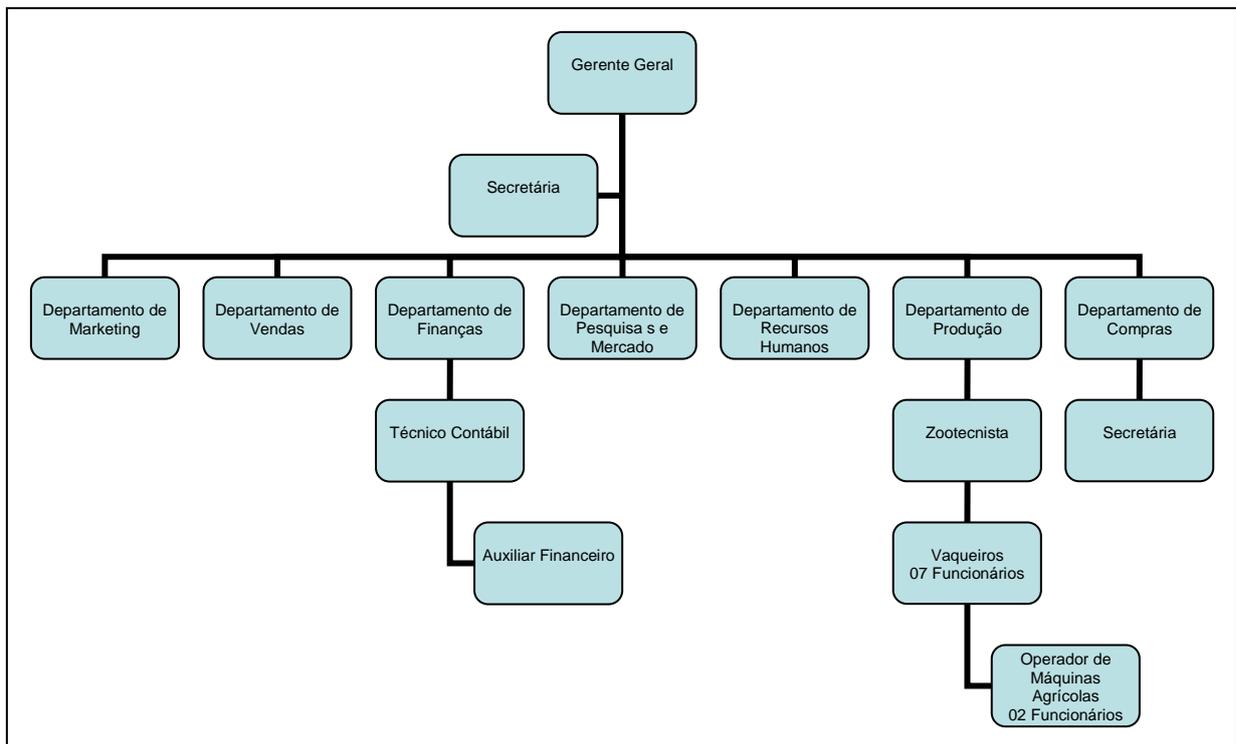


---

## 6. Estrutura e Operação

### 6.1 Organograma Funcional

A estrutura funcional foi definida com base nas oito áreas-chaves da empresa, ocupadas pelos sócios fundadores. Foi considerada também a previsão de crescimento da empresa e pelo tamanho do negócio, onde exige maior número de departamentos e a correspondente demanda por aumento do quadro funcional.



*Figura 1. Organograma Funcional.*

### 6.2 Processos de Negócios

Os processos de negócios da empresa foram definidos tendo como base a cadeia de valores de Porter. O quadro abaixo apresenta os principais processos de negócios identificados.

---

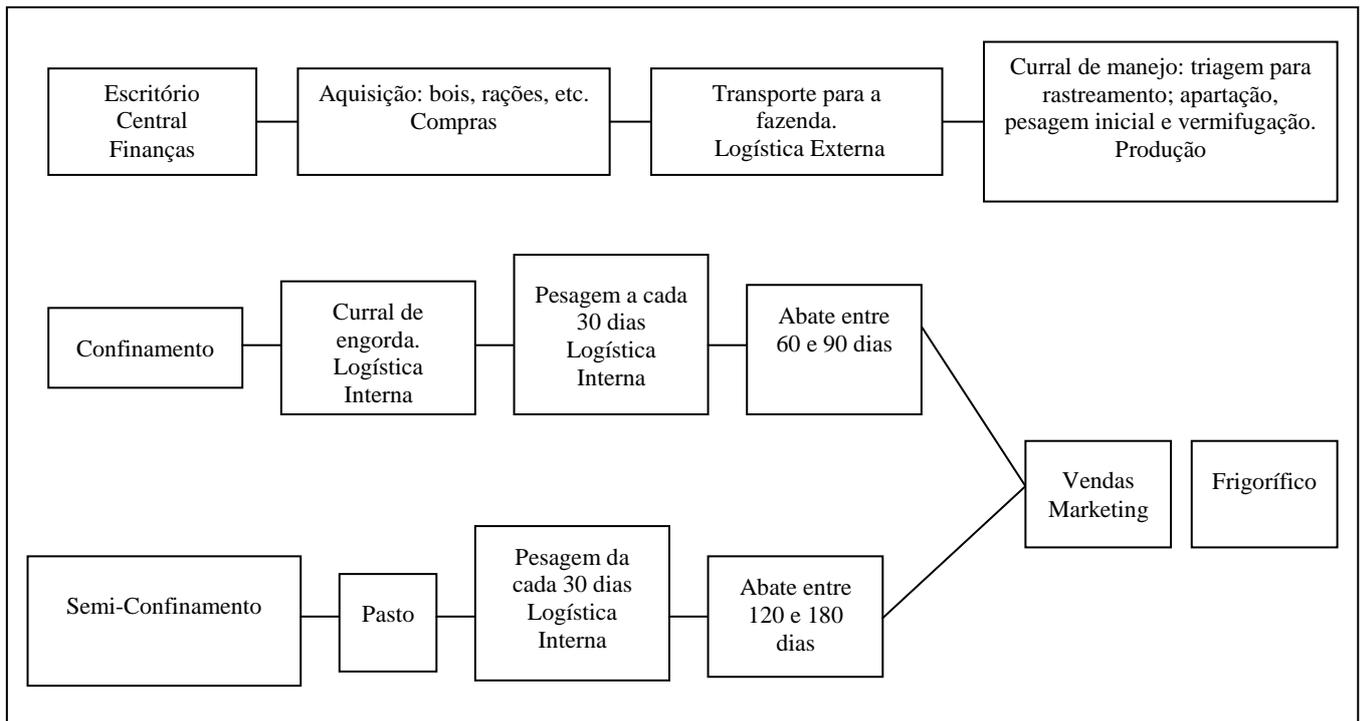


Figura 2. Processos de Negócio

### 6.3 Política de Recursos Humanos.

A política de recursos humanos visa a uma gestão participativa, tanto no que se refere à delegação de tarefas e à descentralização, quanto na participação dos resultados. O objetivo é constituir uma equipe competente e comprometida com o negócio. Fazendo profissionais capacitados e motivados, através de treinamentos contínuos. Treinamentos contínuos também fazem parte da estratégia de recursos humanos.

### 6.4 Infra-estrutura e Localização.

Como a empresa em fase de *star-up*, a infra-estrutura necessária para acomodar e dar suporte a todas as áreas correspondentes ainda não está disponível. Contudo, temos em vista um imóvel com as instalações necessárias para iniciar o nosso negócio. O imóvel em vista se localiza no município de Jussara – GO, onde possui toda a infra-estrutura necessária e que será arrendada por 08 anos pela a Agroamigos. As máquinas e implementos, material de informática, insumos necessários serão adquiridos pela empresa. Os dirigentes encontram-se na cidade de Jussara – GO e Santa Fé de Goiás – GO, que ao iniciar a atividade todos migraram para a localização do empreendimento, ali todos desempenharam suas respectivas atividades. E a mão-de-obra especializada para a produção encontra-se abundante em nossa região, principalmente por existir pessoas capacitadas em nosso município e também por



possuir uma faculdade na cidade de São Luiz do Montes Belos - GO que possuem esses profissionais, por se tratar de uma faculdade que tem o curso de zootecnia. A priori o empreendimento será no município de Jussara, porém também pode ser localizado em outros municípios.

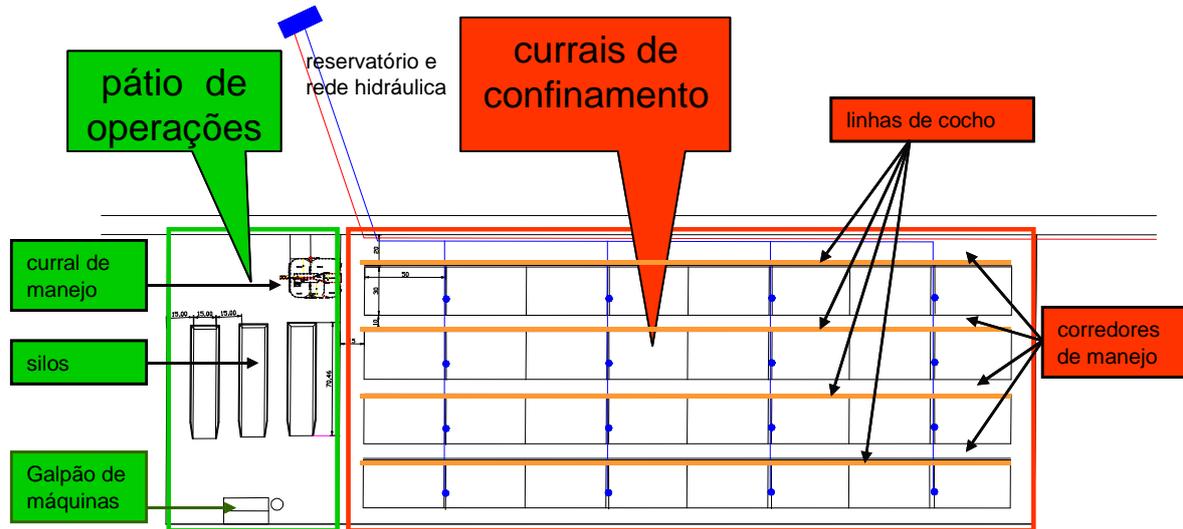


Figura 3. Posicionamento das instalações do confinamento

## 6.5 Tecnologia

O plano de tecnologia da Agroamigos foi elevado e decidido tendo em vista as projeções de qualidade e de crescimento da empresa e a necessidade de uma estrutura tecnológica moderna que nos dê sustentação para desenvolver-mos nosso projeto.

A tecnologia nesta área não pára de crescer. Observamos o aparecimento de novos produtos e máquinas a todo o momento, porém nada disso adianta se você não estiver maximizando o potencial de seus ativos, ou seja, de nada adianta ter um misturador com potencial de alimentar 20.000 cabeças quando o seu projeto é para 2.000 cabeças.

Acreditamos que o diferencial está na análise estratégica do mercado e saber aproveitar as oportunidades que aparecem. Só assim podemos obter sucesso em nossa atividade. Cada vez mais estamos inseridos em um mundo globalizado e a competição não é mais local e sim global. Para isso temos que ser melhores a cada dia, não apenas como produtores, mas como cadeia de produção.

Dentre várias tecnologias que usamos e que necessitamos destacam-se:

- Software e Hardware moderno, adequado a nossa atividade;
- Instalações modernas e adequadas dos currais;

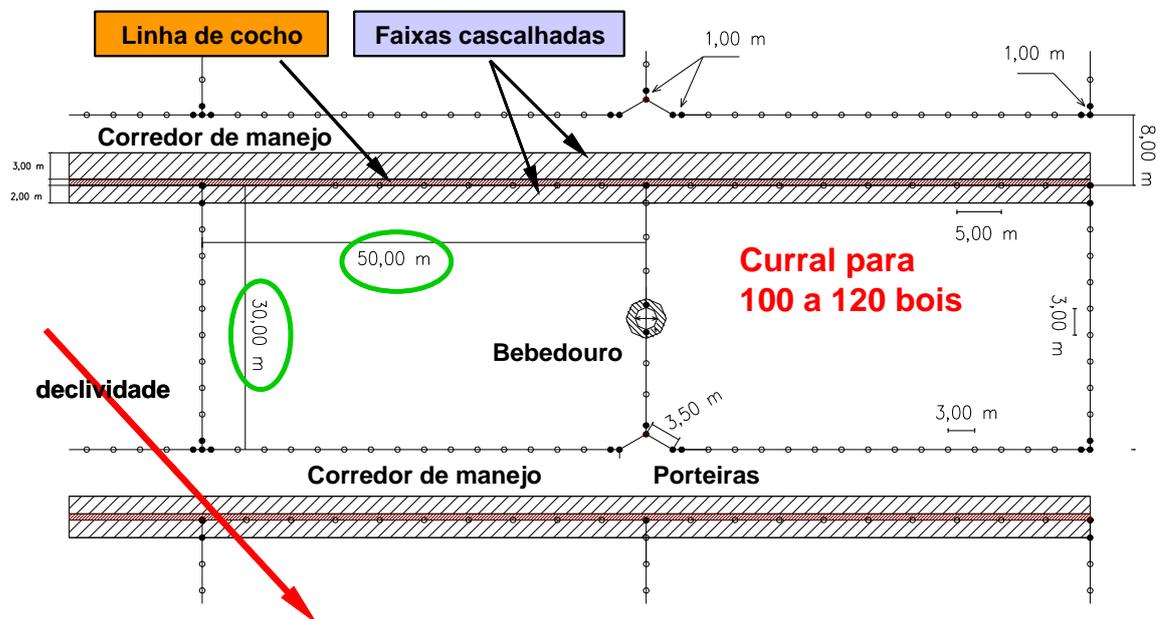


- Vagão misturador e distribuidor da ração com balança eletrônica;
- Balança eletrônica para pesagem dos bois confinados e semi-confinados.

## 7. Estratégia de Crescimento

Quando os objetivos de crescimento da empresa foram estabelecidos, houve um rigoroso processo de análise das oportunidades e dos riscos inerentes ao negócio e a identificação dos fatores críticos de sucesso, para então se desenvolver um cronograma de ações nos diversos níveis da organização e se estabelecer marcos que servirão de referência para avaliação das metas planejadas e dar suporte às decisões futuras.

Figura 2. Ampliação de currais.



### 7.1 Análise SWOT

#### Lista de Verificação para Análise de Oportunidades/Riscos e Pontos Fortes/Pontos Fracos.

Oportunidades	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Várias indústrias compradoras;</li> <li>- Localização privilegiada;</li> <li>- Grande Oferta de boi magro;</li> <li>- Crescimento de mercado interno e externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de aumento no número de confinamentos e semi-confinamentos;</li> <li>- Situação financeira das indústrias;</li> <li>- Situação climática;</li> <li>- Custo de produção;</li> <li>- Preço de venda do boi gordo.</li> </ul>
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de grande porte;</li> <li>- Bons recursos: financeiro, técnico, operacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de juros elevados no mercado financeiro;</li> <li>- Câmbio desfavorável, em baixa;</li> </ul>



---

- Localização do empreendimento.
----------------------------------

- Concorrência no mercado externo.
------------------------------------

### **7.1.1 Risco**

Nos últimos três anos, devido ao ciclo de baixa da pecuária e a valorização do real, os pecuaristas estão tendo que vender seu produto a preços abaixo do custo de produção ou com rentabilidade menores que a venda física.

O mercado futuro deve ser usado como uma ferramenta de gestão, ou seja, em momentos onde há uma percepção de maior risco de queda de preços, as posições devem ser aumentadas. Em momentos onde se percebe uma possibilidade de alto no mercado, as posições devem ser reduzidas. É uma ferramenta para se garantir rentabilidade e segurança dos negócios. Nem sempre ela possibilita ganhos, mas sempre deve gerar rentabilidade.

O Brasil é extremamente competitivo nesse mercado de carne bovina, o que falta é o planejamento de marketing e a união dos criadores. Os frigoríficos já estão fazendo um trabalho interessante através da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne - ABIEC. Estão trabalhando o marketing da carne brasileira, mais isso se tornou difícil, depois do ocorrido no Mato Grosso do Sul, o problema da Febre Aftosa, acarretou-se muitos problemas para a cadeia produtiva, que é composta por produtores de gado de corte, frigoríficos, distribuidores e atacadistas.

Os pecuaristas brasileiros precisam se unir para lutar na melhoria da competitividade global, aí entram assuntos que afetam toda a cadeia, como: tributação, logística, sanidade, oligopólios, imagem, etc.

Outro problema formou-se no mercado da carne, hoje os frigoríficos regem os preços da carne no mercado interno e externo, deixando os pecuaristas impossibilitados de barganhar qualquer aumento de preços.

Houve também denúncias feitas envolvendo formação de cartel e adulteração de Serviço de Inspeção Federal – SIF por frigoríficos brasileiros influenciando a imagem do produto brasileiro diante do consumidor final, esse impacto negativo se limita à perda de credibilidade perante os governos Europeus.

### **7.1.2 Recompensa**

O Brasil está deixando de aproveitar uma grande oportunidade, um país que tem maior biodiversidade do mundo e a capacidade de produzir cada vez mais, cabe a

---



---

responsabilidade histórica que pode abastecer o mercado mundial e ao mesmo tempo proteger sua biodiversidade.

A carne bovina colocada no mercado pela Agroamigos será certificada como sendo de uma cadeia que terá essa preocupação da biodiversidade e este, terá um preço diferenciado no mercado.

A melhoria da cadeia da carne é visível. Melhoria genética, precocidade dos animais, qualidade do produto, entre outros fatores. O ponto vulnerável é a comercialização, o relacionamento com a indústria.

Geograficamente o Brasil é privilegiado, territorialmente é imbatível a única comparação é com a África do Sul, que tem terras, apesar de baixa disponibilidade de água.

O futuro é enorme para a carne. A Europa retirando o subsídio que fazia com que o produto deles se tornasse muito competitivo, o produto nosso fica mais competitivo e com melhores chances no mercado mundial.

O mercado interno também tem futuro, está melhorando. Temos que acreditar que o poder aquisitivo da população irá melhorar. O consumo interno tem um grande potencial. O nosso objetivo estratégico está em conseguir criar vantagens competitivas para o produtor e melhorar a sua rentabilidade.

## **8 Previsões dos Resultados Financeiros e Investimentos.**

Para a elaboração das previsões dos resultados financeiros e investimentos foram consideradas as seguintes cotações iniciais:

Preço do boi magro.....	R\$ 530,00
Preço da arroba do boi gordo.....	R\$ 59,00
Peso final dos bois abatidos.....	19 arrobas

Projetamos um crescimento de 05% a.a., conforme planilhas em anexo:

- Planilha de Investimento;
  - Planilha de DRE<sup>1</sup> de boi gordo confinado;
  - Planilha de DRE de boi gordo semi-confinado;
  - Planilha de Projeção de Fluxo de Caixa;
  - Planilha de Ponto de Equilíbrio;
  - Planilha de Análise de Investimento (Pay Back, TIR, VPL).
-



---

## 9 BIBLIOGRAFIAS

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 5ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7ª ed. – São Paulo: Harbra, 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade Geral. 3ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2002.

GONÇALVES, Eugênio Celso, BAPTISTA, Antônio Eustáquio. Contabilidade Geral. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

Scot Consultoria ([www.ruralbusiness.com.br](http://www.ruralbusiness.com.br))

[www.beefpoint.com.br](http://www.beefpoint.com.br)

[www.ruralbusiness.com.br](http://www.ruralbusiness.com.br)

[www.embrapa.com.br](http://www.embrapa.com.br)

---



---

## **Anexos**

---



## Investimentos

### Equipamentos

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	1/1/2007	Micro Computadores	09	\$ 1.800,00	\$ 16.200,00
2	1/1/2007	Impressora a Laser	01	\$ 900,00	\$ 900,00
3	1/1/2007	PABX	01	\$ 800,00	\$ 800,00
4	1/1/2007	Aparelho Telefonico	09	\$ 50,00	\$ 450,00
5	1/1/2007	Aparelho de Fax	01	\$ 300,00	\$ 300,00
6	1/1/2007	Geladeira	01	\$ 700,00	\$ 700,00
7	1/1/2007	Ar Condicionado	09	\$ 600,00	\$ 5.400,00
8	1/1/2007	Arreios	06	\$ 600,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 28.350,00</b>

### Máquinas

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	1/1/2007	Trator 75HP (Usado)	02	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00
2	1/1/2007	Vagão Forrageiro com Balança	01	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
3	1/1/2007	Carreta de Trator	02	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 82.000,00</b>

### Móveis e Utensílios

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	1/1/2007	Cadeira Secretaria	11	\$ 80,00	\$ 880,00
2	1/1/2007	Cadeira Simples	18	\$ 50,00	\$ 900,00
3	1/1/2007	Mesa para Escritorio	11	\$ 200,00	\$ 2.200,00
4	1/1/2007	Sofá	01	\$ 500,00	\$ 500,00
5	1/1/2007	Armário	09	\$ 300,00	\$ 2.700,00
6	1/1/2007	Cafeteira	01	\$ 900,00	\$ 900,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 8.080,00</b>

### Veículos

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	1/1/2007	Moto - Broz 150cc	02	\$ 9.500,00	\$ 19.000,00
2	1/1/2007	Caminhão 3/4	01	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 159.000,00</b>

### Despesas Pré-Operacionais

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	1/1/2007	Marca de Inox	10	\$ 50,00	\$ 500,00
2	1/1/2007	Registro de Firma	01	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 8.500,00</b>

### Compras (Estoque Inicial)

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	1/2/2007	Boi	2000	\$ 530,00	\$ 1.060.000,00
2	1/5/2007	Boi	2000	\$ 530,00	\$ 1.060.000,00
3	1/7/2007	Boi	2000	\$ 530,00	\$ 1.060.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3.180.000,00</b>

### Softwares

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	1/1/2007	Software Adequados a Atividade	01	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.000,00</b>

### Outros

	Data	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	1/1/2007	Pequenos Equipamentos de Informatica	01	\$ 600,00	\$ 600,00
2	1/1/2007	Equideos para Lida com Gado	25	\$ 600,00	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 15.600,00</b>

**Projeção da Necessidade de Capital de Giro** \$ 333.807,06

**TOTAL DOS INVESTIMENTOS** \$ 3.817.337,06



## Análise de Investimento

Análise Financeira do Investimento (5 primeiros anos)	
Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento	5 anos
Atratividade (Valor Presente)	
Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):	5,00% a.a.
Investimento Inicial:	\$ (637.337,06)
Projeção Atual do Fluxo de Caixa (Valor Presente):	\$ 1.018.607,76
<b>VALOR PRESENTE LÍQUIDO =</b>	<b>\$ 381.270,70</b>
TIR - Taxa Interna de Retorno	9,70% ao ano

Projeções de Longo Prazo*	5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
VPL (Valor Presente Líquido) =	\$ 381.270,70	\$ 4.225.318,45	\$ 7.237.230,45	\$ 9.597.142,30
TIR (Taxa Interna de Retorno) =	9,70%	27,72%	30,36%	30,92%
Pay back - Tempo de Retorno do Investimento =	5 anos			

\* Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5

Análise de Balanço	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Liquidez Geral	17,050	40,082	42,499	44,834	47,055
Liquidez Corrente	17,050	40,082	42,499	44,834	47,055
Endividamento Geral	0,056	0,024	0,023	0,022	0,021
Imobilização do PL	0,053	0,040	0,030	0,022	0,016
Margem Líquida	0,110	0,133	0,138	0,144	0,149
Rentabilidade do Ativo	0,112	0,257	0,351	0,430	0,495
Rentabilidade do PL	0,119	0,263	0,359	0,439	0,506