

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO VERTICAL A MONTANTE DE UM FRIGORÍFICO EXPORTADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Pedro Henrique Monari Lozano, Franciele Amaro Pereira, Ana Claudia Giannini Borges – Ciências Humanas – Administração – Departamento de Economia Rural – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Campus de Jaboticabal.

O Brasil, desde a década de 90, aparece como detentor do maior rebanho bovino comercializável do mundo, atingindo 164 milhões de cabeças em 2005. A região Centro-Oeste possui a maior parcela, 35% do rebanho, seguida por Sudeste 20,7%, Norte 17,06%, Nordeste 14,28% e Sul 12,95% (ANUALPEC, 2006).

A partir de 2004, o país vem se destacando como o maior exportador de carne bovina mundial, ultrapassando até produtores tradicionalmente reconhecidos, como Argentina, Austrália, Estados Unidos e União Européia. Da produção total brasileira em 2005, de 7.817 mil toneladas de carcaça, 76,8% foi destinado ao consumo interno e 23,8% ao mercado externo. Os três maiores importadores de carne industrializada e de carne “in natura” brasileira em 2005 (em toneladas), foram, respectivamente, Reino Unido, Estados Unidos e Países Baixos, e Rússia, Egito e Chile (carne bovina “in natura” resfriada ou congelada, com ou sem osso, em toneladas) (ANUALPEC, 2006). Os principais concorrentes brasileiros, nesse mesmo ano, foram Austrália, Índia, Nova Zelândia, Canadá e Argentina. Os países exportadores da América do Sul, a partir de 2003, beneficiaram-se com a desvalorização de suas moedas e os problemas sanitários enfrentados pelos EUA e pela UE (PITELLI, 2004).

A competitividade da cadeia de produção está atrelada ao preço, à qualidade do produto e ao atendimento das especificações demandadas pelo mercado consumidor. Assim, a manutenção e a ampliação do *market share* nacional e internacional da carne bovina brasileira dependem da superação de algumas dificuldades. Esses fatores são principalmente estruturais e podem ser elencados como: sanitários, qualidade da matéria-prima e relação entre os principais elos da cadeia (pecuarista, frigorífico e varejo). Dentre os problemas sanitários encontrados, destaca-se a febre aftosa como principal entrave. A identificação de focos da doença em alguns estados resulta em restrições impostas pelos países importadores a todo o país, mesmo para aquelas regiões em que não há infecção. Esse rigor deve-se, em parte, à dificuldade dos importadores em controlar a procedência da carne exportada pelos frigoríficos. A qualidade do produto é outra barreira de difícil transposição, visto que esta cadeia apresenta problemas de coordenação entre os elos. Uma alternativa para minimizar este problema é a adoção da rastreabilidade do produto, porém esta medida não tem sido adotada por todos os pecuaristas, devido aos custos e a baixa fiscalização. Com isso, amplia-se a dificuldade do consumidor em obter informações sobre o produto adquirido, somado ao problema de que a carne quando comercializada não tem uma marca atrelada, principalmente no mercado nacional.

Acrescentam-se, ainda, as relações tradicionais entre pecuaristas, frigoríficos e varejo que estavam baseadas quase que integralmente na comercialização sem contratos, o que dificultava a determinação da procedência e da qualidade dos produtos. Outro problema, relacionado às atividades agropecuárias, é a sazonalidade da produção. Há períodos do ano, entressafra, que a quantidade de animais dentro das especificações para abate diminui, resultando no aumento do preço do produto. Isso pode ser resolvido com a produção em confinamento, mas depende de uma disponibilidade maior de recursos e uma maior coordenação da cadeia (ABREU et al., 2004). Uma das formas para minimizar estas dificuldades quanto à competitividade é o estabelecimento da coordenação vertical, que possibilita o fortalecimento das relações cooperativas, e, portanto, garantem a rastreabilidade, a quantidade e a qualidade dos produtos requeridos pelo mercado.

A competitividade, para Coutinho e Ferraz (1994) e Siffert Fº e Faveret Fº (s/d), pode ser entendida como a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ganhar e preservar parcelas de mercado, estabelecendo vantagens competitivas sustentáveis por meio de sistemas produtivos de alta performance. Dentre estas estratégias, estão a integração vertical, a rastreabilidade dos produtos e a adoção simultânea de diferentes formas de produção de gado, desde o boi verde (criado em pastagens) até o em confinamento. Esta é uma das estratégias adotadas pelas empresas para diversificar e reduzir os custos de transação, pois passa a ter controle sobre diferentes etapas da produção, podendo atuar tanto em estágios anteriores como

posteriores a sua atividade. Na integração para trás (a montante) ocorre uma elevação do valor agregado ao produto, mas sem alterar o seu preço e a receita obtida ao longo do processo. Já na integração para frente (a jusante), tanto o valor agregado como o preço e a receita obtidos são modificados (BRITTO, 2002). Na agropecuária, a integração vertical não é muito freqüente, pois a ocorrência de deseconomias de escala, a dificuldade de gerenciar grandes unidades produtivas e a necessidade de grande imobilização de capital contribuem para elevar os custos fixos dos agentes da cadeia (FAVERET F^o.; CÔRTEZ, 1998).

Diante deste quadro, o presente trabalho tem como objetivo analisar as razões que levaram um frigorífico exportador do estado de São Paulo a adotar a estratégia da integração vertical a montante.

Para a execução do trabalho fez-se: uma revisão bibliográfica referente ao agronegócio de carne bovina, competitividade e integração vertical; e coleta de informações através de análise de documentos da empresa pesquisada. O trabalho encontra-se em desenvolvimento, visto que falta a realização de entrevista com a empresa.

O frigorífico é um dos maiores exportadores do país de carne bovina, com capacidade de abate de 7.300 cabeças/dia. Dentre seus principais produtos encontram-se carnes *in natura* e industrializadas, couro, equipamentos de proteção individual, *dog toy*, higiene e limpeza, todos com marca própria. Atua também no ramo de cosméticos, agricultura, evolução genética, biodiesel e higienização industrial. A exportação é responsável por 59% do faturamento da empresa, tendo como principais importadores de carne industrializada, em 2005, os EUA e a UE e, de carne *in natura* o Chile e a Itália. No entanto, é importante destacar que a exportação de carne para o Chile paralisou com os novos focos de febre aftosa no início de 2006.

Uma das estratégias da empresa para aumentar a competitividade é a integração vertical a montante. O frigorífico passou a produzir animais em confinamento para abastecer exclusivamente suas necessidades de matéria-prima a partir de 1990. As razões que levaram a sua adoção foram: o desejo de superar as barreiras sanitárias, principalmente quanto à febre aftosa; a necessidade de minimizar a descoordenação entre a produção do gado e o frigorífico, viabilizando a implementação da rastreabilidade de parte de seus produtos, da produção até o consumidor; a solução da escassez de animais e do aumento dos custos de aquisição destes na entressafra; e a possibilidade de assegurar qualidade uniforme da matéria-prima, já que muitos fornecedores entregavam animais em condições diferenciadas.

A integração vertical trouxe benefícios, como: disponibilidade de matéria-prima; manutenção dos preços e da oferta dos produtos no período de escassez; economias de custo na não-aquisição de animais; e padronização da qualidade da matéria-prima de acordo com os requisitos da empresa (ABREU et al., 2004).

Com isso, é possível considerar que esta estratégia trouxe benefícios econômicos, possibilitando a sustentação da competitividade do frigorífico no mercado nacional e internacional.

Referências Bibliográficas:

ABREU, A.; BERTIN JR., N.; BORGHI, L. D. K. G.; HERRERA, V. E.; ROSA, A. L. C.; TEIXEIRA, M. A. Integração Vertical na Cadeia Produtiva do Gado de Corte: estudo de caso do Grupo Bertin. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2004.

ANUALPEC 2006: Anuário da Pecuária Brasileira 2006. São Paulo: Instituto FNP, 2006.

BRITTO, J. Diversificação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. Campinas: Unicamp, 1994.

FAVERET F^o, P.; CÔRTEZ, L. Cadeia da carne bovina: os desafios da coordenação vertical. **Informe Setorial**, n. 14, jul. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/is14boi.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2006.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina**: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada Esalq) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba: Universidade de São Paulo, 2004.

SIFFERT F^o, N.; FAVERET F^o, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1012.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2006.