

## Agroindústria

## Integração vertical

José Francisco Dias de Souza<sup>1</sup>  
Mauro Zilbovicius<sup>2</sup>

AS DECISÕES estratégicas nas empresas envolvem aspectos particulares a serem considerados em cada tipo de negócio. A decisão de adotar ou manter uma estratégia que privilegia um horizonte de longo prazo enfrenta argumentos contrários. A pressão por resultados assume forte influência nas ações práticas das empresas. Este texto apresenta os resultados de uma pesquisa sobre a estratégia de integração vertical e a sua relação com ambientes organizacionais, cada vez mais exigentes em termos de prazos de retorno sobre investimentos.

Antigamente, por exemplo, Henry Ford entendia que a expansão de seu domínio sobre os demais elos da sua cadeia de suprimentos melhoraria os resultados. Da produção de borracha até a distribuição dos veículos, tudo estava sob o domínio e controle da Ford Company.

Nos dias atuais, os segmentos automotivo e eletrônico se caracterizam pela formação de redes de produção em que compartilham os riscos inerentes à imobilização de

capital em bens de produção. As empresas convergem esforços para atividades vistas como o “coração” do negócio, enquanto as funções secundárias são transferidas para parceiros (fornecedores e distribuidores).

O setor agroindustrial de suprimentos de fertilizantes e produção de grãos se mantém fiel à estratégia de integração vertical. O estudo, além de envolver grandes processadoras presentes no Brasil, procurou conhecer as estratégias para atender aos fatores demandados por uma economia cada vez mais financeirizada, em que prevalece a crescente entrega de valor a acionistas e investidores.

### Estudo e resultados

A idéia principal foi compreender a atuação, de forma integrada, diante da pressão por resultados financeiros imediatos, a relativa percepção negativa de investidores quanto à imobilização de capital e a utilização da estratégia de formação de redes de produção, uma opção oposta à idéia de verticalizar.

Conclusões sobre a manutenção da estratégia de verticalização na agroindústria:

1. integrar a cadeia na agroindústria se respalda bastante às operações relacionadas a *commodities*;
2. a verticalização atende uma economia financeirizada (há correlação entre a integração vertical e o valor das ações das empresas);
3. as empresas adquiriram *know-how* técnico e exclusivo sobre o segmento de fertilizantes;
4. aumenta a competitividade;
5. a imobilização de capital constitui um inibidor da estratégia.

Em síntese, nesse caso, a integração vertical se mantém como forte opção de garantia de competitividade no setor agroindustrial do ponto de vista das operações, com expansão da posição de governança e do controle na cadeia; do ambiente de negócios, com retorno mais rápido devido à redução de custos nas operações compartilhadas entre as empresas e consequente valorização dos papéis negociados em bolsa de valores. A observação do histórico de atuação das empresas entrevistadas, de suas características e comportamento setorial, bem como da discussão teórica envolvendo a utilização da estratégia, permitiu compreender as principais razões e aspectos que determinam a sua manutenção até os dias atuais. ■

1 jfdsouza@petrobras.com.br

2 mzilbovi@usp.br

Escola Politécnica da USP

### Justificativas da Integração Vertical no Setor Agroindustrial

Análise	Discussão da Literatura	Comportamento Setorial	Estudos de Casos
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• barreiras à entrada;</li> <li>• busca eficiência operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produto, concorrência, relação com mercado e fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• garantir matéria-prima para evitar a ociosidade da agroindústria.</li> </ul>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controle da cadeia;</li> <li>• economias de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• busca a integração;</li> <li>• competitividade e escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planejamento e controle na cadeia;</li> <li>• fideliza produtores</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• imobiliza capital;</li> <li>• desvia foco de atenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reduz a mobilidade do capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sem comentário</li> </ul>
Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• altos e imediatos;</li> <li>• fatores de produção específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• altos, podem ser compartilhados (contratos de arrendamento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o compartilhamento dos ativos entre os segmentos.</li> </ul>
Ambiente de Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sinergias logísticas;</li> <li>• integração de operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adoção da estratégia sobrepõe o ambiente de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é o fator mais importante para a estratégia.</li> </ul>
Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lucros em atividades correlatas;</li> <li>• subsídios fiscais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integração operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambas as empresas se sustentam, independente das sinergias.</li> </ul>
Resultados Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de longo prazo;</li> <li>• baixa taxa de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lentos e curtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mais rápidos devido à redução de custos ao compartilhar estruturas.</li> </ul>