

## **INTEGRAÇÃO VERTICAL E DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E MERCADOS: UM ESTUDO DE CASO DA HOLDING BERTIN S/A**

### **VERTICAL INTEGRATION AND DIVERSIFICATION OF PRODUCTS AND MARKETS: A CASE STUDY OF HOLDING BERTIN S / A**

Jovira Maria Sarraceni<sup>1</sup>; Mário Sacomano Neto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Centro Universitário Católico Salesianos Auxilium – Lins/SP – Brasil

[jo@unisaesiano.edu.br](mailto:jo@unisaesiano.edu.br)

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Organizações e Sistema Públicos

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar – São Carlos/SP – Brasil

[msacomano@ufscar.br](mailto:msacomano@ufscar.br)

#### **Resumo**

As estratégias de coordenação e crescimento das empresas, como a integração vertical, a desverticalização e a diversificação de produtos e mercados, vêm recebendo destacada atenção pelas suas influências no delineamento da estratégia competitiva. Nesse nível de estratégia reside a complexa decisão das empresas em integrar-se verticalmente, desverticalizar ou diferenciar produtos e mercados. Nesse sentido, o objetivo do presente artigo é analisar as razões da opção pela estratégia da integração vertical e a diversificação de produtos e mercados da *holding* Bertin S/A. A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os gestores do holding e a análise dos resultados baseou-se no procedimento analítico geral. Os principais resultados revelam que as estratégias adotadas pela empresa permitiram um crescimento em todas as suas divisões de negócios, especialmente para atender o mercado externo. O aumento dos produtos intermediários produzidos pela empresa traz grandes vantagens, como o aumento do poder de negociação, redução de custos de suprimentos, determinação de preços e maior eficiência para enfrentar clientes e concorrentes.

**Palavras-chave:** Integração Vertical; Diversificação; Coordenação; Cadeia de Valor; Agregação de Valor.

## Abstract

The coordination and growth strategies, such as vertical integration, outsourcing and diversification of products and markets, have receiving attention for its outstanding influences in the design of competitive strategy. At this level of strategy lies the complex decision of firms to integrate vertically, or not and produce differentiate products and markets. So, the purpose of this paper is to analyze the reasons for choice the strategy of vertical integration and diversification of products and markets about the holding Bertin S/A. The research can be characterized as a case study, exploratory and descriptive. The data collection was conducted through in-depth interviews with managers of the holding and the analysis was based on the overall analytical procedure. The main results show that the strategies adopted by the company led to a growth in all its business divisions, especially to meet the foreign market. The increase of the intermediate products produced by the company has great advantages such as increased bargaining power, cost reduction, supply, pricing and greater efficiency to meet customers and competitors.

**Keywords:** Vertical Integration; Diversification; Coordination; Value Chain; Adding Value.

## 1. INTRODUÇÃO

A integração vertical, desverticalização e diversificação de produtos e mercados são temas do cerne das decisões estratégica das empresas (PORTER, 1996; PENROSE, 1959 WRIGHT; KROLL, PARNELL, 2000; BARNEY & HESTERLY, 2007; CRUBELATTE, PASCUSI & GRAVE, 2008) e também temas centrais para alcançar níveis mais elevados de competitividade. Nesse sentido, surge o interesse em entender as razões que levam as empresas em optarem pela estratégia da integração vertical e da diversificação de produtos e mercados.

Integração vertical e diversificação são estratégias de crescimento adotadas pelas empresas para competir em vários setores relacionados ou não relacionados a seu negócio principal (WRIGHT; KROLL, PARNELL, 2000). Embora haja um movimento de desverticalização das empresas, em alguns setores a integração vertical e diversificação são importantes estratégias de posicionamento competitivo. Nesse sentido surge o paradoxo clássico da organização das empresas: integrar-se verticalmente ou desverticalizar (também conhecido como *outsourcing*)? Fazer internamente ou terceirizar através de parcerias? Certamente não há uma solução única e simples. Como são decisões empresariais altamente complexas os executivos necessitam de intenso trabalho de comparação e análise do cenário e forças adjacentes a cada estratégia de crescimento ou coordenação.

Há diversas perspectivas teóricas no estudo dos processos de integração vertical, desverticalização e diversificação. Neste estudo, serão abordadas as que mais ajudam a explicar os resultados da pesquisa: a visão baseada em recursos (VBR), proposta por Barney e Hesterly (2007) e a cadeia de valores, proposta por Porter (1996). Essas diferentes perspectivas compõem um rico

campo teórico com diversos desdobramentos possíveis para as estratégias das empresas e para as pesquisas em estratégia.

A decisão estratégica de integração vertical agrega toda e qualquer combinação de processos de produção, distribuição, vendas e de outros processos tecnologicamente distintos, dentro dos limites de uma unidade empresarial. Integrar verticalmente significa a eliminação de trocas contratuais, ou de mercado, e a sua substituição pela troca interna. É um instrumento de propriedade e de total controle sobre os estágios vizinhos da produção e distribuição. A empresa verticalmente integrada apresenta a vantagem de ter a completa flexibilidade de tomar decisões a respeito dos investimentos, da mão de obra necessária, da produção e distribuição (BRITO, 2007).

Com a integração vertical surgem novas oportunidades de produção e comercialização a partir de mudanças nos serviços produtivos e da experiência da firma, além das modificações nas condições do mercado percebidas pela firma. Esses são alguns motivos apontados por Penrose para a empresa iniciar o seu processo de diversificação (HERRERA; SPROESSER, BATALHA, 1998).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), algumas das razões que levam a diversificação de uma empresa em grande escala, são as criações de valor por meio de economia de escopo (diversificação relacionada); economia financeira (diversificação não relacionada) ou poder de mercado. Algumas ações são postas em prática devido a políticas governamentais (regulamentação antitruste e legislação fiscal), problemas de desempenho, incertezas quanto a fluxo de caixas futuros ou motivações administrativas. Pode-se criar valor quando se compartilham atividades e se transferem competências essenciais. A estratégia de diversificação possibilita a expansão das empresas através do entendimento do mercado em que atua e de seu consumidor e assim oferecer ao seu público, novos produtos derivados ou não dos já produzidos.

Na diversificação relacionada é a estratégia em que a empresa constrói ou amplia seus recursos, capacidades ou competências em busca de competitividade e redução de riscos, baseados em similaridade entre os produtos, serviços, mercados e processos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; BARNEY; HESTERLEY, 2007).

Partindo deste amplo e rico debate, esta pesquisa procurou analisar de forma exploratória as razões da opção pela estratégia da integração vertical e a diversificação de produtos e mercados da *holding* Bertin S/A. Desta forma, foram levantadas as seguintes questões de pesquisa: (1) A integração vertical foi uma opção devido aos recursos detidos pela *Holding* Bertin? (2) A diversificação de produtos ocorreu para atender o mercado internacional? (3) a diversificação relacionada foi uma opção no momento que a empresa buscou construir ou ampliar os recursos, capacidade e competências visando competitividade estratégica e agregação de valor aos produtos já produzidos e comercializados por terceiros?

Para responder e entender as estratégias de integração vertical e diversificação foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo na Bertin S/A através de entrevistas semi-estruturadas realizadas diretamente na empresa caso com os gerentes da divisão carnes e de couros. Vale lembrar que a empresa foi na sequência adquirida pela JBS-Friboi, como explicado no estudo de caso. Do ponto de vista empírico e teórico, o tema ora apresentado nessa pesquisa é relativamente instigante para os estudos de estratégia, organização industrial e as formas de coordenação em geral. Nesse sentido o artigo está estruturado da seguinte forma. Na sessão 2 são apresentadas as estratégias de crescimento das empresas, com maior ênfase na integração vertical e na diversificação. Na sessão 3 apresenta-se a metodologia da pesquisa, coleta e análise dos dados. Na sessão 4 são analisadas as razões da integração vertical e diversificação na divisão de carnes e couros da Bertin. Na sessão 5 são tecidas as considerações finais do estudo.

## **2. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E COORDENAÇÃO DAS EMPRESAS**

Pode-se definir estratégia, como sendo um dos vários conjuntos de decisão para orientar o comportamento de uma organização e está integrada ao processo decisório, sendo entendida como um procedimento articulador dos resultados das empresas (ANSOFF, 1991). Diversas estratégias relacionam-se com a capacidade de crescimento das empresas, como: estratégia de penetração de mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos, diversificação, integração vertical e diferenciação (ANSOFF, 1991; GRAZIANO et al., 2007). As estratégias de crescimento podem estar diretamente relacionadas em como as empresas analisam seus produtos atuais, novos produtos, novos mercados além e como estruturam esse crescimento. (ANSOFF, 1991)

A estratégia de Penetração de Mercado, está relacionada a investimentos da empresa em produtos já existentes no mercado em que atua. O objetivo é procurar novas formas de aumentar sua participação/penetração nos mercados atuais. A estratégia de desenvolvimento de mercado, engloba a descoberta de novos produtos que podem ser atendidos por meio dos produtos atuais comercializados. Em relação a estratégia de desenvolvimento de produtos, envolve o lançamento de um novo produto no mercado já atuante e a estratégia de diversificação, refere-se ao lançamento de produtos em mercado em que empresa não atua (GRAZIANO et al., 2007).

A estratégia da integração vertical passa a ser uma estratégia de crescimento, após a avaliação da matriz proposta por Ansoff. A estratégia de crescimento por integração é indicada quando uma empresa pretende aumentar seus rendimentos através do controle de diferentes atividades relacionadas aos seus negócios. (ANSOFF, 1991). No sentido de suportar os resultados da pesquisa nas sessões abaixo são apresentadas a estratégia de integração vertical e diversificação.

A Integração Vertical e Diversificação, são estratégias em nível corporativo. Inicia-se através da concentração (definição mais restrita do negócio), busca crescimento por meio de empreendimentos internos e externos, como fusões, aquisições ou joint-ventures e quando buscam negócios não relacionados às principais áreas de atuação, esta estratégia é forma de integração vertical ou diversificação (relacionada ou não).

## 2.1 Estratégias de Integração Vertical

Muitas organizações em determinado estágio de seu desenvolvimento, encontram situações de queda nos lucros, crescimento lento ou até mesmo crise no setor, saindo da concentração de um produto único ou pequeno grupo de produtos e um único mercado, as empresas têm como estratégias: o crescimento interno, as fusões, as aquisições e joint-venture. Essas estratégias permitem maior ênfase, ou maior foco na própria área de negócios (concentração), viabilização a integração vertical, assim como a diversificações relacionadas e não relacionadas (que não compartilham mercados com o negócio principal). (HARRISON, 2005)

As empresas que buscam novas opções de mercado, pela associação com outras empresas, através de fusões, aquisições e joint-ventures, têm o objetivo de obter vantagem competitiva (no caso de aquisição), através da compra de seu concorrente, aumentando a sua participação no mercado, bem como a compra de ativos (PRADO, OLIVEIRA JUNIOR & TOLEDO, 2006). Ainda para Ferreira e Braga (2004), existem inúmeras estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das empresas: integração vertical e horizontal, alianças estratégicas (como acordo ou parceria) *holding* e *joint venture*, concentração ou enfoque (como formação de centrais), fusões, e diversificação de negócios e de produtos.

Entende-se por Integração vertical, também associada a hierarquia da empresa (ROCHA, 2002), como a concentração dos dois sucessivos processos de produção por uma mesma firma: a) a montante (*upstream*): relacionamento no sentido dos fornecedores de matéria-prima, e a jusante (*downstream*): expansão em relação aos clientes (PIRES, 2004). A integração vertical é, portanto, a atuação em mais de um estágio do processo produtivo.

Segundo Porter (1996), a integração vertical do ponto de vista da cadeia de valores, proporciona oportunidades e tende a ser considerada (em termos de produtos físicos) como uma estratégia organizacional que substitui todas ou partes das relações e transação com fornecedores e ou distribuidores. A redução de custo de produção em maior escala, a integração vertical e a diversificação dependerá muito da empresa e da atividade envolvida.

A empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos, representadas por uma cadeia de valor. Segundo Porter (1996) a

cadeia de valores contempla as atividades relevantes de uma empresa, possibilitando o entendimento do comportamento dos custos, das fontes existentes e dos potenciais de diferenciação. Essas atividades, denominadas de atividades de valor, podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias (aquelas que contemplam a criação física do produto, sua venda e pós venda) e atividades de apoio (responsáveis para sustentação das atividades primárias e a si própria, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções da empresa) (PORTER, 1996).

A empresa verticalizada à montante possibilita a garantia da qualidade e do abastecimento da matéria-prima, além da redução de custo. À jusante, pode controlar os canais de distribuição por manter um estreito relacionamento com o cliente final, aumentando assim seus diferenciais em qualidade e serviços prestados (HERRERA; SPROESSER, BATALHA, 1998). A integração vertical pode criar valor de três maneiras diferentes: 1) reduzindo ameaças oportunistas (de comprovadores e vendedores em relação a investimentos em transações específicas); 2) explorando recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (ativos intangíveis) e 3) criando valor sob condições de baixa incerteza (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os benefícios da integração vertical – montante e jusante – são distintos entre si. A integração vertical à montante pode beneficiar a empresa quando possibilita a manutenção do sigilo sobre tecnologias próprias, garante a regularidade dos fornecimentos e o acréscimo de diferenciação do produto. Por outro lado, a integração vertical à jusante possibilita obter informações diretas do mercado, aumentando o preço de venda de seus produtos, ganhando acesso aos canais de distribuição, complementando a sua oferta aos clientes e ampliando a diferenciação de produto (LIMA et al.,2006). Para Porter (1985), a diferenciação surge da cadeia de valor associada a integração vertical, onde qualquer atividade constitui fonte potencial de singularidade, não somente nas práticas de marketing ou do produto físico (visão ainda limitada de algumas empresas).

As decisões para integrar-se verticalmente requerem reflexões, escolhas e avaliações da empresa de como e de que modo os materiais e mercados são mais críticos para ela controlar. Segundo Williamson (1985, p.114), integração vertical é um conceito bastante genérico, podendo ser caracterizado como:

a combinação de processos tecnologicamente distintos (ex.: produção, processamento, distribuição, vendas) dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, sob um mesmo comando decisório (seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma), e envolvendo a propriedade total dos ativos.

A decisão da empresa em utilizar transações internas, em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus objetivos, é bastante complexa. Grande parte das empresas considera

vantagem competitiva produzir parte relevante dos seus processos administrativos, produtivos, de distribuição, ou de marketing, fatos que mostram como esta estratégia resultam em menor custo, menos risco e maior facilidade na coordenação dos processos (PORTER, 1996). Esta vantagem competitiva incide no valor que a empresa proporciona para os clientes, em excesso ao custo investido para criá-lo. Mas essa decisão varia de setor para setor e as razões para sua utilização são múltiplas.

Empresas com proporções altas entre valor agregado e vendas levaram muito das atividades criadoras de valor associadas ao seu negócio para dentro da empresa (BARNEY; HERSTERLY, 2007). Nesse caso, por um lado, observa-se um alto nível de integração vertical e, por outro, a baixa proporção entre as partes pode resultar em um nível médio desta integração.

Para Silva et al. (2009), a Integração vertical caracteriza-se pela decisão organizacional em internalizar, o controle de estágios a montante ou a jusante do canal de distribuição. Essa estratégia de coordenação ressalta um dilema clássico nas organizações, tendo em vista que através da verticalização é possível um domínio maior sobre diferentes etapas do canal de distribuição e respectivo maior controle sobre ações conduzidas, resultando em maior eficiência na coordenação e gestão da produção e/ou distribuição.

Por outro lado, partir para integração vertical nem sempre se caracteriza melhor opção, em decorrência justamente de seus custos fixos, por vezes dificilmente realocáveis em outras atividades; outro ponto a ser ponderado refere-se a “custos de aprendizado” no tocante ao gerenciamento de competências distintas das originalmente detidas pela empresa. Silva et al. (2009, p. 47) acredita que:

parte dos ganhos esperados podem ser perdidos frente à necessidade de a empresa ter que gerenciar competências organizacionais distintas de suas originais, incorrendo, por exemplo, em custos de aprendizado na utilização da nova estrutura de governança de coordenação do canal.

A integração vertical está diretamente relacionada à propriedade de empresas com atividades verticalizadas. O grau de integração vertical está relacionado à maior propriedade e ao controle sobre estágios sucessivos da cadeia de valor para o seu produto, sendo uma fonte de vantagem competitiva (CONSOLI; CONSOLI, 2006).

Quando as empresas expandem-se por meio de integração vertical, não se trata de acumular os conhecimentos prévios (mais do mesmo). Neste caso, o grau de verticalização depende do nível de conhecimento relevante da firma, ou seja, só se justificam as coalizões verticais entre firmas de nexos de conhecimento complementar (SANTOS, 2005). Na visão de Silva (2009), esta decisão

pode significar um aprofundamento na área de atuação, pois a maioria das empresas integradas verticalmente parte da opção específica em atender exclusivamente as suas necessidades produtivas ou comerciais.

A integração vertical pode tanto aumentar a receita de uma empresa como reduzir seus custos, ao compará-la com as não-integradas verticalmente (BARNEY; HESTERLY, 2007). Então, a integração vertical pode tanto criar valor quanto reduzir a ameaça ao oportunismo, pois tem o controle geral de seus negócios, em seus recursos tangíveis e intangíveis, gerando vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

As vantagens e desvantagens advindas da integração vertical variam de acordo com a especificidade de cada caso. A decisão de adotar ou manter uma estratégia que privilegie um horizonte de longo prazo enfrenta argumentos contrários. A pressão por resultados assume forte influência nas ações práticas das empresas.

## **2.2 Diversificação**

As empresas utilizam como técnica de crescimento, o processo de diversificação da produção, isto é, o grupo empresarial trabalhar com diversos tipos de mercados ou produtos diferenciados (SOUZA, 2007). A diversificação é diferente da diferenciação, ao considerar que a diversificação diz respeito a uma manufatura de produtos distintos, enquanto a diferenciação, quer dizer modificação em determinado produto para se mostrar diferente de seu concorrente. As empresas diversificadas variam de acordo com os níveis de diversificação e as ligações existentes entre seus negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Os baixos níveis de diversificação são encontrados em empresas que concentram seus esforços em um único negócio ou em um negócio dominante. Já os níveis moderados e elevados são encontrados em empresas que ganham mais de 30% de seu volume de vendas fora de um negócio dominante e os seus negócios estão de alguma maneira, relacionados (HITT; IRELAND, HOSKISSON, 2002).

Segundo Penrose (1959), citada por Iooty e Ebeling (2007), o processo de diversificação das atividades produtivas das empresas deveriam se dar em suas áreas de especialização, definidas pela base técnica/tecnológica utilizada pelos mercados para os quais a produção é direcionada.

Segundo Iooty e Ebeling (2007) uma das formas de diversificação corporativa corresponderia à entrada em novas áreas de especialização, em atividades que não se relacionam com suas bases tecnológicas e de mercado (diversificação *não relacionada* ou *conglomerada*). Quando a firma utiliza meios externos para diversificar suas atividades, essa direção não relacionada traduzir-se-ia, em termos práticos, pelas operações de fusão e aquisição, que envolvem

negócios essencialmente divergentes. Mas a estratégia de diversificação pode não alcançar ou melhorar a competitividade pois a diversificação pode ter efeitos neutros, aumentar os custos ou mesmo reduzir as receitas de uma empresa (IOOTTY & EBELING, 2007).

Para Montgomery e Porter (1998), a diversificação inevitavelmente acrescenta custos e restrições às unidades de negócios, como aqueles indiretos de fabricação do grupo alocados a unidades, que não são tão importantes quanto aos ocultos e às restrições. Outra questão importante a ser considerada é que as empresas, ao diversificarem os seus negócios, esquecem de aplicar o teste do custo de entrada no setor, do estudo da viabilidade do negócio. A entrada em uma nova unidade de negócio precisa oferecer potencial de vantagem competitiva e significativa para as empresas e os benefícios, muitas vezes, são percebidos na entrada do novo setor, o que não viabiliza a manutenção da unidade pela empresa a longo prazo.

### 2.2.1 Diversificação relacionada e não relacionada

A estratégia pela qual a companhia pretende construir ou ampliar os seus recursos, capacidades e competências em busca da competitividade estratégica é denominada como diversificação relacionada, opção de empresas que buscam economia de escopo entre as suas unidades de negócios (HITT; IRELAND, HOSKISSON, 2003). Quando menos de 70% da receitas de uma empresa vem de um único negócio e os diferentes negócios são vinculados a este, a empresa implementou a estratégia de diversificação relacionada (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A diversificação relacionada pode reduzir risco (HARRISSON, 2005) e está baseada em similaridades existentes entre produtos, serviços, mercados ou processos. Estas similaridades podem gerar sinergias, podendo as empresas melhorar sua eficiência, produzindo dois produtos ou serviços relacionados do que produzirem separadamente.

As principais fontes de sinergia da diversificação relacionadas, foram assim relacionadas por Harrisson (2005):

- a) **Sinergia de operações:** projetos, processos e instalações comuns e compras combinadas; computadores compartilhados e treinamentos combinados;
- b) **Sinergia de Planejamento e Desenvolvimento/Tecnologia:** programas compartilhados objetivando divisão de custos e riscos em mais de uma empresa; transferência de tecnologia; desenvolvimento de novos negócios e uso múltiplo de pesquisadores;
- c) **Sinergias baseadas em Marketing:** marcas compartilhadas geram influência no mercado mais rápida a um custo baixo; propaganda e promoção compartilhadas; canais de distribuição e vendas casadas;
- d) **Sinergia de Administração:** experiência em setores similares e habilidades básicas

transferíveis.

Harrison (2005) acredita que a ineficiência administrativa, os custos de coordenação administrativa, ajustes estratégicos e organizacionais deficientes, são forças que podem prejudicar as sinergias. A estratégia da diversificação não relacionada pode criar valor mediante dois tipos de economias financeiras, que são economias de custos realizadas por meio de melhores alocações de recursos financeiros com base em investimento dentro ou fora da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 248). Para Harrison (2005), a diversificação não relacionada exige muito dos executivos em nível corporativo devido a complexidade do avanço tecnológico entre os segmentos. Nesse sentido, a partir dessas reflexões são então exploradas a seguir a metodologia da pesquisa e as razões da empresa Bertin em optar pela estratégia da integração vertical e da diversificação de produtos e mercados.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Como declarado, o objetivo deste estudo é analisar as razões pela estratégia da integração vertical e a diversificação de produtos e mercados da *holding* Bertin S/A. Assim, este estudo pode ser classificado como: exploratório, descritivo e com caráter qualitativo, pois busca pesquisar, observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (COLLINS & HUSSEY, 2005). Pela natureza subjetiva e complexa do tema optou-se por esse recorte metodológico, coleta e análise de dados.

A pesquisa exploratória é útil para que o pesquisador tome ciência dos conceitos e experimentos a respeito do assunto a ser estudado, a fim de direcionar adequadamente a pesquisa. Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória tem como objetivo encontrar padrões, idéias ou hipóteses, onde o ganho é proporcionado através do conhecimento para uma pesquisa mais rigorosa em um estágio posterior.

Para Collis; Hussey (2005) a pesquisa descritiva é caracterizada pela busca de informações sobre características de uma determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre as variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas como questionários e entrevistas. A pesquisa descritiva também assume diversas formas, entre as quais se destacam: estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental. Neste estudo, a pesquisa descritiva assume a forma de estudo de caso (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

O estudo de caso permite uma investigação, de modo a preservar as características gerais e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005). Para Collis e Hussey (2005), o estudo de caso é uma metodologia com

foco na compreensão dinâmica em um único cenário e que normalmente é utilizado no estágio exploratório da pesquisa. Optou-se pelo estudo de caso, pois segundo Yin (2001), a essência deste está em esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados. Dessa forma, o estudo buscou, a partir dessa orientação metodológica, analisar as razões pela opção da integração vertical e a diversificação de produtos e mercados, no caso Bertin S/A.

A pesquisa dividiu-se em três etapas: 1) o levantamento de dados secundários e artigos científicos para compor o estudo sobre integração vertical e diversificação, em seguida, 2) foram realizadas entrevistas com os gerentes das divisões através de um roteiro semi-estruturado e 3) análise dos resultados. A opção pela realização de entrevistas com os gerentes das divisões de negócios partiu da constatação de que são eles os agentes diretos das mudanças e responsáveis pelas decisões estratégicas em suas divisões.

### **3.1 Coleta e análise dos dados**

Além dos dados secundários, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, constituídas por perguntas abertas, previamente definidas, em que o entrevistado pôde discorrer sobre os assuntos propostos com gerente de planejamento e controle da divisão carnes, 29 anos, formado em Administração e com especialização em Controladoria e Finanças. Na empresa desde outubro de 2007; o gerente administrativo e controladoria da divisão couros foi também entrevistado. Esse último tem 33 anos, formado em Administração, com 15 anos de experiência na área. Foram coletados dados através da observação-participante que, segundo Collis; Hussey (2005) é um processo pelo qual se mantém a presença do observador numa situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica.

Antes de iniciar a coleta mais intensa de dados, a autora foi conhecer todo o processo produtivo da empresa, nas suas diversas unidades de negócios o que possibilitou uma maior interação entre entrevistados e pesquisadora. Nessas visitas preliminares, foi possível coletar dados importantes das unidades verticalizadas, como: estrutura hierárquica, % de crescimento esperado para os próximos cinco anos, diversificação de produtos, mercados e estratégias de crescimento. Essa etapa permitiu delinear o roteiro de entrevistas de forma mais precisa, envolvendo então os temas integração vertical e diversificação.

A análise dos dados foi realizada através do procedimento analítico geral (COLLINS e HUSSEY, 2005). Essa técnica de análise de dados busca registrar as notas de campo e codificá-las em categorias de análise. Conforme explicam Collins e Hussey (2005) essa técnica permite formar generalizações para o confronto com as teorias existentes ou formar uma nova teoria. O tratamento

dos dados qualitativos, interferência e interpretação dos mesmos foram amplamente discutidos com os responsáveis pelas informações, buscando assim maior confiabilidade do estudo. Buscou-se nesta análise combinar informações objetivas, subjetivas dos fatos e documentos das práticas adotadas pela empresa.

#### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

Nos resultados da pesquisa serão apresentadas: 1) Caso estudado; 2) as estratégias adotadas pela empresa e as razões da integração vertical nas divisões de carnes e couro e a 3) análise dos resultados. Também nos resultados apresentam-se os ganhos e os riscos da estratégia da integração vertical e diversificação de produtos e mercados.

##### **4.1 Caso estudado**

A Bertin S/A constituiu-se como uma das maiores produtoras e exportadoras de origem animal da América Latina e atua nos segmentos de agroindústria, infra-estrutura e energia. Em 2009, a empresa JBS–Friboi anunciou a fusão com Bertin S/A. Essa operação da JBS com o Bertin foi submetida ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e foi aprovada em dezembro de 2009. O processo de transação com a Bertin S/A pode ser assim resumido: os acionistas controladores de Bertin e JBS contribuíram para uma nova *holding*. Estima-se que o capital próprio (*Equity Value*), respectivamente aportado pela Bertin e pela JBS, na época estava na proporção de aproximadamente 40%-60%.

Com esta negociação a JBS consolidou a sua plataforma de produção de proteína no mundo e diversificou a sua atuação, entrando no segmento de lácteos e biodiesel e fortalecendo as outras divisões que não atuavam além de potencializar a internalização da empresa. De qualquer forma, esse estudo foca na Bertin e as divisões da carne e couros ainda presentes nas operações do novo grupo com a JBS-Friboi.

A Bertin está sediada no estado de São Paulo, possui 42 unidades produtivas, onde operam 35 mil colaboradores diretos. Com marcas fortes que propiciam ao consumidor avanço em produtos e serviços, a corporação atende o mercado interno e mais de 80 países, nos cinco continentes. (BERTIN LTDA, 2010). O fator de estímulo a esse estudo refere-se ao conjunto de divisões e negócios do grupo. A empresa manteve um conglomerado industrial focado em seis divisões de negócios: agropecuária, alimentos, couros, equipamentos de proteção individual, higiene e beleza e produtos pet. Na agroindústria, o Grupo Bertin apostou no aproveitamento total da cadeia bovina através estratégia da verticalização. A partir desses subitens criou outras divisões com o uso do couro em equipamentos de proteção, uso da gordura em produtos de higiene e ossos e produtos para

cachorros (produtos pet). De forma diversificada a empresa investiu em infra-estrutura e energia. Em infra-estrutura, a companhia está estabelecida nas áreas de Construção Civil e concessões de Rodovias e Saneamento Básico. Já no segmento de Energia Renovável, atua com Pequenas Centrais Hidrelétricas e Usinas de Biodiesel e Álcool, contando ainda com um Resort.

No caso em estudo, este processo de integração vertical e diversificação proporcionaram à empresa um aumento no número de produtos intermediários e maior complexidade da forma de coordenação que primeiramente, foram produzidos para seu próprio uso e depois comercializados em outras divisões de negócios. Este fator explica uma forma de integração vertical, uma vez que a empresa passa a produzir e utilizar para outros produtos a própria matéria-prima utilizada nas etapas seguintes dos processos produtivos. Esse fato pode ter um papel preponderante no crescimento e desempenho competitivo da empresa.

#### **4.2 Integração vertical e diversificação na divisão de carnes**

A Divisão Carnes, responsável pelo maior faturamento e reconhecimento nacional e mundial, conta hoje com uma das maiores estruturas de abate e desossa de gado do país, localizadas em áreas estratégicas para melhor aproveitamento da matéria-prima nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Bahia, Pará e Tocantins. Até setembro de 2009, existiam 12 plantas industriais de frigorífico no Brasil, uma no Uruguai e outra no Paraguai forma a Divisão Carnes do Grupo Bertin.

A divisão é uma das maiores produtoras e exportadora de carne bovina do Brasil, responsável por mais de 20% das exportações de carne *in natura* e por mais de 50% das exportações de carne industrializada do país, com escritórios comerciais no Chile, Canadá, Itália, Holanda, Egito, Rússia e Angola. A divisão de carnes possui, no mercado, mais de 300 itens entre carne *in natura* e industrializada, com especificação e cortes especiais. A empresa é auditada pelo Ministério da Agricultura do Brasil e recebe frequentemente missões de diversos países.

A carne *in natura* representa cerca de 80% da produção total, o restante fica com os produtos industrializados, que ganharam importância com o aumento no ritmo de lançamentos neste segmento. Segundo dados coletados o Bertin Carnes possui o maior *mix* de produtos do setor, o que traz ao departamento de marketing o desafio de levar ao conhecimento de seus clientes todos os produtos oferecidos pela unidade.

A divisão de carnes trabalha com produtos em grupos, como: Bertin Grill: 17 cortes selecionados, resfriados e congelados com cobertura uniforme de gordura como: alcatra, contra filé, maminha, picanha; a) Supergelados – produtos industrializados, como hambúrgueres, quibes e almôndegas; b) Conserva – linha de produtos com alto valor protéico, comercializada no mercado

externo; c) Carne cozida congelada – comercializada também no mercado externo; d) Extrato de Carne – vendido para empresas para fabricação de caldo de carne, para o mercado interno e externo; e) Envoltórios – vísceras salgadas e industrializadas, vendidas para o mercado interno e externo; f) Bertin Miúdos – linha completa como rim, coração, traquéia – comercializada no mercado externo; g) Bertin Charque – carne vendida para a Região Nordeste do país. h) Beef Jerk – fatias finas de carne cozida curada, defumada e desidratada, pronto para o consumo e com alto teor de proteína.

São diversas razões da adoção da integração vertical dessa divisão. Por esse fato cada divisão tem um contexto e um período de influência nessa decisão. Nesse sentido, o quadro 1 sintetiza as razões da verticalização a partir da coleta de dados da pesquisa e o período e contexto de cada divisão.

Quadro 1 – Razões da verticalização

DIVISÃO DE NEGÓCIOS	PERÍODO / CONTEXTO	RAZÃO DA VERTICALIZAÇÃO
<b>FÁBRICA DE LATAS</b>	1995 - mercado aquecido na demanda de latas e sem perspectivas de produtos substitutos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir o fornecimento de embalagens na linha de conservas</li> <li>2. Diluir custo de fabricação da família <i>corned beef</i>, agregando valor a carne enlatada</li> <li>3. Atender demanda suprimento JIT do Bertin</li> <li>4. Ausência de fornecedores com produtos de qualidade.</li> </ol>
<b>BEEF SHOPPING</b>	1998 - mercado de carnes sem ligação de marca x produto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar e fortalecer a marca</li> <li>2. Incorporar margem da cadeia de valor do produto</li> </ol>

Em função da dificuldade de se conseguir embalagens para a linha de produtos de conservas (carnes), a empresa optou pela diversificação a jusante, construindo uma fábrica de latas, para atender a demanda interna, passando em seguida a comercializar o excedente de produtos. Com a fábrica de latas foi criada a oportunidade de agregar valor a carne, através de exportação de carnes enlatadas (devido a fatos culturais, esse produto tem grande aceitação no mercado externo). De acordo com o gerente desta divisão, o que motivou a implantação desta estratégia, foi que 2/3 da produção atendia a demanda de suprimento da Bertin

Com a facilidade de adquirir recursos financeiros e também recursos da equipe de produção, foi possível atrair ganhos significativos para a companhia, sendo o mais significativo, a diluição das despesas corporativas, pois as latas excedentes são vendidas para o mercado interno. Em contrapartida, com o surgimento de novos produtos, como embalagens *tetrapark*, acabou desaquecendo o negócio, tornando-o vulnerável.

A empresa também optou pela abertura de uma boutique de carne (Beef Shopping Bertin), com o objetivo de divulgar a marca e o padrão de qualidade do produto. A estratégia de verticalizar

no sentido do consumidor final, por meio da comercialização da carne de primeira linha, possibilitou que a empresa implementasse estratégias de diferenciação do produto, através de cortes especiais e em embalagens que certificam a rastreabilidade do mesmo. Essa estratégia ajudou a divulgar a fortalecer a marca.

Através da abertura do Beef Shopping, permitiu juntar as margens da cadeia de valor relativas ao varejista para dentro dos resultados da empresa. Possibilitou também, traçar estratégias de marketing voltadas para a consolidação da marca e a qualidade do produto, estreitando assim o seu relacionamento com o cliente. Como em todo mercado e também os novos hábitos de consumo (peixes, frangos e outros), as vendas acabam sendo instável, o que fez com que a empresa incluísse no portfolio de seus produtos, outras proteínas animais.

Para o Gerente de Planejamento e Controle da Divisão Carnes, quanto a Diversificação de Produtos na Divisão Carnes, a empresa optou em produzir o Beef Jerky. O *Beef Jerk* é um petisco feito de fatias de carne bovina curada, cozida, defumada e desidratada, pronto para o consumo e com alto teor de proteína. O coxão mole (corte nobre traseiro) não tem demanda no mercado interno para absorver toda a produção. O brasileiro não tem hábito de consumir este tipo de produto, portanto passa a ter um produto instável e de baixo valor comercial. Este cenário foi motivador para que a empresa investisse em um novo produto, que pudesse rentabilizar este corte nobre através da agregação de valor. O quadro 2 sintetiza as razões da diversificação de produtos e ou mercados a partir dos dados coletados.

Os produtos supergelados, conservas, CCC, *Pouch* e charque, foram estrategicamente pensados e colocados no mercado interno e externo, para atender a demanda por produtos com maior valor agregado, com foco na diversificação do mercado para cortes in natura e potencializar a exportação, aproveitando as taxas cambiais favoráveis. Diversificar por meio dos produtos Supergelados, Conserva, CCC, *Pouch* e Charque, rentabilizou a produção deste cortes, deu vazão para inserir no mercado interno, produtos de alto valor agregado (antes rejeitados em sua forma in natura).

Quadro 2 - Razões da diversificação de produtos e ou mercados

DIVISÃO DE NEGÓCIOS	PERÍODO / CONTEXTO	RAZÃO DA DIVERSIFICAÇÃO
<b>BEEF JERKY</b>	2004 - produto demandado apenas no mercado norte-americano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver opção de uso da matéria prima coxão duro</li> <li>2. Verticalizar e rentabilizar a produção de cortes in natura</li> <li>3. Desconcentrar a receita de produtos commodities no mercado</li> </ol>
<b>SUPERGELADOS, CONSERVA, CCC, POUCH E CHARQUE</b>	2000 - ramo frigorífico com boas margens e oferta de bovinos, mas mercado interno culturalmente avesso a consumo de carnes do dianteiro (consideradas popularmente como carne de 2ª linha)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver o uso da matéria prima dianteiro e recortes</li> <li>2. Verticalizar e rentabilizar a produção de cortes in natura</li> <li>3. Desconcentrar a receita de produtos commodities no mercado interno e externo</li> </ol>
<b>EXTRATO DE CARNE</b>	2000 - produção aquecida de produtos enlatados e pouch. Mercado externo demandado por compostos aromáticos a base de carne. Inexpressividade de produtos sintéticos pra concorrência de mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver produto concentrado com alto valor protéico para uso como aroma de carne com alto valor agregado</li> <li>2. Reduzir impacto de perda de caldo liberado na fabricação de enlatados</li> </ol>
<b>ENVOLTÓRIO</b>	1997 - produção de miúdos de bovino em grande sem aproveitamento no Brasil, e o oriente ávido por produtos exóticos do boi, e demanda hospitalar brasileira por produtos de sutura constituídos a partir de base protéica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregar valor aos miúdos de bovinos.</li> </ol>
<b>ABATE / DESOSSA: LINHAS GRILL E APETI</b>	2009 - cenário de crise mundial com redução da demanda pela carne com padrão de refile, gordura e idade diferenciada, inclusive na Europa. E perspectivas de recuperação do investimento e consumo no mercado interno brasileiro.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionar a marca em relação aos concorrentes</li> <li>2. Rentabilizar as linhas especiais (grill e apeti) acima do produto standart</li> </ol>

O brasileiro não tem hábito em consumir cortes dianteiros e a indústria surgiu para agregar valor ao corte dianteiro e assim desconcentrar a receitas dos produtos commodities para tanto para este mercado, quanto para o mercado externo. Os maiores consumidores de Conservas, Carne Cozida Congelada e Pouch, na América no Sul são o Chile e a Venezuela. Outros países muçulmanos também consomem estes produtos em larga escala.

Também a diversificação de produtos foi observada através do desenvolvimento do aproveitamento de caldo de carne descartados nos processos fabris de conserva. O extrato de carne foi uma oportunidade de diversificar produtos através do aproveitamento do caldo de carne descartados no processo de cozimento e que agregando valor através da industrialização, foi possível inserir o produto no mercado externo para fins de uso de compostos aromáticos a base de carne. Os principais clientes são a Nestlé e a Unilever. Outro fator preponderante para a estratégia da diversificação, foi que se esse caldo não fosse aproveitado, este deveria ser tratado para ser descartado na natureza, esbarrando em questões ambientais. Este tratamento ficaria mais oneroso e não traria retorno para os resultados da empresa.

Atuar no segmento dos envoltórios (tripas para uso em produtos cárneos) representou uma estratégia de agregação de valor aos miúdos bovinos para distribuição no mercado interno e externo. A disponibilidade da matéria-prima (originadas de plantas próprias), demanda aquecida e facilidade de movimentação e armazenagem foram motivadores para diversificar o *portfólio* da empresa. Detentor de processamento de miúdos, conforme padrões orientais e com parceria com *Trader* em *Hong Kong* foi possível a movimentação do produto e sua respectiva armazenagem – também reforçada a estratégia de internacionalização da empresa.

Para o gerente de planejamento e controle da divisão carnes, a “estratégia da diferenciação de Produtos adotada pela Bertin S/A, foi motivada pelo diferencial competitivo em relação aos concorrentes”. A marca Bertin, já é reconhecida no mercado e as linhas especiais (Grill e Apeti) buscaram atender as exigências no consumidor brasileiro, que atualmente procura por produtos com diferenciais de qualidade.

A linha Grill (cortes com cobertura de gordura) e Apeti (gado jovem), foram estratégias de diferenciação da divisão carne devido a mudança de cultura do consumidor brasileiro (buscando diferenciais de qualidade), em particular, nas classes A, B e C, concentradas na região Sul e Sudeste. A diferenciação a variedade e a verticalização desenvolvidas pela Bertin S/A, favoreceu o alcance destes consumidores e em consequência a penetração em novos mercados.

Seguindo a estratégia de expansão da empresa, através da verticalização, a Bertin S/A seguiu adquirindo novos Frigoríficos em regiões onde a agropecuária de corte além de ter um custo da arroba mais atrativo, possibilita a empresa em desconcentrar as plantas produtoras. A aquisição dos Frigoríficos Redenção e Coopercarne, foi atrativo para a Bertin, pois ambos estavam localizados estrategicamente em estados onde o preço da arroba é mais atrativo do que no estado de São Paulo. A empresa obtém vantagem competitiva no direcionamento de carnes *in natura* para o mercado interno e, em contrapartida, enfrenta problemas sócio-ambientais devido a concorrência desleal, o que torna o negócio arriscado, porém vantajoso.

### **4.3 Integração vertical e diversificação na divisão couros**

A Divisão Couros do Grupo, por meio de sua marca Bracol é reconhecida internacionalmente, exporta quase 80% de sua produção e é uma das marcas mais respeitadas no segmento de curtimento de couro bovino do Brasil.

Esta divisão evoluiu de um produto *commodity*, o *wet-blue* (couro curtido ou molhado), para produtos com cada vez mais agregados: couros semi-acabados e acabados para calçados, artefatos, para indústria moveleira e automotiva. O couro passou a receber uma especial atenção, sendo curtido nos tipos *wet-blue*, semi-acabados e acabados, em plantas industriais instaladas em áreas

estratégicas do Brasil. A divisão couros conta com 10 unidades industriais no país e uma no exterior (China), e tem capacidade de produção de 24.700 peles por dia.

Em 2009 iniciou-se a operação da implantação da ISO 14001 nos curtumes da China e de Aguai (SP) e até o final de 2010, todas as unidades também estarão certificadas com a ISO 9001:2000. A área de atuação dessa divisão é o fornecimento de couros para os segmentos de estofamento automotivo, estofamento moveleiro, calçados e artefatos, sempre acompanhando as tendências mundiais. Através da gestão de negócios, a unidade avalia as expectativas dos mercados em que atua e personaliza os produtos e serviços, de acordo com as especificações dos clientes.

Na divisão Couros, a estratégia da integração vertical, foi possível através da agregação de valor da aparas, sebo e colágeno. Após o curtimento e acabamento surgem os resíduos comumente descartáveis, como as aparas que apresentam características físicas que permitem a sua utilização no desenvolvimento de novos materiais como: gelatina, colágeno e produtos para cães. Como a Bracol, já possui a matéria prima principal (couro), optou-se pelo aproveitamento total, segundo o gerente administrativo e controladoria da divisão couros. O quadro 3 sintetiza as razões da integração vertical na divisão de couros.

Quadro 3 – Razões da integração vertical na divisão couros

<b>DIVISÃO</b>	<b>PERÍODO / CONTEXTO</b>	<b>RAZÃO DA VERTICALIZAÇÃO</b>
<b>APARAS, SEBO E COLÁGENO</b>	Década 90 - favorável ao investimento. Possuir a matéria prima principal que é o couro	1. Garantia de demanda e preço competitivo. Agregação de valor
<b>CALÇADOS E ARTEFATOS</b>	Década 90 - Possuir a matéria prima principal que é o couro.	Agregação de valor buscando sair dos intermediários e agentes

Foi possível verticalizar também através do Sebo bovino, base principal para a produção de Biodiesel. O colágeno é extraído a partir da pele bovina e a empresa (através da Novaprom) é a maior do mundo em produção e venda de colágeno. A fibra do colágeno é utilizada principalmente pela indústria de alimentos, em produtos lácteos, cárneos, bebidas preparadas e alimentos funcionais, além de sua utilização nos produtos de beleza. O Colágeno é fonte principal de diversos segmentos de mercado, ficando este em segredo industrial.

Mediante o exposto, a diversificação de produtos veio através da produção de couro semi-acabados e acabados, produzindo calçados e artefatos. Os calçados e artefatos, anteriormente mencionados neste estudo, possibilitam a empresa a aumentar o seu resultado final, tendo em vista o lucro acaba ficando dentro da cadeia de valor. O risco deste negócio fica por conta da dependência de abastecimento da matéria prima de outra divisão de negócios do grupo (divisão

carnes). Para atender a demanda do mercado, busca-se compra de outros frigoríficos – as vezes com preços não tão competitivos.

A busca por novos mercados e o acompanhamento das tendências mundiais para do ramo do couro, foram motivados para a Diversificação no mercado chinês e continente asiático. Uma *Joint Venture* com um parceiro chinês foi essencial para o alcance de outros produtos mercados, percorrendo a estratégia de internacionalização da empresa. Entrar no mercado chinês foi interessante, pois é ela quem dita o mercado da moda, as tendências do couro e isso torna-se vantagem competitiva, pois pode-se antecipar os negócios e adaptar os produtos (Cor, espessura, etc) de acordo com as tendências. A estratégia de crescimento por meio da *joint venture* tem o propósito de partilhar o risco dos negócios, os investimentos, responsabilidades e os lucros associados, via uma nova empresa. O quadro 4 sintetiza as razões da diversificação na divisão couros.

Quadro 4 – Razões da diversificação na divisão couros

DIVISÃO	PERÍODO / CONTEXTO	RAZÃO DA VERTICALIZAÇÃO
<b>TRUMP ÁSIA</b>	2004/5 - Demanda crescente do mercado asiático – atender o mercado interno chinês. Joint Venture com um parceiro chinês, importante para a estratégia de internacionalização da empresa.	Buscar abertura no mercado emergente chinês e continente asiático
<b>BRACOL CE</b>	2006 - Excelente estrutura industrial / tributária e logística (porto) Muitos curtumes na região. Incentivos governamentais, redução de carga tributária e de logística, agilizando o escoamento para o mercado americano.	Buscar abertura mercado automotivo americano

A abertura da Bracol –CE, também foi uma estratégia de diversificação de mercados, pois com foco no mercado americano e um grande número de curtumes da região e a facilidade de traslado porto a porto, foram motivadores para a diversificação de mercados nesta região. A abertura da planta Bracol no Ceará, além de contar com incentivos governamentais, redução da carga tributária e de logística, fica perto do porto, agilizando o escoamento para o mercado automotivo americano. Souza (2007), em sua análise das estratégias da IV, vê que os benefícios podem ser advindos da coordenação da oferta e demanda, da redução dos custos, economia de escala e obtenção dos recursos. Mediante o exposto, a diversificação de produtos veio através da produção de couro semi-acabados e acabados, produzindo calçados e artefatos.

#### 4.4 Análise dos resultados

Os resultados da pesquisa levantam questões bem interessantes da estratégia das empresas e principalmente com os conceitos de integração vertical e diversificação. Com relação a integração vertical e diversificação há uma série de reflexões com relação a aquisição de novos conhecimentos (BARNEY & HESTERLY, 2007), adquirir mais etapas cadeia de valor (PORTER, 1996), diversificar o portfólio de produtos (PENROSE, 2001) crescimento de mercado via e ganhos poder via integração vertical e diversificação.

O fato do Bertin integrar verticalmente gerou uma série de recursos valiosos e está de acordo com os resultados das pesquisas de Barney e Hesterly (2007), os quais destacam os benefícios da integração a jusante derivado da proximidade com seus clientes e fornecedores. O resultado da pesquisa também corrobora os resultados destacados por Hungere e Weelen (2002) ao destacarem as possibilidade das empresas adquirirem recursos valiosos e difíceis de imitar, a partir da integração vertical.

Também como visto em Porter (1996), a análise da cadeia de valor é essencial nos processo de integração vertical, pois envolvem tendências de mercado, aquisição de recursos e a própria rentabilidade do negócio. A certeza da disponibilidade da matéria-prima, disponibilidade de mão-de-obra e capacidade de investimento, foram razões para o ingresso da Bertin via integração vertical em carne e couro. Conforme relata o gerente da divisão de carnes:

“A estratégia da Integração Vertical à montante da divisão Carnes foi atuar no agronegócio produzindo matéria-prima para as empresas da Bertin S/A em suas outras divisões (Couros, lácteos, PET), em escala e qualidade, atendendo as exigências do comércio nacional e internacional”.

A crescente concorrência entre as empresas tem elevado a importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação entre empresas (PEREZ; FAMÁ, 2004), neste caso em estudo, a especialização da mão de obra proporcionou vantagens competitivas para se sobressair em seus mercados de atuação.

Segundo Penrose (2001) as empresas buscam formas de diversificação de uma linha completa de produção, e aproveitam as vantagens inerentes às oportunidades criadas não apenas pela redução de custo e aprimoramento da qualidade e outros processos, mas também pelo acréscimo de novos produtos. .

No caso do Bertin estes novos produtos oportunizaram um equilíbrio fabril entre os outros diversos produtos, buscando então otimizar congelamento e armazenamento e como todo

novo investimento, houveram custos na implantação, capacitação e no desenvolvimento do novo negócio. Conforme relata o gerente da divisão de couros:

“ a oportunidade de diversificar através do aproveitamento dos produtos descartados no processo de cozimento da carne e agregando valor através da industrialização, foi possível inserir produtos no mercado externo para fins de uso de compostos aromáticos a base de carne”.

Significativa margem de venda, *layout* de fábrica e a certeza da geração da matéria-prima, foram fortes motivadores para esta diversificação. Os riscos da diversificação para o Bertin aconteceram quando as empresas concorrentes desenvolveram um produto sintético, despencando a demanda do couro natural. Na visão de Ansoff (1977), as empresas diversificam quando seus objetivos não podem ser mais atingidos dentro de um conjunto de produtos e mercados definidos pela expansão. Por esse fato, o Bertin buscou então diversificar sobremaneira seu portfólio de produtos. Outro fator de risco é a concentração do mercado em apenas dois grandes *players*. Para Silva e Batalha (1997), a empresa corre grande risco em especializar em uma única atividade e esse risco pode ser minimizados através da entrada em novos mercados e novos produtos ou com produtos diferentes. Esse elemento corrobora os resultados da pesquisa e da diversificação do Bertin. Na divisão carnes, a diversificação de mercados por meio dos envoltórios (tripas para uso em produtos cárneos) agregou valor aos miúdos da carne bovina, sem grande investimentos e riscos.

Também através da *Joint Venture* as vantagens competitivas estão atreladas através do aumento do mix de produtos, acesso rápido em novos mercados e inovações tecnológicas (PIRES, 2007). No mercado interno, a demanda veio do setor hospitalar. As vantagens estão na constância de demanda do mercado interno e externo e o baixo custo de operação. Quanto os riscos, chocam-se com as questões ambientais: elevação dos efluentes e emissão de odor forte,

Para Silva et al. (2009), a diferenciação e o posicionamento do produto no mercado implicam um processo de análise perceptiva e psicológica do consumidor, levando em conta o perfil dos consumidores. Além disso, as estratégias de marketing em parcerias com grandes supermercadistas atingem o consumidor final, fortalecendo o posicionamento da marca Bertin. Para Porter (1997) uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece uma coisa singular, valiosa, para seus clientes e esta estratégia resulta em um desempenho superior. A diferença passa a ser viável quando atenta-se a critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade (KOTLER, 2000).

A visão baseada em recursos (VBR) envolve os ativos de inovação (pesquisa e desenvolvimento, patentes, segredo industrial, know-how tecnológico, etc.) para explicar as vantagens competitivas ao entrar em mercados distintos (KAYO, 2002). Este processo viabiliza a

competitividade via aumento de escala, troca de insumos, fornecedores e uma competitividade fortemente baseada em preço (PERES, RIOS e BANDEIRA, 2002). Na cadeia produtiva do couro, o nível de diversificação são muito elevados e não relacionados, pois menos de 70% das receitas vem dos negócios dominantes e há vínculos comuns entre os negócios (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Aluns pontos são interessantes para analisar o caso em questão. Para Lewis (1992), as empresas que utilizam a estratégia da aquisição só trarão bons resultados quando houver afinidade entre as partes, sinergia financeiras e ganhos de eficiência. Hitt; Hireland e Hoskisson (2003), ressalta a aquisição também minimiza os impactos para entrada em novos mercado (no caso, a Bertin vislumbrava a entrada do seu produto na Zona Franca de Manaus). Para Prado; Oliveira e Toledo (2006), em empresas verticalizadas, a estratégia de fusão e aquisição torna-se uma vantagem pois possibilita maior distribuição de produtos, proteção ao investimento industrial e maior controle sobre as atividades. Todos esses elementos constituíram de alguma forma vantagens competitivas ao Bertin.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante a pesquisa, procurou-se compreender as razões para estratégia de integração vertical e diversificação de produtos e mercados da *holding* Bertin S/A. Pode-se concluir que nas unidades de negócio (Carne e Couro) optou-se pela estratégia da integração vertical, devido o aproveitamento de recursos tangíveis e intangíveis disponíveis na cadeia produtiva bovina. As atividades de coordenação, o garantia da oferta e da demanda do produto, o domínio e controle rígido da qualidade, eliminar barganha e obter diferenciação e diversificação em seus produtos, ajudam a entender as razões da estratégia da Bertin S/A na opção da integração vertical.

O total aproveitamento da matéria prima em diversas unidades de negócios, levaram a empresa para investimento em atividade relacionadas e não relacionadas ao seu negócio principal. Quanto à diversificação de produtos, a empresa percebeu oportunidades de negócio explorados por terceiros e que através da agregação de valor ao produto, poderia competir naquele mercado e o lucro e os recursos do empreendimento ficariam dentro da própria empresa, ora atendendo a demandas internas para algumas divisões e ora atendendo outros mercados.

Já a diversificação de mercado, aconteceu devido as oportunidade de investimento em outras áreas, saindo dos riscos inerentes a especialização. O aumento dos produtos intermediários produzidos pela empresa traz grandes vantagens, como o aumento do poder de negociação, redução de custos de suprimentos, determinação de preços e maior eficiência para enfrentar clientes e concorrentes. As empresa, melhou sua habilidade em diferenciar-se dos concorrentes, apostando na

agregação de valor em seus produtos e oportunizando também a estratégia de diferenciação.

A diversificação de produtos, segundo Ansoff (1977) é uma das formas de crescimento que a empresa pode adotar, por meio da produção de novos produtos para novos mercados. A principal contribuição de Penrose (1959) nesta pesquisa, foi a possibilidade de entender que as diferentes formas de diversificação projeta sua expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica e entra em novos mercados com novos produtos baseados em diferentes tecnologias. Algumas desvantagens da diversificação são decorrentes da falta de know-how exigido na nova atividade e podendo assim prejudicar a competição nestes novos mercados. Porém, o estudo possui limitações que devem ser consideradas. A principal delas é o tamanho da amostra utilizada. A Bertin S/A possui inúmeras divisões de negócios e por ter passado por um processo de aquisição, não foi possível analisar detalhadamente todas as unidades verticalizadas.

De qualquer forma, os conhecimentos obtidos a partir do estudo realizado são válidos para as empresas que atuam do segmento da cadeia produtiva de proteína animal e não só na carne e para os pesquisadores da academia o que possibilita também algumas pesquisas futuras, tais como: a) investigar a diferenciação dos produtos e seus ganhos e riscos; b) avaliar sistemas de coordenação nas cadeias produtivas; c) estudar as formas de coordenação em geral. A pesquisa realizada indica para importantes aspectos relativos às estratégias utilizadas pela Bertin S/A e permitiu analisar as estratégias e melhor compreensão desse assunto clássico no âmbito da estratégia.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. (1977) *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- \_\_\_\_\_. (1991) *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2007) *Administração Estratégia e Vantagem Competitiva*. Trad. Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Printice-Hall.
- BASSO; L. F. C.; LOUREIRO, R.; KIMURA, H. (2006) Recursos, vantagens competitivas e desempenho de empresas: um estudo do setor de alimentos no Brasil. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. FEA/USP. São Paulo-SP.
- BERTIN LTDA. (2008) Disponível em: <<http://www.bertin.com.br>>. Acesso em: 20 de set. 2008
- BRITTO, J. Cooperação industrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- CARMAGOS; M. A.; BARBOSA; F. V. (2009) Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. *Revista de Administração Eletrônica*. São Paulo, v. 49, n.2, abr./jun.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. da. *Metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COLLIS, D. J., AND C. A. MONTGOMERY. (1995) Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review* 73, no. 4, 118-128.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005) *Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

- CONSOLI; M. H.; CONSOLI, M. A. (2006) Impactos financeiros da integração vertical: um estudo na indústria canavieira. XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Fortaleza - CE., jul.
- COSTA; S.M. A.L., GOMES, M. R. L., TARSITAMO, M. A. A. A (2008) Comercialização de uvas finas na região de Jales. Rev. Bras. Frutic., Jaboticabal - SP, v. 30, n. 1, p. 127-132, Março.
- CRUBELATTE, J. M.; PASCUSSI, L.; GRAVE, P. S. (2008) Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. Revista de Administração Eletrônica – ERA. Vo. 48, n. 4, p. 8-18.
- DE NADAI, F. C. ; CALADO, L. R. (2005). O Conhecimento Como Recurso Estratégico: Caracterizando Uma Organização Intensiva em Conhecimento (oic). In: VIII SEMEAD FEA-USP, 2005, São Paulo. Anais VIII SEMEAD USP.
- DUTRA, A. S.; RATHMANN, R. (2008) A ótica da economia dos custos da transação no processo de tomada de decisão em cadeias produtivas agroindustriais: uma proposta de estrutura analítica. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2008, Rio Branco/AC. Anais.
- DUTRA, E. E. J. (1998) *Joint ventures* internacionais e a busca de vantagem competitiva. 197 p. Dissertação MS – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- FERRAZ, (2001) Daniel Amin. Joint Venture e contratos internacionais. Belo Horizonte: Mandamentos.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. Rev. adm. contemp. [online]. 2004, vol.8, n.4, pp. 33-55. ISSN 1415-6555. doi: 10.1590/S1415-65552004000400003.
- GRAZIANO, et al. (2007) Estratégia de desenvolvimento de produtos no agronegócio: um estudo no setor de produtos orgânicos. XVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR, jul.
- HARRISON, J. S. (2005) Administração estratégica de recursos e relacionamentos. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman.
- HERRERA, V. E.; SPROESSER, R. L.; BATALHA, M. O. (1998) Diversificação de Atividades e Integração Vertical: uma alternativa estratégica de sobrevivência dos produtores da antiga Dira (Divisão Regional Agrícola) de Ribeirão Preto. In: ENEGEP, 1998, Rio de Janeiro.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. (2003) Administração Estratégica. São Paulo, Thomson.
- HUNGER; J. D.; WHEELLEN; T. L. (2002) Gestão estratégica: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- IOOTTY, M.; EBELING, F.(2007) Coerência corporativa e diversificação via fusões e aquisições: um exame para empresas líderes da indústria manufatureira norte-americana nos anos 90. Nova econ. [online]. vol.17, n.3, pp. 475-509.
- LIMA, G. B. et al. (2006). Integração E Coordenação Vertical Na Cadeia De Papel E Celulose: O Caso Votorantim (Vcp). 9 Semead - Seminários em Administração – Fea USP.
- KAYO, E. K. A (2002) estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP.
- MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J. O. J. (2007) Sistemas Agroalimentares Locais e a Visão Baseada em Recursos: construindo vantagens competitivas para a Carne Bovina Gaúcha. Revista de Economia e Agronegócio, v. 5, p. 25-50.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (1998) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- PENROSE, E. (1959) The theory of the growth of the firm. 3.ed, Oxford, UK: Oxford University Press.
- PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. (2004) Características Estratégicas dos Ativos Intangíveis e o Desempenho Econômico das Empresas no Brasil. VII SemeAD - Seminários em Administração FEA-USP 10-11 de ago.

- PEREZ, R.; RIOS, J. A. D.; BANDEIRA, M. L. Agregação de valor: caso da cadeia de carne bovina. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002
- PERRY, M. K. (1989). Vertical integration: determinants and effects . In R. Schmalensee R. Willig, eds. (1989) Handbook of Industrial Organization. Amsterdam: North-Holland.
- PIRES, S. R. I. (2004) Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M. E. (1996) Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus.
- PRADO, K. P. L. A.; OLIVEIRA JUNIOR, M.; TOLEDO, G. L. (2006) Gestão de Marcas em processo de fusão e aquisição. Um estudo de empresas com capital estrangeiro no Brasil. eGesta. v. 2, n.3, jul-dez, p. 79-102
- ROCHA, M. M. da. Integração vertical e incerteza: Tese de doutorado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Economia. (2002) Disponível em <http://www.teses.usp.br/>
- SANTOS, R. T. (2005) Cooperação em Cadeias Produtivas: Um debate entre a Economia dos Custos de Transação e A Economia do Aprendizado. Economia, Curitiba: Editora UFPR 93, v. 31, n. 1(29), p. 83-106, jan./jun.
- SILVA, V. L. S. et al. (2009) Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 1, p. 44-53, jan.-mar.
- SOUZA, J. F. D. (2007) Integração vertical e financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Engenharia. São Paulo.
- WILLIAMSON, O. E.; (1985) The Economics Institutions of Capitalism. The Free Press, 445p.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. (2000) Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.

Recebido: 29/09/2013 Aprovado: 09/11/2013