

Atividade 01

Análise da Integração Empresarial

Estudos de Caso: Klabin S.A. e Marfrig S.A.

Disciplina: Integração Vertical e Horizontal

Professor: Me. Deivison S. Takatu

Data: Fevereiro de 2026

Aluno: Felipe Marques

Curso: Análise e Desenvolvimento de Sistemas

Instituição: SENAI

Sumário

1	Introdução	2
2	Klabin S.A. — Integração Vertical como Controle de Cadeia	2
2.1	Posicionamento na Cadeia de Valor	2
2.2	Coordenação dos Processos	2
2.3	Tomada de Decisão Estratégica	3
3	Marfrig S.A. — Integração Horizontal como Expansão de Mercado	3
3.1	Posicionamento na Cadeia de Valor	3
3.2	Coordenação dos Processos	4
3.3	Tomada de Decisão Estratégica	4
4	Comparativo e Análise Integrada	4
5	Conclusão	5
6	Referências Bibliográficas	5

1 Introdução

A presente atividade tem como objetivo analisar como empresas promovem a integração da organização como um todo e os impactos dessas estratégias na cadeia de valor, coordenação de processos e tomada de decisão estratégica. Para tanto, foram selecionados dois casos relevantes do cenário industrial brasileiro: **Klabin S.A.** e **Marfrig S.A.**, empresas que adotam estratégias distintas de integração — vertical e horizontal, respectivamente —, ambas com impactos significativos em seus modelos de negócio.

A análise perpassará pela compreensão do posicionamento de cada empresa na cadeia de valor, a forma como coordenam seus processos e como as decisões estratégicas são tomadas a partir de suas estruturas integradas.

2 Klabin S.A. — Integração Vertical como Controle de Cadeia

A Klabin exemplifica a **Integração Vertical** clássica no setor industrial brasileiro. A empresa controla múltiplos estágios da cadeia de valor, indo desde a floresta (matéria-prima) até a produção de papel e embalagens.

2.1 Posicionamento na Cadeia de Valor

Ao possuir e gerir seus próprios ativos florestais, a Klabin elimina a dependência de terceiros para o fornecimento de madeira, o insumo crítico da sua indústria. Isso cria uma **barreira de entrada** para concorrentes e estabiliza os custos de produção, um fator vital em um mercado de commodities.

A empresa atua como uma organização verticalmente integrada, controlando:

- **Base Florestal:** Florestas plantadas de pinus e eucalipto para fornecimento de madeira.
- **Produção de Celulose:** Unidades industriais que transformam a madeira em celulose.
- **Fabricação de Papel:** Conversão da celulose em diversos tipos de papel.
- **Embalagens:** Produção de embalagens de papelão ondulado e sacos industriais.

2.2 Coordenação dos Processos

A integração vertical permite que o planejamento da colheita de madeira (extrativismo) esteja sincronizado com a demanda das máquinas de papel. O fluxo de informações

é contínuo: se houver queda na demanda de embalagens, a empresa ajusta o manejo florestal, evitando o acúmulo de estoque de madeira.

Essa coordenação é facilitada por:

- Sistemas de planejamento integrados que conectam o manejo florestal à produção industrial.
- Previsão de demanda de longo prazo que orienta o plantio e colheita.
- Logística interna otimizada entre florestas e unidades industriais.

2.3 Tomada de Decisão Estratégica

O controle total da cadeia permite que decisões de investimento em novas tecnologias sejam tomadas com base em garantias de suprimento de longo prazo, reduzindo riscos operacionais e financeiros.

Um exemplo emblemático é a unidade “**Puma**” em Ortigueira (PR), um dos maiores investimentos do setor de celulose e papel na história do Brasil. A decisão de investir aproximadamente R\$ 8,7 bilhões nesta unidade foi fundamentada na certeza do suprimento de matéria-prima proveniente das florestas próprias da empresa.

3 Marfrig S.A. — Integração Horizontal como Expansão de Mercado

A Marfrig ilustra a **Integração Horizontal**, focada na aquisição e fusão com empresas que atuam no mesmo nível da cadeia de valor.

3.1 Posicionamento na Cadeia de Valor

Ao adquirir concorrentes (como a operação da BRF em mercados específicos ou empresas internacionais como a Keystone Foods e Moy Park), a Marfrig expandiu drasticamente sua participação no mercado e escala de produção. Isso aumentou seu poder de barganha frente a grandes varejistas globais (como McDonald's).

A estratégia horizontal da Marfrig é caracterizada por:

- **Aquisições Internacionais:** Keystone Foods (EUA) e Moy Park (Reino Unido).
- **Expansão de Portfólio:** Incorporação de marcas e produtos de empresas adquiridas.
- **Escala Global:** Posicionamento como um dos maiores processadores de proteína animal do mundo.

3.2 Coordenação dos Processos

A integração horizontal permite a **padronização de processos** entre diferentes unidades. As melhores práticas de uma planta em uma região podem ser replicadas globalmente. Além disso, a logística de distribuição é otimizada, pois a empresa passa a controlar múltiplos pontos de entrada em mercados chave (América do Sul, Europa, Ásia).

A coordenação é viabilizada por:

- Protocolos operacionais padronizados em todas as unidades.
- Sistemas de gestão integrados que permitem visibilidade global.
- Centros de excelência que disseminam melhores práticas.

3.3 Tomada de Decisão Estratégica

A estratégia horizontal reduz a competição direta e permite acessar portfólios de produtos mais amplos. As decisões estratégicas focam em **sinergias**: redução de custos administrativos, unificação de marcas em mercados onde antes eram concorrentes e aumento da capacidade de exportação.

A aquisição da Keystone Foods, por exemplo, garantiu à Marfrig o fornecimento exclusivo para o McDonald's em diversos mercados, consolidando sua posição como fornecedor global de proteína animal para a rede de fast food.

4 Comparativo e Análise Integrada

Ao comparar as estratégias de Klabin e Marfrig, observa-se que ambas buscam aumentar a eficiência e a competitividade, por meio de caminhos distintos:

Aspecto	Klabin (Vertical)	Marfrig (Horizontal)
Foco Principal	Controle da cadeia produtiva	Expansão de mercado e escala
Benefício Central	Estabilização de custos e garantia de fornecimento	Poder de barganha e diversificação
Risco Associado	Alto investimento em ativos fixos	Desafios de integração cultural
Vantagem Competitiva	Barreiras de entrada e previsibilidade	Acesso a novos mercados e clientes

Tabela 1: Comparativo entre as estratégias de integração

5 Conclusão

Enquanto a Klabin usa a integração vertical para garantir **eficiência e controle do insumo**, a Marfrig usa a integração horizontal para garantir **domínio de mercado e escala**. Ambas, no entanto, utilizam essas estratégias para criar uma visão sistêmica do negócio, onde decisões operacionais impactam diretamente os resultados financeiros globais.

A escolha entre integração vertical ou horizontal depende das características específicas de cada setor, dos recursos disponíveis e da estratégia competitiva almejada. No caso apresentado, ambas as empresas demonstram sucesso em suas respectivas abordagens, comprovando que não há um modelo único de integração — mas sim estratégias que devem ser alinhadas ao contexto e aos objetivos organizacionais.

6 Referências Bibliográficas

1. **KLABIN**. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023. Disponível em: <<https://www.klabin.com.br/ri/>>. Acesso em: fev. 2026.
2. **MARFRIG**. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023. Disponível em: <<https://marfrig.com.br/ri/>>. Acesso em: fev. 2026.
3. **TAKATU, Deivison S.** Aula 02 — Integração Vertical e Horizontal nas Empresas. Apresentação, 2024.
4. **PORTER, Michael E.** Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
5. **CHANDLER, Alfred D.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.