

PROAN¹

A Proteína Animal, SA de CV, PROAN, era em 2017 uma empresa mexicana dedicada à transformação de insumos naturais em alimentos de mais elevada qualidade para consumo humano. Os seus produtos incluíam ovos, ovoprodutos, produtos de carne, leite e pão congelado, que eram distribuídos no mercado mexicano e no estrangeiro. A PROAN tinha-se estabelecido como uma empresa que se distinguiu pelo seu capital humano, pela utilização de tecnologia de ponta, pela implementação de processos amigos do ambiente e pelo reconhecimento e qualidade dos seus produtos.

Em 2017, a PROAN desempenhava um papel muito importante na avicultura de ovos no mercado interno mexicano e mundial. A empresa era o maior produtor de ovos do México e da América Latina, e o segundo maior do mundo, mais conhecido pela sua marca Huevo San Juan. Foi fundada em 1954 e estava localizada em San Juan de los Lagos, na zona de Los Altos do estado mexicano de Jalisco, uma cidade bem conhecida também por ser o segundo maior local de peregrinação do país, para a Virgem de San Juan de los Lagos.

Em 2012, o México sofreu um surto de gripe das aves H7N3 que afetou particularmente a região de Altos de Jalisco, a região mais importante do país, tanto em termos de produção como de exportação de ovos. Este evento causou a morte de quase 25 milhões de galinhas e uma proibição da comercialização de ovos produzidos em explorações agrícolas nos principais estados produtores, como Jalisco, Guanajuato, Aguascalientes e Puebla, nos estados da República livres do vírus, como Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Baja California Norte e Baja California Sul no Noroeste e na Península de Yucatan (Campeche, Yucatan e Quintana Roo) no sudeste do país (ver Anexo 1: mapa da República Mexicana).

Antes do surto de gripe, a PROAN exportava 1,6% da produção (cerca de 7.400 toneladas por ano) e comercializava ovos nos estados da República onde, após o vírus, não podia entrar com ovos originários de Jalisco. A PROAN perguntou-se se tinha chegado o

¹ Cenário da Divisão de Investigação de Instituto Internacional San Telmo, Espanha. Preparado pelo professor Miguel Ángel Llano Irusta com a colaboração de assistente de investigação Anylu Vidal Romero, para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright © Dezembro 2018, Instituto Internacional San Telmo. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de Instituto Internacional San Telmo. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em casos@santelmo.org

momento de diversificar a localização geográfica das suas explorações de galinhas e suínos para outros estados da República, a fim de reduzir o risco de potenciais epidemias e optar por vender em áreas nacionais e internacionais que estavam proibidas na altura, produzindo a partir de Jalisco.

Durante 2016, vários clientes institucionais de ovos no México, seguindo o exemplo dos seus homólogos nos Estados Unidos, aderiram à iniciativa de utilizar apenas ovos sem gaiolas, o que promoveu a proteção dos animais, mas aumentou os custos de produção e os preços ao consumidor. Estas empresas afirmaram que queriam oferecer alimentos "mais saudáveis" e promover a proteção dos animais. No entanto, isto obrigaria as empresas avícolas como a PROAN e os seus concorrentes a modificar o esquema de parte da sua produção e, conseqüentemente, a expandir os seus custos com repercussões nos preços para o consumidor final. De acordo com a percepção geral do setor, o custo de produção poderia duplicar, o que teria um impacto de pelo menos 40% no aumento do preço dos ovos.

O México dependia das importações para a alimentação animal, principalmente o milho e a soja, cujo preço estava a subir em 2017, juntamente com um peso mexicano que se tinha desvalorizado em relação ao dólar e que se temia que pudesse chegar aos 25 pesos em relação ao dólar até ao final desse ano.

O grau de integração alcançado pela PROAN (especialmente nos ovos) foi muito elevado e em 2017 questionavam se era o momento adequado para chegar com mais força e diretamente a mais clientes retalhistas de ovos fora da área de Bajío² (nos estados limítrofes de San Juan estavam a fazê-lo), oferecendo-lhes uma vasta gama de produtos da PROAN, ou mesmo para se integrarem na comercialização direta ao consumidor através da criação de lojas de proximidade, para lhes oferecer a gama diversificada dos seus produtos frescos sem passar pela intermediação.

Outra questão a ser resolvida era se seria interessante criar uma estrutura comercial especializada, oferecendo toda a gama de produtos da empresa ao canal HORECA³, apresentando todas as marcas do grupo sob a marca PROAN.

A inovação em produtos, *packaging* e os processos haviam sido uma constante na empresa, mas a PROAN perguntava-se se deveriam continuar a criar produtos de valor acrescentado na carne, laticínios e até mesmo ovos (enriquecidos, congelados processados, mais ovoprodutos, sobremesas) que fossem para além de simples *commodities* e que pudessem ser comercializados de forma diferenciada com marca e margens mais elevadas.

² O Bajío mexicano é constituído pelos estados de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco (apenas parte de Los Altos), Michoacán (apenas parte norte), Querétaro e San Luis Potosí (apenas parte central).

³ Hotéis, restaurantes e cafés.

HISTÓRIA E PROCESSOS DA PROAN

"*O que é bom pode sempre ser melhor*" era o lema que orientava os 4.500 empregados (San Juan tinha cerca de 70.000 habitantes) e a frase era mesmo uma marca registada no México pela PROAN, que protegia o direito de a utilizar em referência à carne e aos alimentos processados.

O vídeo institucional da PROAN, mostrado abaixo, narra a história da empresa e ilustra os diferentes processos integrados e diversificados da empresa.



Introdução e história da integração e da diversificação

San Juan de los Lagos era conhecida pela sua produção avícola e pecuária e, em particular, pela qualidade dos seus produtos lácteos e de todos os seus derivados. A sua localização estratégica (em relação aos três principais centros de consumo de ovos do país: Cidade do México, Monterrey e Guadalajara) e os seus princípios comerciais tinham apoiado o desenvolvimento e crescimento da PROAN, que nos últimos 60 anos tinha continuado a modernizar-se e a diversificar os seus produtos e processos.

Na década de 1950, iniciaram o negócio com a criação de 500 galinhas para ovos de mesa. Na década seguinte, iniciaram um período de mudanças e inovações para melhorar o sistema de produção de ovos. Na década de 1970, diversificaram, iniciando a produção de gado (produção de gado bovino), bem como a produção de ovos em explorações agrícolas elevadas, criando galinhas em gaiolas de um único nível com desenho próprio e construindo a primeira exploração de suínos de ciclo completo.

Foi nos anos 80 quando a empresa foi registada sob o nome Proteína Animal, S.A. de C.V. (PROAN) e construiu uma das maiores explorações de suínos de ciclo completo no México, chamada La Cadena. Na mesma década, iniciaram o projeto de Santo Domingo, com a construção da nova fábrica de criação de frangas e a compra de vitelos para o futuro celeiro leiteiro.

Durante a década de 90, realizaram os primeiros ensaios para a produção de ovos em gaiolas de bateria de 6 níveis. Também transformaram a produção de suínos com a construção da primeira quinta com o "sistema multi-locais" no México e construíram o primeiro celeiro da empresa de Santo Domingo. Na mesma década, iniciaram a construção do porto ferroviário de Santa Maria para a receção de cereais e insumos e consolidaram o projeto da nova fábrica de alimentos, iniciando a sua construção. Com os vídeos mostrados abaixo, pode saber mais sobre estes negócios de aves, suínos, gado leiteiro e fábricas de rações.