

# **A competitividade da cadeia produtiva do gado de corte e a questão das barreiras de exportação: estudo de caso do Grupo Bertin**

**Vânia Érica Herrera (UNIVEM) vania@fundanet.br**

**Andreia de Abreu (UFSCAR) andreia@dep.ufscar.br**

**Danilo Hisano Barbosa (UNIVEM) danilohb@pop.com.br**

**Lucas Oliveira Lopes (UNIVEM) lucas.oliveira.lopes@terra.com.br**

**Viviane Vicente Gonçalves (UNIVEM) viviane\_vicente@ig.com.br**

## **Resumo**

*O presente trabalho tem como objetivo analisar o posicionamento competitivo dos frigoríficos brasileiros frente ao mercado internacional e suas barreiras tanto tarifárias quanto não-tarifárias, utilizando como foco o Grupo Bertin. Para a realização de tal objetivo, o trabalho estruturou-se da seguinte forma: num primeiro momento realizou-se a revisão conceitual de agribusiness e cadeia de produção agroindustrial. Posteriormente, apresentou-se o cenário de gado de corte no Brasil, história e principais agentes da cadeia. Finalmente, destacou-se os principais frigoríficos brasileiros atuantes no mercado internacional, com foco especial para as estratégias do Grupo Bertin, assim como os maiores entraves sofridos pelo Brasil na exportação da carne bovina e a atual cultura exportadora do país. O trabalho se baseou em pesquisa bibliográfica dos principais autores da área, pesquisa em periódicos específicos sobre agronegócio e estudo de caso no Grupo Bertin. Os resultados demonstram que apesar de todas as dificuldades, os frigoríficos brasileiros vem se empenhando cada vez mais na oferta internacional de produtos diferenciados, customizados, seguros e de alta qualidade, apoiados por políticas federais que visam transpor essas mesmas dificuldades.*

*Palavras-chave: Carne bovina, Barreiras de exportação, Grupo Bertin.*

## **1. Introdução**

Algumas indústrias e seus parceiros, como frigoríficos e criadores de gado de corte, foram fundamentais para o sucesso nacional no mercado global da carne devido aos seus investimentos nos sistemas produtivos, incorporando novas tecnologias e inovações, gerando competitividade pela sinergia de suas forças quanto à aplicabilidade da competência, conhecimento e tecnologia de gestão organizacional na integração de dimensões como: a empresarial, com foco na gestão; a estrutural, com ênfase na cadeia produtiva; e a sistêmica, considerando as variáveis do ambiente macroeconômico.

O estado em que se encontra o cenário agroindustrial brasileiro favorece a criação de uma nova perspectiva para o setor no país. Os agentes relacionados a essa cadeia produtiva percebem que a ocasião proporciona grandes oportunidades de desenvolvimento.

O mercado bovino tem crescido muito nos últimos anos. O desenvolvimento de técnicas inovadoras da bovinocultura e a evolução genética animal têm contribuído para o aumento da

qualidade nas atividades frigoríficas, assim como o aumento da qualidade da carne no cenário mundial. Atualmente, o Brasil ocupa lugar de destaque, juntamente aos países ricos, nesse mercado. No ano de 2004, o país foi um dos maiores exportadores de carne bovina do mundo.

O presente trabalho visa à compreensão do crescimento das exportações e do consumo da carne bovina brasileira no âmbito mundial, bem como o estudo da empresa Bertin, já que tem contribuído substancialmente para este cenário.

Para tal análise, faz-se necessário a revisão de alguns conceitos teóricos, tais como: definição de *agribusiness*, Cadeia Produtiva, Cadeia de Produção Agroindustrial e Cadeia Produtiva do Gado de Corte.

## **2. Conceito de *agribusiness* e cadeia de produção agroindustrial (CPA)**

Atualmente, o agronegócio tem sido largamente estudado devido sua importância para o saldo positivo da balança comercial brasileira.

O termo *agribusiness* teve origem na década de 50 numa conferência em Boston (EUA), sendo utilizado pela primeira vez por John Davis. Anos mais tarde, em parceria com Ray Goldberg conceituou-se como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (BATALHA e SILVA, 2001: 27). Sendo assim, a agricultura não poderia pensar somente na cadeia de valor individualizada e sim passar a pensar na cadeia de suprimentos, ou seja, é preciso levar em consideração todas as operações relacionadas ao agronegócio, desde a produção até a chegada do produto final ao consumidor final.

Segundo Morvan (1988) apud Batalha e Silva (2001: 28), a noção da Cadeia de Produção Agroindustrial está relacionada à Cadeia de Produção, ou seja, “uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico”. Uma característica importante das CPAs é que elas não são isoladas entre si, ou seja, podem apresentar operações ou estágios intermediários de produção comuns para várias CPAs que compõe o mesmo. Válido ressaltar que o termo intermediário diz respeito ao produto final da CPA. De acordo com o mesmo autor (2001: 29), “a cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante em três macro-segmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas”.

Como o objetivo do presente artigo é analisar o posicionamento competitivo dos frigoríficos brasileiros frente ao mercado internacional e suas barreiras, utilizando como foco o Grupo Bertin, faz-se necessário uma breve explanação acerca da evolução da Cadeia Produtiva do Gado de Corte no Brasil.

## **3. Histórico da pecuária do gado de corte no Brasil**

De acordo com dados obtidos no portal Serviço de Informação da Carne (SIC, 2005) as primeiras cabeças de gado, originárias de Cabo Verde, desembarcaram no Brasil colonial por volta do século XVI, período dedicado às expedições de exploração do atual território nacional. Tal desembarque foi realizado onde hoje se localiza o estado da Bahia. Já no século seguinte, outros animais teriam aportado na capitania de São Vicente.

Entre os séculos XVII e XIX, como resultado da própria colonização, desembarcaram no Sul do país bovinos oriundos da Europa, animais mais apropriados com o clima, desenvolvendo-se a pecuária baseada na alimentação de pasto nativo. Nesta época, o crescimento do rebanho nacional foi imenso. Ainda no século XIX, houve a introdução do gado zebuino nas regiões sudeste e centro-oeste devido sua alta adaptação nestas localidades. Dessa forma, o país passa a possuir um dos maiores rebanhos comerciais do planeta.

Devido à alimentação do gado bovino brasileiro ser fundamentada na pastagem, a utilização das gramíneas do gênero das braquiárias surgiu como alternativa para os solos relativamente fracos, como os dos estados de Minas Gerais, São Paulo e Goiás, revolucionando todo o sistema além de permitir uma exploração intensiva maior, gerando assim, o desenvolvimento da pecuária nestas regiões. A partir do século XX, muitos programas de incentivos, inclusive financeiros, culminaram na expansão da pecuária nas regiões norte e centro-oeste, valorizando estas áreas e beneficiando o crescimento regional das cidades.

Historicamente, a cadeia produtiva de carne bovina do Brasil esteve restrita ao mercado interno, apresentando poucas exceções, ou em momentos de crise internacional, em que a cadeia brasileira alcançou de forma significativa os mercados internacionais. Este fato pode ser explicado pelo modo de ocupação de nosso território e pela formação de grandes regiões produtoras vinculadas ao mercado interno como fornecedoras. Assim, para o mercado externo, a venda da produção brasileira de carne bovina sempre foi pouco significativa. Entretanto, dada a sua extensão territorial e a magnitude de seu rebanho, no ano de 1999, o Brasil foi o terceiro maior exportador de carne bovina. Este fato também é atribuído à desvalorização cambial e à paridade do peso argentino em relação ao dólar (MICHELS, 2001).

#### **4. Cadeia produtiva do gado de corte**

Na cadeia produtiva do gado de corte temos como agentes mais expressivos a produção de insumos, os produtores bovinos, os abatedouros e frigoríficos e a rede atacadista e varejista (MICHELS, 2001, p. 22). Desta forma, é apresentado abaixo as principais características dos elos da cadeia produtiva do gado de corte.

##### **4.1 O processo de cria, recria e engorda do gado de corte**

O primeiro elo da cadeia produtiva de gado de corte, que é a produção do boi gordo, divide-se em cria, recria e engorda. Em tais fases, torna-se fundamental controle de qualidade e produção. Tais controles iniciam-se na aquisição de bons embriões para a realização de inseminação artificial ou uma boa gestão da produção no caso da monta natural.

No caso da monta natural, de acordo com Silva et al (1993) apud Amaral, Corrêa e Costa (2004), o touro permanecendo por longo tempo na propriedade rural (em média seis estações de monta), pode chegar a deixar de 100 a 300 “filhos”, “dependendo da relação touro: vacas e das taxas de prenhez obtidas”. Isso torna o determinado touro, “responsável por cerca de 90% do ganho genético do rebanho, apesar da presença física de apenas 5%”.

Segundo Amaral, Corrêa e Costa (2004) as vantagens da inseminação artificial são inúmeras, tais como a utilização de sêmen de touros de melhor qualidade, detentores de alto valor genético. Há ainda a possibilidade de realização de cruzamento industrial, eliminando as dificuldades em manter touros europeus em monta natural em regiões de clima tropical. Os ganhos indiretos estariam relacionados à utilização de tecnologia dentro da porteira, especialização da mão-de-obra, melhoria da alimentação e da sanidade do rebanho.

Logo, cabe ao pecuarista a decisão pela escolha da melhor maneira de realizar a reprodução de seu rebanho. Obviamente, a questão da capacidade financeira pesa significativamente neste processo de decisão. Propriedades que possuem mão-de-obra qualificada e bom nível gerencial podem obter maiores ganhos com a inseminação artificial, pois touros com grande potencial genético não estão disponibilizados para a monta natural (AMARAL, CORREA e COSTA, 2004).

Na fase da cria, o produto final é o bezerro. Tal fase passa necessariamente pela gestação, nascimento e amamentação do mesmo, até o momento em que possa ser desmamado. Geralmente, a desmama ocorra dos sete meses ao primeiro ano de idade do animal. Tal fase

proporciona ao produtor um baixo capital de giro e pequena rentabilidade, pois necessita de elevado capital imobilizado, sendo que a terra é o principal bem explorado, requerendo área extensa para sua realização (MICHELS, 2001).

A segunda fase, ou seja, a recria, tem início logo após a fase da cria. Para alguns produtores, tem início no processo da aquisição do bezerro com idade de um ano e se estende até que o mesmo atinja vinte e quatro ou quarenta e oito meses. Nesta fase, o bezerro recebe a denominação de garrote ou boi magro. Há necessariamente por parte dos pecuaristas, nesta fase, uma grande dedicação no processo de compra e venda, onde os mesmos deverão comprar o animal a preços baixos e vendê-los quando o preço estiver em alta. Em contrapartida, não há necessidade de grande capital imobilizado (MICHELS, 2001).

A terceira fase, ou seja, o da engorda, tem início com o fim da fase da recria, prolongando-se até o momento onde o animal atinja idade e peso ideal para o abate, que ocorre quando o animal estiver com peso aproximado de 500 Kg e idade de 36 meses. Se realiza somente esta fase, o pecuarista recebe o nome de “invernista”.

Percebe-se uma ligeira discrepância na relação número de abate e peso médio de abate entre países desenvolvidos e em fase de desenvolvimento, sendo que o peso médio de abate dos países desenvolvidos é ligeiramente maior, quando se remete à questão da produtividade entre esses países. Já dentro do território nacional, os ganhos de produtividade foram de 25%. Vale a pena ressaltar que esse crescimento apresenta-se concentrado na elite pecuarista e não na grande parte do rebanho comercial. As perspectivas serão de forte crescimento da produtividade no futuro, pela mera difusão dos padrões existentes ao conjunto da pecuária brasileira e não somente em áreas específicas. O avanço e incorporação de novas tecnologias serão as ferramentas utilizadas para obter esse crescimento. Uma das indústrias a serem beneficiadas com esse crescimento será a indústria de insumos que terá aumento relativo em suas taxas de confinamento e inseminação artificial, entre outros (DBO RURAL, 2001).

De acordo com a Pesquisa Pecuária Municipal realizada pelo IBGE, apresentada na tabela abaixo, o rebanho efetivo total do Brasil era de 195.552 mil cabeças. Percebe-se um crescimento real do rebanho bovino brasileiro. A região Norte lidera este cenário, sendo responsável por um crescimento de 88,7% no ano de 2003, tendo como base o ano de 1996, seguido pela região Centro-Oeste com crescimento de 30,88%. Por fim, tem-se as regiões Sul, Sudeste e Nordeste responsáveis pelos percentuais de 6,09%, 5,75% e 4,64% respectivamente. No contexto nacional, o Brasil obteve uma taxa real de crescimento de 23,54%.

Regiões	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Norte	17.983	19.298	21.099	22.431	24.518	27.284	30.429	33.930
Nordeste	23.882	23.831	21.981	21.875	22.567	23.414	23.891	24.992
Sudeste	36.605	36.977	37.074	36.899	36.852	37.119	37.924	38.711
SUL	26.421	26.683	26.600	26.190	26.298	26.784	27.537	28.030
Centro-Oeste	53.398	54.627	56.402	57.227	59.641	61.787	65.567	69.889
<b>Brasil</b>	<b>158.289</b>	<b>161.416</b>	<b>163.154</b>	<b>164.621</b>	<b>169.876</b>	<b>176.389</b>	<b>185.347</b>	<b>195.552</b>

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br))

Tabela 1 - Rebanho bovino brasileiro - efetivo por estado (Mil cabeças)

#### 4.2 O abate e a comercialização no mercado internacional

De acordo com dados obtidos do CONFEA (Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia), no ano de 2002, o Brasil abate anualmente cerca de 30 milhões de cabeças de gado, sendo 15% destinado ao mercado externo.

O mercado agropecuário, com suas indústrias, produtores, frigoríficos, empresas que administram free shops pecuários, são exemplos de um dos ainda poucos setores nos quais o Brasil assumiu a liderança mundial, setor esse que desconhece crises (SALOMÃO, 2004).

Segundo a tabela 2, as exportações agropecuárias analisadas frente aos segmentos de carnes preparadas, tiveram crescimento de 120,07 % em 2004, tendo como base o ano de 1996. No que concerne a carne bovina congelada, houve um aumento discrepante quando comparada aos segmentos restantes, cerca de 800,03 % em 8 anos. Já a carne bovina fresca ou refrigerada teve aumento de 1300,12 % em 2004 quando comparadas às exportações de 1996.

Descrição	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Carne bovina, congelada</b>	152	148	219	326	333	501	508	727	1.371
<b>Carnes preparadas</b>	254	253	324	348	288	312	362	434	559
<b>Carne bovina refrigerada</b>	42	49	57	117	170	237	268	428	592

Fonte: Aliceweb - MDIC.

Tabela 2 - Brasil: Exportações agropecuárias - Produtos selecionados1

De acordo com a tabela 3, as porteiras do mercado internacional se abriram para os produtores brasileiros ao longo da década de 90. O ponto de partida foi o surto da doença da vaca louca, que tirou a Europa do mapa dos exportadores e aumentou a demanda por carne importada, de preferência de um gado que não fosse alimentado à base de ração animal.

Mercado da Carne	
1996(1)	138,6
1998	192,9
2000	320,9
2002	590,8
2003(2)	800,5

Fonte: Salomão (2004)

Tabela 3 - Participação Brasileira no comércio Mundial de Carne Bovina na última década (em milhares de toneladas).

Analisando os dados da tabela acima, percebe-se a expansão do Brasil no comércio mundial de carne bovina, com o acréscimo de 17,31% em 7 anos, passando dos 7% no mercado global em 1996, para um índice de abrangência em 2003 de 20%. Esses números refletem os fatos ocorridos nesse período específico, como o aumento da demanda na Europa por carne importada e a maior preocupação dos pecuaristas quanto aumento da produtividade do gado de corte, por meio de técnicas de confinamento, semi-confinamento, inseminação artificial, entre outros.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC), em 2004 o Brasil faturou com as exportações de carne bovina 2,526 bilhões de dólares, sendo 62% maior do que em 2003. Deste faturamento total, 78% resulta da venda de carne *in natura*, cujo preço médio teve um aumento de 14%. O principal mercado para esse tipo de produto foi a Rússia, que desembolsou 239 milhões de dólares pelo produto brasileiro no ano passado.

A mesma fonte afirma que percentualmente os maiores aumentos na venda de carne *in natura* foram detectados em mercados como: a Argélia (374%, para 61,5 milhões de dólares); Rússia (138%) e Irã (111%, para 102 milhões de dólares).

O único país que reduziu as importações em 2004 foi a Arábia Saudita. Porém, tal redução foi apenas no volume (-7,3%, para 61,4 mil toneladas). Devido aos preços mais altos, o faturamento das vendas para aquele país cresceu 13% .

No ano de 2004, os exportadores brasileiros de carne conquistaram 40 novos mercados, totalizando 143 países importadores. A grande barreira ao aumento das exportações se deve

aos entraves via barreiras criadas pelos mercados americanos, japonês, coreano e taiwanês, além de sobretaxas cobradas pelos europeus.

A ABIEC ainda afirma: "Japão e Coréia consomem carne 70% mais cara por causa do lobby dos produtores locais contra o Brasil. Na Noruega, para impedir a entrada da carne brasileira, a sobretaxa chega a 300%".

De acordo com a mesma fonte, mesmo com todas as barreiras e protecionismos criados pelos americanos quanto à carne *in natura brasileira* no mercado americano, estes são os maiores compradores da carne industrializada no Brasil, tendo gastado 197 milhões de dólares em 2004".

Devido à sua relevância no cenário nacional e internacional e sua margem de contribuição para o crescimento do país no mercado global da carne, é destacado no próximo item os principais integrantes do mercado brasileiro da carne.

#### **4.2.1 Friboi**

A Friboi é a quinta maior indústria de carne do mundo em volume de produção, só perdendo para multinacionais americanas, entre as quais se destacam a Tyson Foods e a Cargill. Sozinha, a Friboi é responsável por 19% de toda a carne exportada pelo Brasil, sendo a atual líder mundial desse mercado. No ano passado suas vendas chegaram a 2,3 bilhões de reais, faturamento superior ao alcançado por companhias como Lojas Americanas, Natura e a subsidiária brasileira do McDonald's (SALOMÃO, 2004).

Atualmente, a Friboi abate 10.000 cabeças de gado diariamente nas dez unidades espalhadas pelo país. Numa conta matemática que despreza os intervalos para almoço e jantar, troca de turnos, feriados e dias santos, isso dá um animal a cada 8 segundos.

Com o incremento das operações, a cidade de Andradina, no interior de São Paulo, onde está a sede do grupo, ficou pequena para a empresa. As áreas administrativa e financeira serão transferidas para a capital. Cerca de 300 funcionários vão ocupar dois prédios reformados da antiga Swift, nas proximidades da Marginal Tietê.

#### **4.2.2 Frigorífico Independência**

Outro integrante que merece destaque é o Frigorífico Independência, da família Russo, criado em 1977 como uma fábrica de charque em Santana do Parnaíba, na Grande São Paulo. O Independência hoje exporta 80% de tudo o que produz. Para atender ao mercado israelense, que exige o cumprimento de um ritual religioso na hora do abate, mantém 20 rabinos registrados como funcionários numa unidade do Mato Grosso do Sul. Graças a medidas desse tipo, o frigorífico é hoje responsável por 13% de toda a carne importada por Israel. O próximo alvo do Independência é o mercado chinês, onde o consumo de carne bovina cresce 6% ao ano. Embora os chineses consumam menos de 5 quilos de carne por ano no conceito per capita, os valores absolutos impressionam sempre. Com um mercado de mais de 1,3 bilhão de pessoas, a China aparece como uma espetacular fronteira de negócios para os empresários brasileiros da carne (SALOMÃO, 2004).

#### **4.2.3 Marfrig**

De acordo Salomão (2004), a Marfrig é o quinto maior exportador de carne do Brasil, graças ao empreendedorismo de Marcos Molina que se iniciou no negócio como distribuidor de carnes importadas, abastecendo restaurantes sofisticados como o Fasano e os hotéis da rede francesa Accor. Há quatro anos Molina comprou seu primeiro frigorífico em Bataguassu, no Mato Grosso do Sul, e começou a exportar para a União Européia. Recentemente, criou um sistema de pagamento pelos bois baseado na qualidade do animal. Quanto mais o gado se aproximar da perfeição, mais caro ele será. Hoje sua carne é vendida em 31 países, entre eles

Rússia, Inglaterra e Irã. No ano passado, o Marfrig faturou 1,1 bilhão de reais, 35% graças às exportações.

#### 4.2.4 Quagliato

Outro integrante de destaque no cenário nacional é o Quagliato, o maior complexo de pecuária de corte do Brasil, cujo plantel soma mais de 200.000 cabeças. Cerca de 150.000 delas estão em oito fazendas no sul do Pará, constituindo o maior rebanho do país.

Os Quagliato além de serem os maiores pecuaristas, é a maior empresa de inseminação artificial da América Latina, subsidiária da holandesa Holland Genetics. Há oito anos o grupo aderiu a um programa de melhoramento genético para raças de corte, desenvolvido pela Lagoa da Serra. O programa identifica os touros com os melhores genes e passa a utilizar seu material genético para inseminar fêmeas cadastradas. As crias são regularmente monitoradas e as novas gerações de touros são novamente testadas, num processo contínuo de aperfeiçoamento da raça. Fruto de uma sucessão de gerações, o touro Absoluto, um dos animais dos Quagliato, atingiu padrões elevados e hoje é um reprodutor comercial.

<b>Indicadores de produtividade do grupo comparados com a média nacional</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Grupo Quagliato</b>	<b>Média nacional</b>
Vacas que procriam anualmente (1)	90%	60%
Idade de abate do gado	3 anos	4 anos
Peso no abate	19 arrobas	16 arrobas
Vacas inseminadas artificialmente (1)	60%	7%

(1) Percentual por ano.

Fonte: Empresa e consultorias BeefPoint e Scot

Tabela 4 - A eficiência dos Quagliatos.

O índice de natalidade no rebanho dos Quagliato se aproxima de 90%, ou seja, de cada 100 vacas prenhas, em média 90 dão cria a cada ano. A tabela mostra também que esse resultado é muito acima do registrado na maioria das fazendas brasileiras, de 60 para cada 100 ou 60%. Os bezerros também ganham peso em menor tempo. Na maioria das propriedades brasileiras o boi é vendido para o frigorífico aos 4 anos, pesando 16 arrobas. Nas fazendas dos Quagliato o animal está pronto para o abate com 3 anos, quando pesa cerca de 19 arrobas. Como o rebanho se multiplica e engorda mais rápido, os Quagliato conseguem ter um percentual maior de bois em ponto de abate, cerca de 28% do rebanho por ano, enquanto a média do Brasil é 19%.

#### 5. Estudo de caso do Grupo Bertin

O Grupo Bertin, sediado na cidade de Lins (440 Km) a noroeste da capital do Estado de São Paulo), atua nos segmentos de Agropecuária, Curtimento de Peles, Calçados e Equipamentos de Segurança Individual, Produtos para Alimentação Animal, Higiene e Limpeza, e Alimentos, sendo este o mais representativo.

A Divisão Alimentos possui cinco unidades industriais, localizadas nas seguintes cidades: Mozarlândia-GO, Ituiutaba-MG, Votuporanga-SP, Lins-SP e Naviraí-SP.. Atua desde a cria, cria e engorda de bovinos, implementa pesquisas de melhorias genéticas e de transferência de embriões, além de abater, desossar e industrializar carne. A empresa vem buscando incorporar novos processos de aproveitamento da matéria-prima e de agregação de valor” (ROSA, BERBEL & BERTIN JR., 2003).

Atualmente a empresa também produz vários produtos para terceiros, no qual utilizam outras marcas. O produto sai pronto da fábrica, já com a embalagem do cliente. Os principais clientes são: a) Aurora – produção de 350 toneladas/mês; b) Wal Mart (Great Value) – 5 tons/mês; c) Sam’s Club (Breakers & Chefs) – início da produção em outubro de 2003 – 25

tons/mês; d) Sonae – início da produção em novembro de 2003 – 50 tons/mês (os três últimos são destinados ao mercado externo).

As seis unidades estratégicas de negócios estão divididas da seguinte maneira: agropecuária (marca Comapi), divisão de alimentos (marca Tutty Bom), produtos para animais (marca Benty), couros e curtumes (marca Bracol), equipamento de proteção individual (também sob a marca Bracol) e por fim produtos de higiene e limpeza (marcas Brisa e Lavarte).

Com já afirmado, o grupo também fornece e processa produtos para as indústrias de higiene e limpeza, comercializa couro, fabrica sapatos de segurança, latas de alumínio e brinquedos para animais de estimação. Em Lins empregam 8.000 pessoas, 15% da força de trabalho da cidade. São donos, também, do principal hotel da região, equipado com piscinas de águas termais. A diversificação reflete em parte o temperamento dos acionistas, acostumados a lidar com atividades paralelas.

De acordo com os dados obtidos do site do Grupo Bertin, a mesma conta com um quadro aproximado de 12.000 colaboradores diretos espalhados pelos estados brasileiros. O Grupo Bertin é um dos maiores contribuintes ao desenvolvimento da produtividade pecuária no Brasil e seus reflexos no mercado global, merecendo papel de destaque nesse artigo o grupo dos irmãos Bertin, pois ninguém fatura tanto quanto este grupo no mercado internacional. Originário de Lins, interior de São Paulo, é o “cartão-postal das exportações brasileiras de carne. Juntos, os irmãos Bertin implantaram um modelo de produção único no país. O lema do Bertin é aproveitar o máximo possível o que cada boi pode oferecer. Com essa estratégia o grupo aumenta seu faturamento e rentabilidade a cada ano (SALOMÃO, 2004)”.

O faturamento do segmento de carnes do Grupo Bertin em 2003 estava dividido entre os produtos congelados (50%) e os resfriados (50%), que somavam mais de 300 itens. No mercado interno a carne é encarada ainda como uma commodity, sendo os principais produtos o coxão mole, patinho, costelas resfriadas e cortes dos traseiros. O Grupo Bertin trabalha com uma linha de produtos bem diversificada e diferenciada, composta pela linha de supergelados (hambúrgueres, kibes, almôndegas), Trabalham também com a linha Grill, com cortes de carnes resfriados, congelados e maturados bovinos (alcatra, picanha, maminha, fraldinha, contrafilé, ponta de agulha) que tem grande demanda por churrascarias, restaurantes e lojas da rede.

A empresa procura investir na modernização constante de suas indústrias e processos produtivos, bem como em sua distribuição. E é devido a isso que a empresa lidera as exportações de carne bovina no Brasil.

O Bertin tem metade do tamanho do Friboi, abatendo 5.000 cabeças de gado por dia, faturando o mesmo que ela, ou seja, 2,2 bilhões de reais, sendo que 65% deles resultam das exportações. Em Lins, o Bertin fabrica 12 tipos de produtos à base de carne, como cortes nobres embalados a vácuo, hambúrgueres e extrato de carne. Uma de suas especialidades é o corned beef (tipo de carne enlatada conhecida como quitute). O Brasil fabrica 80% dos corned beefs consumidos no mundo - e o Bertin responde por mais da metade desse valor. No ano passado, o grupo processou 103 milhões de latas do produto, com 50 marcas diferentes, vendidas para 25 países. É na forma de corned beef que os brasileiros abastecem as tropas americanas no Iraque (SALOMÃO, 2004).

## **6. Barreiras para a expansão das exportações de carne bovina brasileira**

As atividades comerciais da carne bovina brasileira no mercado externo deparam-se com barreiras ao livre comércio nos dias atuais. Após a transposição das barreiras territoriais com a globalização e a integração dos mercados, o Brasil enfrenta atualmente as chamadas Barreiras Tarifárias e Barreiras Não-Tarifárias. No caso das chamadas “Barreiras Não-Tarifárias”



tratam-se de barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos, que utilizam normas ou regulamentos técnicos na tentativa de proteger o mercado interno da concorrência dos produtos estrangeiros.

No entanto, o maior desafio atual dos produtores brasileiros de carne bovina é relacionado às Barreiras Não-Tarifárias: eliminar a prática discriminatória ao produto brasileiro e aumentar a participação deste no mercado mundial.

O Ministério da Agricultura, segundo a Revista Comércio Exterior – Informe BB (2001), estima que o Brasil deixa de exportar US\$10 bilhões ao ano em produtos agropecuários, montante expressivo que alteraria a corrente de comércio exterior e conseqüentemente o saldo da balança comercial brasileira positivamente.

Visando a diminuição das Barreiras Não-Tarifárias à carne bovina brasileira, os produtores buscam aumentar ainda mais a competitividade do produto em questão, bem como a abertura de novos mercados e o aumento da qualidade do produto nacional, principalmente com a erradicação da febre aftosa nos rebanhos, já ocorrida nos estados do sul do Brasil, por exemplo. Segundo pesquisa do IPEA (2001), as Barreiras Não-Tarifárias são as que mais prejudicam as exportações de carne bovina brasileira. Encontram-se a seguir exemplificadas:

### **6.1 Regulamentações sanitárias e fitosanitárias**

As regulamentações sanitárias e fitosanitárias são questões que podem diminuir ou muitas vezes vetar a entrada da carne bovina em muitos países. O controle da febre aftosa, a inspeção dos procedimentos de manipulação da carne em suas diferentes fases – desde o abate até a carne industrializada e enlatada - são fundamentais para a comprovação da qualidade do produto em âmbito mundial (IPEA, 2001).

Para certificar-se sobre a harmonização das questões sanitárias, três instituições internacionais foram criadas e destinadas exclusivamente para fiscalizar o cumprimento das normas estabelecidas pelo SPS/OMC, são elas: 1) o Codex Alimentarius (CODEX), no âmbito da segurança alimentar; 2) Organização Internacional de Epizootias (OIE), relativa a questões de saúde animal; e 3) Convenção Internacional para Produção Vegetal (IPPC), relacionada aos vegetais.

Nas operações comerciais brasileiras, algumas peculiaridades podem ser evidenciadas. A União Européia não permite, por exemplo, a entrada da “carne bovina com osso” ou “bovinos vivos” em seu território, por considerar o território brasileiro incerto quanto à incidência da febre aftosa. Já os Estados Unidos criam barreiras para a importação de “carne fresca” do Brasil pelos mesmos motivos que a União Européia. Apenas a carne bovina industrializada não sofre proibições para ingressar no mercado norte-americano, desde que a fábrica tenha sido visitada pelo agente de inspeção norte-americano, a fim de certifiá-la posteriormente. Além disso, o Ministério da Agricultura brasileiro deve emitir um certificado sanitário para cada lote de carne bovina industrializada exportada (IPEA, 2001).

### **6.2 Cotas de importação (quantidade ou valor)**

De acordo com o MDIC, as cotas de importação são quantidades ou valores fixados para limitar a compra de carne bovina in natura. Ao determinar cotas, o país importador assegura-se que apenas cortes de melhor qualidade serão destinados a seu mercado consumidor (disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>> acesso em 05 de abr. de 2005).

Por se tratar de um país com grande produção a custos competitivos de carne bovina, o Brasil busca por meio de negociações aumentar a cota brasileira; para isso acordos de equivalência

sanitária e a chancela internacional de ausência de febre aftosa em diversas regiões do país são determinantes essenciais para que o aumento da cota seja possível.

### **6.3 Outras barreiras não-tarifárias**

De acordo com o MDIC (2001), outras Barreiras Não-Tarifárias comprometem as exportações da carne bovina brasileira. O excesso de procedimentos burocráticos, como a comprovação por meio de atestados capazes de comprovar a inexistência de indícios sobre a “Vaca Louca”; exigências internacionais quanto à embalagem do produto, que deve conservá-lo adequadamente até o destino e impedir a contaminação do produto, por exemplo; o controle de preços e os controles cambiais ou simplesmente a proibição de importações em caráter geral, seletivo ou em função da origem do produto (disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>> Acesso em: 04 de abril de 2005).

Em suma, sobre as Barreiras Tarifárias e as Barreiras Não-Tarifárias encontra-se grande questionamento em relação à suas existências. A imposição de barreiras pelo país importador visa dificultar a entrada de produtos estrangeiros ou permiti-lá a preços mais altos em relação aos preços do mercado local. Com isso, o país exportador torna-se menos competitivo em território estrangeiro, devido à alta tarifação à qual o produto é sujeito ao ingressar no país.

A proteção aos produtores nacionais também é um ponto evidente na existência de Barreiras ao Livre Comércio. Nesse caso a barreira visa a diminuição da concorrência a nível internacional. As Barreiras ao Livre Comércio destinam-se, sobretudo à proteção do mercado consumidor aos produtos de má qualidade que possam, por ventura, ingressar no país. Em contrapartida, restringem o mercado consumidor interno a uma limitada variedade de produtos, reduzindo dessa forma a possibilidade de escolha para o consumo, em plena integração dos mercados em tempos de globalização.

### **7. A cultura exportadora brasileira.**

A Cultura Exportadora de um país pode ser entendida como o conjunto de hábitos, procedimentos, investimentos bem como a postura do país frente às atividades dos negócios internacionais. Essa postura define quão desenvolvida e explorada será a capacidade do país em expor ao mercado estrangeiro, produtos altamente qualificados a preços competitivos.

Para competir em mercado internacional buscando o crescimento da economia brasileira e o desenvolvimento do país, através das exportações, o governo brasileiro vem adotando uma série de procedimentos para que seja agregado maior valor a seus produtos, como mostra o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES apud Revista Comércio Exterior – Informe BB (2001), com grande incentivo às pequenas e médias empresas para que também participem das atividades comerciais destinadas ao mercado externo.

De acordo com a mesma fonte (2001), por meio de consórcios de exportação, financiamentos à importação de matérias-primas que serão utilizadas na produção de bens que, posteriormente serão destinados à exportação; o Leasing Internacional para aquisição de novas máquinas e a assessoria negocial e operacional, oferecidas pelos bancos que incentivam a exportação, também são de suma importância para promoção das novas empresas exportadoras do país. Com o incentivo às exportações além das grandes corporações, objetiva-se a geração de empregos, maior circulação de riquezas e distribuição equitativa da renda.

Nas operações comerciais do mercado de carne bovina brasileira, onde são grandes as possibilidades do país em ocupar, efetivamente, a posição de maior exportador mundial, alguns inconvenientes são notáveis ao dificultar seu desempenho em âmbito mundial. Além das barreiras ao livre comércio tarifárias ou não-tarifárias, como vistas anteriormente, a cultura exportadora brasileira relacionada ao mercado internacional de carne bovina, também representa uma ferramenta a ser melhor administrada a fim de tornar ainda mais promissor o

mercado em questão (Revista Comércio Exterior – Informe BB, Brasília, DF, nº 36, p. 6-7, agosto 2001).

O Brasil dispõe de programas nacionais, lançados pela Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, por exemplo, para o aumento significativo da produtividade da carne bovina, visando atingir os mercados mais exigentes do mundo.

A cultura exportadora de um país, por sua vez, deve transpor os investimentos e incentivos do governo nacional. A participação com maior frequência dos produtores de carne bovina brasileira em feiras e eventos internacionais, bem como os investimentos em marketing internacional a fim de propagar a marca brasileira e vincular ao produto brasileiro uma imagem de qualidade conhecida internacionalmente, são algumas alternativas úteis para o aperfeiçoamento da cultura exportadora do país (Revista Comércio Exterior – Informe BB, Brasília, DF, nº 29, p. 5-17, junho 2000).

Os animais criados em sistemas extensivos, conhecidos como “Boi Verde”, ou “Boi Orgânico” (o primeiro refere-se ao rebanho efetivamente criado em sistema extensivo, o segundo possui as mesmas características, porém requer certificações de todos os procedimentos para comprovar que ele foi, de fato, produzido de acordo todas as normas orgânicas), são caracterizados por consumir exclusivamente capim e sais minerais. Ao deter tais características ecologicamente corretas e conseqüentemente serem considerados pelos países europeus como produtos extremamente saudáveis, o mercado de carne bovina cujo rebanho é criado em sistema extensivo, comum no Brasil, caracteriza-se como um importante nicho de mercado a ser explorado pelos exportadores brasileiros (MEDEIROS, 2001).

A cultura exportadora de um país, sua capacidade de visualizar novos mercados e a flexibilidade das empresas produtoras em adequar o produto ao mercado consumidor externo, são algumas características extremamente importantes para que o Brasil aumente sua competitividade no mercado mundial de carne bovina no intuito de liderar o mercado mundial.

## **8. Considerações finais**

Através do presente artigo, foi possível detectar que mesmo frente às grandes Barreiras Tarifárias e Não-Tarifárias, muitos frigoríficos brasileiros conseguem adentrar o mercado internacional de forma positiva e competitiva por meio da constante adequação do sistema de cria, recria e engorda, além de inovar principalmente em suas plantas produtivas.

Contudo, o Brasil conta com um extraordinário potencial competitivo. Os pecuaristas vem investindo constantemente em inovações genéticas, o que tem contribuído para a melhoria da qualidade genética do rebanho de corte brasileiro.

Não se pode deixar de destacar a ação empreendedora de muitos empresários ligados ao setor, que mesmo em momentos críticos não desistiram de suas atividades. Uma alternativa importante de muitos grupos ligados ao setor de carnes foi o processo de diversificação de atividades e diferenciação de produtos, que ficou bem evidente com a estratégia de atuação do Grupo Bertin.

Além disso, há uma grande mudança na cultura exportadora brasileira, com a participação efetiva do Governo Federal no que tange a maior abertura para a negociação com vários países e Blocos Econômicos.

A busca incessante para “ouvir a voz do mercado” está sendo uma estratégia muito utilizada pelas empresas do setor, avaliando vários aspectos e características de cada cultura, fazendo para isso inovações contínuas.

Logo, se outras cadeias produtivas, como é o caso da carne bovina, seguir tais modelos e estratégias, o Brasil poderá deixar de ser um mero exportador de simples commodities, exportando produtos com valor agregado e altamente competitivos.

### Referências Bibliográficas

AMARAL T. B; CORRÊA E. S e COSTA F. P. Uso de touros melhorados: monta natural ou inseminação artificial. Disponível em: [http://semen.com.br/novosite/corte/artigos/Geneplus\\_thais\\_eduardo\\_paim.PDF](http://semen.com.br/novosite/corte/artigos/Geneplus_thais_eduardo_paim.PDF)> Acesso em : 23 de julho 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES (ABIEC). Disponível em <<http://www.abiec.com.br/abiec/>> . Acesso em 12 de julho de 2005.

BATALHA, M. O. e SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e corrente metodológicas. In BATALHA, M. O. (coord.) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. V.1, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEEF POINT. Disponível em<<http://www.beefpoint.com.br>> Acesso em 12 de julho de 2005

GRUPO BERTIN .Disponível em <<http://www.bertin.com.br>> . Acesso em 04 de julho de 2005.

CARVALHO, F. Comércio brasileiro luta para diversificar acordos e parcerias. Jornal O Mundo – geografia e Política Internacional, São Paulo, ano 12, nº 4, p. 8, agosto 2004.

CONFEA (Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia). Disponível em [http://www.confea.org.br/revista/materias/edicao\\_11/materia\\_05/materia.asp](http://www.confea.org.br/revista/materias/edicao_11/materia_05/materia.asp). Acesso em 28 de março de 2005.

DBO RURAL (2001). Disponível em <http://www.portaldbo.com.br/>. Acesso em 14 de julho de 2005.

IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 20 de junho de 2005.

IPEA, Instituto de pesquisa econômica aplicada (2001). Embargo à carne expõe dificuldades de exportações. Disponível em: <<http://www2.mre.gov.br/unir/webunir/RESENHAS/Relatórios%202001/re0102001doc.html>> . Acesso em: 21 fev. 2005.

MDIC, Ministério da Industria e Comércio. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>> Acesso em: 04 e 05 de abril de 2005.

MEDEIROS, S. Boi Orgânico, boi verde e convencional podem ir mais longe, caminhando na mesma direção. Disponível em: <<http://www.cpap.embrapa.br/publicacoes/download.php>> . Acesso em: 25 setembro 2005.

MICHELS, I. L; SPROESSER, R L; MENDONÇA, C G. Cadeia Produtiva da Carne Bovina de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: Oeste, 2001.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR – INFORME BB. Carnes brasileiras: receita de qualidade no cardápio internacional., Brasília, DF, nº 29, p. 5-17, junho 2000.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR – INFORME BB. Consórcios de exportação: um instrumento para aumentar a capacidade exportadora das pequenas empresas., Brasília, DF, nº 36, p. 6-7, agosto 2001

SALOMÃO, A. Portal Exame. Disponível em [http://portalexame.abril.com.br/edicoes/818/empresas/conteudo\\_40017.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/818/empresas/conteudo_40017.shtml). Acesso no dia 26 de março 2005.

ROSA, A; BERBEL, J e JUNIOR, N B. Estágio Curricular Supervisionado da Fundação Eurípides Soares da Rocha. Curso de Administração de Empresas com Ênfase em Comércio Exterior Diurno, 2003.

SIC (Serviço de Informação da Carne). Disponível em <http://www.sic.org.br/producao.asp#breve> . Acesso no dia 28 de maio de 2005.