

Evento: XXV Jornada de Pesquisa

ODS: 12 - Consumo e produção responsáveis

## **A COMPETITIVIDADE DA CARNE BOVINA À LUZ DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER: ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>**

### **THE COMPETITIVENESS OF BEEF IN THE LIGHT OF THE MODEL OF THE FIVE FORCES OF PORTER: CASE STUDY IN A SLAUGHTERHOUSE IN THE NORTHWEST REGION OF RIO GRANDE DO SUL**

**Raíssa Castro Schorn<sup>2</sup>, Darlan Ariel Prochnow Prochnow<sup>3</sup>, Argemiro Luis Brum<sup>4</sup>, Nelson José Thesing<sup>5</sup>, Sergio Luis Allebrandt<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida no Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional na disciplina de Mercado e Cadeias Produtivas

<sup>2</sup> Aluna do Mestrado em Desenvolvimento Regional, bolsista CAPES

<sup>3</sup> Aluno do Mestrado em Desenvolvimento Regional, bolsista CAPES

<sup>4</sup> Professor Doutor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional

<sup>5</sup> Professor Doutor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, orientador

<sup>6</sup> Professor Doutor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, orientador

#### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a competitividade da carne bovina brasileira à luz do modelo das cinco forças de Porter. Para isso, foi realizado estudo de caso em uma indústria frigorífica localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a qual atua há mais de duas décadas no mercado da carne bovina. Os resultados mostraram que a indústria frigorífica, assim como os demais elos da cadeia produtiva da carne bovina, está sujeita às variações de demanda pelos consumidores, especialmente em função de aspectos culturais e econômicos. Contudo, mesmo em um cenário atual de grave crise econômica, a demanda vem oscilando positivamente, o que retrata a força do mercado da carne bovina, tanto no cenário nacional como internacional. Conclui-se que novas pesquisas podem abordar a competitividade da carne bovina em outras localidades brasileiras, a fim de ampliar as discussões consideradas pelo presente estudo.

Palavras-chave: Carne Bovina. Indústria Frigorífica. Estratégia. Competitividade.

#### ABSTRACT

The present study aimed to investigate the competitiveness of Brazilian beef in the light of the Porter's five forces model. For this, a case study was carried out in a slaughterhouse located in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul, which has been operating in the beef market for more than two decades. The results showed that the slaughterhouse, as well as the other links in the beef production chain, is subject to variations in demand by consumers, especially due to cultural and economic aspects. However, even in a current scenario of severe economic crisis, demand has been oscillating positively, which portrays the strength of the beef market, both nationally and internationally. It is concluded that new research can address the competitiveness of beef in other Brazilian locations, in order to expand the discussions considered by the present study.

Keywords: Beef. Slaughterhouse. Strategy. Competitiveness.

#### 1. INTRODUÇÃO

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

O Brasil é um dos mais importantes produtores de carne bovina no mundo. Essa posição é confirmada pelos números que envolvem tanto o setor produtivo como o mercado. Em 2015 o país se posicionou com o maior rebanho (209 milhões de cabeças), como o segundo maior consumidor (38,6 kg/habitante/ano) e o segundo maior exportador (1,9 milhões toneladas) de carne bovina no mundo, tendo abatido mais de 39 milhões de cabeças. 80% da carne bovina consumida pelos brasileiros é produzida no próprio país, e a indústria frigorífica possui capacidade de abate de quase 200 mil bovinos por dia (EMBRAPA, 2020).

Os Agentes ou elos da cadeia da carne bovina, movidos pela necessidade de aumentar a sua competitividade, buscam abandonar a forma predominante de relacionamento atual, que é de conflito permanente entre os participantes da cadeia. Deste modo, novas formas de organização estão sendo buscadas, utilizando como referência as experiências das cadeias de aves e suínos, as quais têm obtido ganhos de competitividade a partir de maior formalização das transações dos produtores com a indústria (FERREIRA e PADULA, 2002).

O objetivo do presente estudo foi investigar a competitividade da carne bovina brasileira à luz do modelo das cinco forças de Porter. Para atender o objetivo estabelecido, foi realizado estudo de caso em uma indústria frigorífica localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a qual possui sólida presença no mercado da carne bovina, atuando há mais de duas décadas no comércio de cortes tradicionais e especiais.

Além desta introdução, o presente artigo está dividido em 4 partes. Primeiramente é apresentado o Referencial Teórico, o qual aborda a cadeia produtiva da carne bovina e mercado consumidor, a participação da indústria frigorífica na cadeia da carne bovina, e também as cinco forças competitivas de Porter. No próximo item é apresentada a Metodologia do trabalho, seguida pela descrição e análise dos Resultados. Por fim, as considerações finais são sistematizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cadeia Produtiva da Carne Bovina

A cadeia produtiva da carne bovina integra um complexo agroindustrial que engloba atividades relacionadas aos suprimentos de insumos destinados às fazendas (vacinas, base genética, pastagem, etc.), aos frigoríficos-abatedouros (abate e processamento) e à distribuição (açougues e supermercados) visando, por fim, o atendimento do consumidor final (nacional e internacional), sendo que a temática transporte perpassa todos os elos da cadeia (ZUCCHI e CAIXETA-FILHO, 2010). A cadeia da carne bovina ocupa uma posição de destaque no contexto da economia rural brasileira, ocupando uma imensa área do território nacional e respondendo por grande parte da geração de emprego e renda de milhões de brasileiros. O conjunto de agentes que compõem essa cadeia apresenta grande heterogeneidade, sendo elas: de pecuaristas altamente capitalizados e pequenos produtores, de frigoríficos com alto padrão tecnológico capazes de atender a uma exigente demanda externa a abatedouros que dificilmente preenchem requisitos mínimos da legislação sanitária (BUAINAIM E BATALHA, 2007). A figura 1 busca representar o conjunto de elos que compõem a cadeia produtiva da carne bovina.

Figura 1: Cadeia produtiva da carne bovina e seus elos

Evento: XXV Jornada de Pesquisa  
ODS: 12 - Consumo e produção responsáveis



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Primeiro elo da cadeia da carne bovina, os insumos são compostos por todo e qualquer elemento diretamente necessário em um processo de produção, é representado pela movimentação de várias indústrias: veterinária, máquinas e equipamentos, adubos, sementes e agroquímicos, alimentos e suplementos (MAPA, 2016). O segundo elo na cadeia da carne bovina é a produção de bovinos. A engorda de bovinos a pasto é o método mais utilizado no Brasil, e o melhor período para iniciar a engorda a pasto é por volta do meio de setembro e começo de outubro (primavera/verão) que é quando ocorre o melhor desenvolvimento e produção das forrageiras, que pode se converter em alto desempenho animal assim, o gado estará em processo de engorda na primeira época das águas (primavera/verão), durante uma época seca, sendo finalizado na segunda época das águas. O ritmo do ganho de peso dos animais em terminação é fundamental para garantir a lucratividade e dar continuidade aos elos da cadeia, pois quando mais curto o tempo para a engorda, menores serão os custos de produção e o processo de engorda a pasto pode acontecer em 18 meses (DELPRETE, 2018).

Após a produção, os bovinos são abatidos e a carne é processada pela indústria frigorífica. Em relação ao processo de preparação das carcaças, distribuição dos quartos (novo processamento) e desossa, podem ser realizados no próprio frigorífico que faz o abate dos animais, em entrepostos especializados em desossa ou nos açougues. Quando realizados em frigoríficos, a desossa é associada ao processo de embalagem da carne, e essa operação avançou nos últimos anos porque os cortes desossados passaram a ser, embalados a vácuo, e assim podem ir do frigorífico direto para o consumidor final, sendo assim, reduz o custo operacional e cresce a aplicação em relação aos cortes sem osso que acabam sendo oferecidos em larga escala no processo de distribuição (EMBRAPA, 2020).

No que diz respeito a distribuição e consumo, estima-se que a distribuição da carne para o consumidor final, segundo locais de comercialização, sejam: supermercado, hipermercados, restaurantes, hotéis, açougues, boutiques de carne e refeições industriais. Em relação aos supermercados, eles constituíam até o ano de 2000 aproximadamente 35 mil estabelecimentos em território brasileiro e açougues (dentro de supermercados) respondem 18% das vendas dos supermercados (IEL, CNA E SEBRAE, 2000). A maior parte da carne bovina comercializada no Brasil é vendida in natura, que é o produto com menor valor agregado, tendo em vista possuir uma maior escala de produção (FREITAS et. al, 2014). No ano de 2015 o Brasil se posicionou como o segundo maior consumidor (38,6 kg/habitante/ano) e o segundo maior exportador (1,9 milhões toneladas) de carne bovina do mundo, tendo abatido mais de 39 milhões de cabeças e contando com o maior rebanho mundial (209 milhões de cabeças). É importante dizer que 80% da carne bovina consumida pelos brasileiros é produzida no próprio país (EMBRAPA, 2020).

## 2.2 Participação da Indústria Frigorífica na Cadeia Produtiva da Carne Bovina

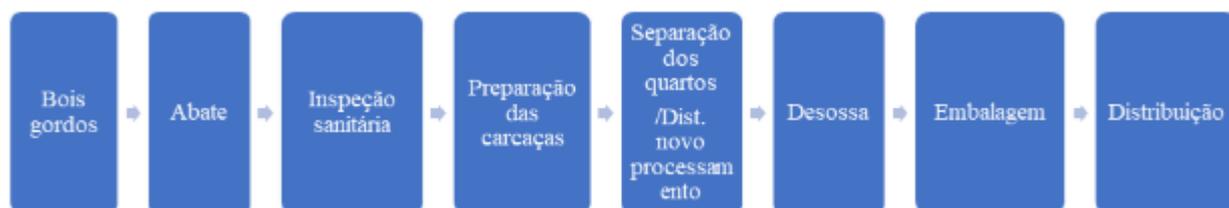
Atualmente o abate dos bovinos em frigoríficos é muito diferente das décadas passadas, devido a

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

adoção de procedimentos antiestresse, na condução do gado do curral de espera até a sala de abate, e procedimentos de abates humanitários, desse modo o animal é sacrificado sem sentir dor. Para que isso ocorra, são executados procedimentos para evitar a contaminação durante essas operações (EMBRAPA, 2020). A forma correta da realização do processo de abate proporciona: qualidade visual, por evitar a carne escura de animais com sangria inapropriada; qualidade sensorial, por evitar endurecimento da carne ao aplicar estimulação elétrica e correto resfriamento da carcaça; e é determinante na qualidade higiênico-sanitária, pela redução na possibilidade de contaminação ou pela inspeção e liberação de carcaças sem o risco de transmitir doenças (EMBRAPA, 2020). A figura 2 apresenta as etapas de processamento da carne bovina pela indústria frigorífica.

Figura 2: Processamento da carne bovina pela indústria frigorífica



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

No frigorífico encontram-se bovinos de diversas procedências, e que vivenciaram diferentes experiências durante seu período de criação, isso afeta diretamente no manejo do pré-abate. Dessa forma, vários bovinos são facilmente conduzidos porque tiveram um bom manejo na propriedade onde foram criados e aprenderam a responder aos comandos de quem os conduzia, no entanto, alguns animais podem ser mais difícil de lidar, e muitos das vezes está associado a sua genética, manejo, criação, instalações frigoríficas até a forma de condução deles (LUDTKE et. al., 2012). Os autores afirmam ainda que, se os animais aumentam muito os níveis de estresse, podem ficar agressivos e dificultar sua condução, até porque o estresse do gado afeta diretamente a qualidade da carne, afetando todos os outros elos da cadeia da carne até chegar ao consumidor final. Em casos mais graves, como fraturas ou outros ferimentos que submete o animal a um sofrimento mais intenso, o bovino deve ser abatido imediatamente, e recomenda-se que o abate emergencial seja feito no matadouro sanitário ou dependendo da situação, no local onde o animal encontra-se (LUDTKE et al, 2012).

O Ministério da Agricultura diz que as inspeções atestam a qualidade sanitária dos produtos, e quando aprovados recebem o carimbo e autorizam sua comercialização e que após o abate, há uma inspeção das vísceras e carcaças. E baseado na avaliação dos critérios técnicos, sanitários e pautado na legislação, a inspeção federal retira da cadeia alimentar os produtos que podem lesar a saúde de seus consumidores, evitando a transmissão de doenças, além do mais, quando o estabelecimento não atende aos requisitos previstos, eles podem sofrer interdição até que ocorra o cumprimento das exigências e que uma nova supervisão constate sua regularidade (MAPA, 2018).

### 2.3 Mercado da Carne Bovina

Atualmente, o Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo (Reis, 2018), isso contribui para

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

o PIB brasileiro com aproximadamente R\$ 597,22 bilhões ao ano, totalizando uma contribuição de 8,7% em 2018 no PIB. Em dez anos essa foi a maior cooperação da pecuária e essa elevação deve-se, em parte, aos faturamentos obtidos pelos frigoríficos, que girou em torno de R\$ 144,9 bilhões, configurando um crescimento de 16,2% comparado ao ano de 2017 (REIS, 2018; ABIEC, 2019). Em 2004, o Brasil se tornou um dos maiores exportadores de carne, ultrapassando alguns dos principais países como Austrália e Estados Unidos, entretanto, existiam várias barreiras sanitárias para a exportação de carne in natura, impostas principalmente pelas maiores potências mundiais como a União Europeia Estados Unidos da América (RIBEIRO et. al, 2004).

No ano de 2018 ocorreu o aumento da produção de carne bovina no Brasil, alcançando um resultado de 10,96 milhões de toneladas, desse montante, 20,1% foi destinado para a exportação e o fruto desta saída intensa de carne brasileira foi uma receita de US\$ 6,57 bilhões, um crescimento de 7,9%, comparado ao ano de 2017. Isto possibilitou a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC) a afirmar que “trata-se do maior volume já alcançado entre todos os países exportadores, o que consolida ainda mais a liderança do país nesse segmento.” (ABIEC,2019).

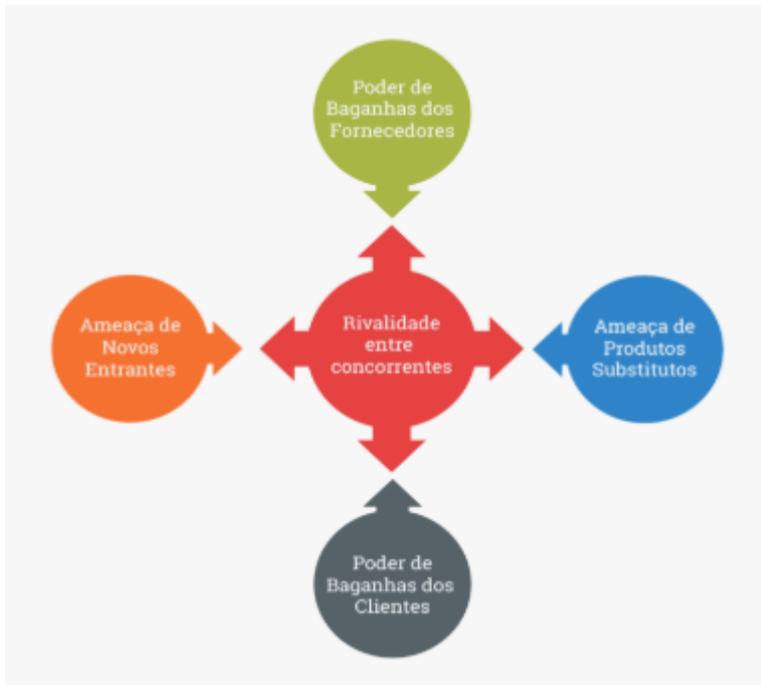
De acordo com a Food and Agriculture Organization (FAO), entre as unidades da federação, o Rio Grande do Sul é atualmente o 7º maior produtor do Brasil e registrou uma produção de 13.164.945 cabeças em média no triênio 2016-2018. Considerando a última década, pode-se afirmar que o Estado manteve estável o seu rebanho, no entanto, em período mais longo a produção gaúcha apresentou uma queda em sua participação, passando de 8% em 2000 para 6% em 2018. De outro lado, a cadeia produtiva, uma das mais tradicionais do Estado, possui grande importância econômica social e poder de integração regional, possibilidade de aumento de valor agregado de seus produtos finais e de melhoria da pauta de exportações (ATLAS,2019).

## 2.4 As Cinco Forças Competitivas de Porter

Muito aplicada no estudo da competitividade empresarial, as cinco forças de Porter (figura 3) englobam as regras da concorrência que determinam a habilidade de empresas para que obtenham taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. Influenciam os preços, os custos e o investimento necessário da empresa em uma indústria, determinando assim sua rentabilidade (PORTER, 1990).

Figura 3 – Cinco Forças Competitivas

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa  
**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis



Fonte: Adaptado de Porter, 1992, p. 4.

As cinco forças competitivas apresentam-se de maneira específica de acordo com o contexto de cada organização. De acordo com Porter (1990) cada indústria expressa com mais ou menos vigor cada uma dessas forças, sendo que elas podem modificar-se à medida que a indústria evolui. Esse vigor é uma função da estrutura industrial ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. Entre as cinco forças competitivas, o poder de barganha dos clientes é essencial para a análise da competitividade e estratégia organizacional.

Outra força competitiva diz respeito aos produtos substitutos. De acordo com Porter (2004) todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar lucro. O poder de barganha dos fornecedores também representa uma força competitiva. Segundo Porter (2004, p.29) “Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores estão muito propensos a exercer seu poder”.

A rivalidade entre os concorrentes também representa uma força competitiva importante. Conforme Porter (2004, p.10) “Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade”. Deste modo, percebe-se que as cinco forças competitivas afetam a competitividade organizacional, tanto no ambiente interno quanto no externo (VARGAS et. al., 2013).

### 3. METODOLOGIA

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva (GIL, 2014), com abordagem qualitativa (VERGARA, 2008). Foi realizado estudo de caso em uma indústria frigorífica do município de Ijuí, no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica acerca do modelo das cinco forças de Porter, com objetivo de compreender os aspectos teóricos e sua aplicabilidade em indústrias frigoríficas. O modelo de Porter é genérico e pode ser aplicado em diferentes tipos de organizações, sendo viável sua aplicação na indústria frigorífica objeto deste estudo.

Em um segundo momento foi realizada entrevista semiestruturada com um dos gestores da indústria frigorífica Sartori Alimentos, a fim de verificar o contexto da empresa em relação às cinco forças competitivas de Porter. O método de análise de dados utilizado na entrevista foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

## 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Empresa

A empresa Sartori Alimentos foi fundada em 20 de junho de 1995 e localiza-se na cidade de Augusto Pestana, no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Com mais de 20 anos de atuação no mercado da carne bovina, a empresa trabalha com abate e distribuição de variados tipos de cortes bovinos, incluindo a linha de novilho precoce, miúdos e embalagem à vácuo. De acordo com informações do site da empresa (2020) os produtos da empresa Sartori Alimentos podem ser comercializados em todo o Brasil. Isso é possível graças a certificação do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI-POA), que faz parte do Sistema Unificado de Atenção a Sanidade Agropecuária (SUASA), padroniza e harmoniza os procedimentos de inspeção de produtos de origem animal para garantir a inocuidade e segurança alimentar.

### 4.2 Análise das Cinco Forças de Porter na empresa Sartori Alimentos

#### 4.2.1 Poder de Barganha dos Clientes

O gestor da indústria frigorífica foi questionado se os clientes solicitam descontos no momento da compra e se a empresa os atende. O mesmo afirmou que sim, os clientes solicitam descontos, porém estes já estão embutidos no preço final de venda. O gestor ainda afirmou que, nos casos de haver alto estoque de algumas peças de carne, a empresa oferece descontos no preço de venda para atrair os clientes. Quando o gestor da indústria frigorífica foi questionado se o volume da compra interfere no preço de venda, o mesmo relatou que existe essa interferência, pois o preço varia de acordo com o volume de compras.

Desta forma, percebe-se que a empresa Sartori Alimentos oferece vantagens para os clientes que adquirem maior quantidade de produtos. Os principais clientes da empresa são os supermercados do município de Ijuí/RS. O gestor da indústria frigorífica também foi questionado se, nos últimos anos, a demanda permaneceu constante ou têm oscilado positiva ou negativamente. De acordo com o gestor, a demanda tem oscilado positivamente, o que indica a manutenção dos negócios da empresa

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

e a possibilidade de novos negócios no setor da carne bovina. Considerando que os frigoríficos aumentaram seu faturamento em cerca de 16% do ano de 2017 para o ano de 2018 (ABIEC, 2019), a demanda crescente pela carne bovina é um fenômeno constatado não apenas localmente, mas sim em nível nacional e internacional.

#### 4.2.2 Ameaça de Produtos Substitutos

Os cortes de carne bovina disputam a preferência dos consumidores com outros tipos de carne, além de produtos com potencial de substituição. Por isso, o gestor da indústria frigorífica foi questionado sobre a probabilidade da substituição da carne bovina pela de frango. Em resposta, o mesmo afirmou que em alguns períodos pode haver essa substituição, entretanto a carne bovina continua no topo da preferência dos consumidores. Ainda questionado sobre a possibilidade de substituição da carne bovina pela suína, o gestor afirmou que dificilmente os consumidores farão essa troca, pois o churrasco de carne bovina faz parte da cultura das pessoas, especialmente do povo gaúcho, o qual tem por tradição preparar o churrasco nos finais de semana ou em eventos comemorativos.

Considerando a ameaça de substituição da carne bovina nos próximos anos, o gestor da indústria frigorífica salientou que não vê ameaças com forte potencial. No entanto, também afirmou que a carne de frango pode substituir a carne bovina em alguns períodos específicos. Há de se considerar também, como ameaça ao consumo de carne bovina, o aumento da conscientização dos consumidores frente aos impactos ambientais causados pela pecuária, pois é sabido que a criação de gado de corte é altamente poluidora.

Conforme registro do Movimento Nacional de Produtores (2020) o Brasil deve produzir 10,5 milhões de toneladas de carne bovina em 2020, segundo estimativa do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA). Se confirmados, estes volumes representam, respectivamente alta de 3,4% comparado ao ano passado. O USDA atribui o aumento da produção de proteína bovina à maior produtividade, exportações recordes e ao fortalecimento do mercado doméstico. O órgão prevê também que o país exporte 2,53 milhões de toneladas de carne bovina em 2020, 10% a mais que o comercializado para o exterior em 2019, impulsionado principalmente pela firme demanda de China e Hong Kong.

#### 4.2.3 Ameaça de Novos Entrantes

O gestor da indústria frigorífica foi interrogado se percebe como alta, média ou baixa a probabilidade da entrada de novas indústrias frigoríficas em Ijuí e na região Noroeste do RS. O gestor declarou que a probabilidade é baixa, haja vista que são muitas as exigências fiscais e ambientais, e a localização geográfica do noroeste gaúcho é insatisfatória para novas instalações.

Deste modo, nota-se que a probabilidade de novos entrantes no setor frigorífico é baixo no noroeste do Rio Grande do Sul. Entretanto, essa situação pode ser invertida em outras localidades brasileiras, onde a localização geográfica seja favorável ao abate de bovinos. De todo modo, as exigências sanitárias e ambientais são estabelecidas em todo o território nacional, o que impõem as mesmas dificuldades para a instalação da indústria frigorífica, seja no Rio Grande do Sul ou nos demais estados brasileiros.

Questionado se a empresa está preparada para a entrada de novos concorrentes, o gestor afirmou

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

que a indústria frigorífica realiza planejamentos e análises acerca da situação econômica e possíveis concorrentes, sem especificar nenhum aspecto levado em conta nesta análise.

#### 4.2.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

Em relato do gestor da indústria frigorífica Sartori Alimentos, o mesmo apontou que os principais fornecedores da empresa são os produtores de gado de corte do estado do Rio Grande do Sul, além de uma empresa que fornece embalagens plásticas e outra que fornece produtos para higienização.

Nenhum dos produtos que estes fornecedores entregam para a indústria frigorífica possuem características únicas ou diferenciação que os impeça de serem substituídos, porém o gestor da empresa ressaltou que a qualidade e o preço são levados em conta nas negociações que envolvem fornecedores.

#### 4.2.5 Rivalidade Entre Concorrentes

Interrogado sobre os maiores concorrentes, o gestor da indústria frigorífica relatou que existem duas empresas que se destacam, sendo uma localizada no município de Santo Angelo/RS e outra no município de Santo Augusto/RS. O gestor ainda destacou que os diferenciais da indústria frigorífica para destacar-se em relação aos concorrentes são os produtos de alta qualidade oferecidos a preços atrativos, sempre com ótimo relacionamento com clientes.

A qualidade do produto, aliado ao relacionamento adequado com o cliente, são instrumentos que criam vantagem competitiva para a empresa. De acordo com Porter (1992) “a vantagem competitiva origina-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de produção pela empresa”.

Embora a indústria frigorífica Sartori Alimentos tenha pontos fortes em relação aos concorrentes, seu gestor apontou que existe uma fraqueza relacionada ao volume de produção, o qual é significativamente inferior ao seu principal concorrente. Enquanto a indústria frigorífica possui capacidade de abate diária de 72 bovinos, o principal concorrente consegue abater 250 bovinos por dia, e esse maior volume de abate acaba gerando vantagem no momento de estabelecer o preço de venda.

#### 4.3 Análise SWOT da empresa Sartori Alimentos

Considerando os dados obtidos pelo presente estudo, foi elaborada a matriz SWOT da empresa Sartori Alimentos, tendo em vista seus pontos fortes e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

Quadro 1: Matriz SWOT da empresa Sartori Alimentos

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa  
**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e diferenciação do produto;</li> <li>• Certificação SISBI-POA.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de abate inferior ao principal concorrente;</li> <li>• Barganha dos clientes pela redução dos preços.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento na demanda pela carne bovina;</li> <li>• Distribuição para outras localidades além do Noroeste do RS.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da cultura vegana e vegetariana;</li> <li>• Substituição da carne bovina pela de frango.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

No ambiente interno da empresa Sartori Alimentos, seus pontos fortes são relacionados aos produtos comercializados, pois estes possuem características que agregam valor aos cortes de carne bovina, além de sua comercialização ser permitida em todo o território nacional. Já em relação às principais fraquezas, são destacadas a menor capacidade de abate em relação ao principal concorrente, além da barganha dos clientes por descontos, o que acaba limitando a margem de lucro da empresa. As principais oportunidades para a empresa Sartori Alimentos são o aumento na demanda pela carne bovina, uma vez que seu gestor apontou que a demanda tem oscilado positivamente, além da expansão da distribuição dos produtos para outras localidades brasileiras. As principais ameaças dizem respeito crescimento da cultura vegana e vegetariana, reduzindo assim o consumo da carne, e também a substituição da carne bovina pela de frango, já que esta possui menor valor e, principalmente em períodos de crise econômica, acaba sendo a melhor opção de compra pelos consumidores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi investigar a competitividade da carne bovina brasileira à luz do modelo das cinco forças de Porter. Para isso, foi realizado estudo de caso em uma indústria frigorífica do município de Augusto Pestana/RS, a qual possui certificação para comercializar os cortes de carne bovina em todo o território brasileiro.

A análise das cinco forças de Porter, assim como a elaboração da matriz SWOT, foram fundamentais para entender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Sartori Alimentos. O principal ponto forte da empresa é a qualidade dos produtos, os quais apresentam características que agregam valor e os diferenciam em relação aos concorrentes. A principal fraqueza é relacionada à capacidade de abate, a qual é significativamente inferior ao maior concorrente.

A competitividade da carne bovina, especialmente no noroeste do Rio Grande do Sul, é constatada

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa

**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

pela manutenção da demanda, mesmo com o país enfrentando um cenário de grave crise econômica. Assim, considerando a importância da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil, sugere-se que pesquisas futuras busquem ampliar as discussões abordadas pelo presente estudo, analisando a competitividade da carne bovina em outras localidades brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ABIEC – Associação Brasileira Das Industrias Exportadora de Carne. BeefREPORT Perfil da Pecuária no Brasil. Disponível em: <http://abiec.com.br/controle/uploads/arquivos/sumario2019portugues.pdf>. Acesso em: 21 de Jul. 2020.

ATLAS. Bovinos: O RS possui 6,5% do rebanho bovino do Brasil. 4ª ed. ed. [S. l.: s. n.], 2019. Atlas. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/bovinos>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BARDIN L. Análise de conteúdo: edição revista e atualizada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRAGA, Marcelo J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. Rev. Brasileira de Zootecnia, v.39, p.11-16, 2010.

BOI A PASTO. Máquinas e equipamentos: Adubação a lanco tem mais eficiência com equipamento certo. [S. l.], 23 jun. 2020. Disponível em: <http://boiapasto.com.br/noticias/adubacao-lanco-tem-mais-eficiencia-equipamento-certo/9671/7#.XyBMnShKjIV>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BOI A PASTO. Nutrição: Ter pastagem é questão de gestão da pecuária. [S. l.], 25 jun. 2020. Disponível em: <http://boiapasto.com.br/noticias/ter-pastagem-questao-de-gestao-da-pecuaria/9669/1#.XyBN9ChKjIV>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BUAINAIN , Antonio Marcio; BATALHA, Mário Otávio. Série Agronegócios: Cadeia produtiva da Carne Bovina. Brasília, v. 8, p. 1-88, Janeiro 2007. Disponível em: <http://repiica.iica.int/docs/B0585p/B0585p.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

DALPRETE, Sâmila Esteves. Creep feeding: saiba tudo sobre essa técnica para um manejo eficiente. 25 dez. 2018. Disponível em: <https://tecnologianocampo.com.br/creep-feeding/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

EMBRAPA - Empresa de Pesquisa Agropecuária. Abate da Carne bovina. Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina/abate>. Acesso em 17 de jul. 2020.

EMBRAPA - Empresa de Pesquisa Agropecuária. Adubação nitrogenada da pastagem. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/40537701/eficiencia-da-adubacao-nitrogenada-da-pastagem-depender-de-condicoes-climaticas>. Acesso em 19 de julho de 2020

EMBRAPA – Empresa de Pesquisa Agropecuária. Qualidade da carne bovina. Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina> Acesso em: 23 de Jul. 2020.

EMBRAPA – Empresa de Pesquisa Agropecuária. Processamento e distribuição da carne bovina. Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina/processamento-e-distribuicao>

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa  
**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

distribuicao. Acesso em: 23 de Jul. 2020.

FERREIRA, G.C.; PADULA, A.D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. Revista de Administração Contemporânea, v.6, n.2, p.167-184, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2014. 6. ed.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa - tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: RAE, v. 35, p. 20-29, maio/jun. 1995

IEL, Instituto Euvaldo Lodi; CNA, Confederação Nacional da Agricultura; SEBRAE, Nacional. Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2000. 285 p. Disponível em: <http://www.dep.ufscar.br/docentes/hildo/Cadeias/Carne%20bovina%20BR.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

LUDTKE, C. B et al. Abate Humanitário de Bovinos: Steps- Melhorando o bem estar animal no abate. Rio de Janeiro: AMA, 2012. 152 p. ISBN 978-85-63814-01-02. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/arquivos-publicacoes-bem-estar-animal/programa-steps-2013-abate-humanitario-de-bovinos.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Produtos Veterinários. [S. l.], 30 dez. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/insumos-agropecuarios/insumos-pecuarios/produtos-veterinarios/sobre-produtos-veterinarios>. Acesso em: 17 jul. 2020.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Sobre Insumos. [S. l.], 30 dez. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/insumos-agropecuarios/insumos-pecuarios/produtos-veterinarios/sobre-produtos-veterinarios>. Acesso em: 17 jul. 2020.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-12ª Reimpressão.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 7ª edição. Campus: Rio de Janeiro, 1992.

REIS, F. A pecuária brasileira e o mercado das carnes especiais. Scot consultoria. Disponível em: <https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/artigos/48906/a-pecuaria-brasileira-e-o-mercado-de-carnes-especiais.htm> . Acesso em: 21 de Jul. 2020.

SARTORI ALIMENTOS. Disponível em: <https://sartorialimentos.com.br/quem-somos/>. Acesso em 25 de julho de 2020.

VARGAS, Katiúscia de Fátima Schiemer et. al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 6, n. 1,

**Evento:** XXV Jornada de Pesquisa  
**ODS:** 12 - Consumo e produção responsáveis

p. 11-22, jan./abr. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12 ed. São Paulo:Atlas, 2010.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamentos e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCCHI, Juliana Domingues; CAIXETA-FILHO, José Vicente. Panorama dos Principais Elos da Cadeia Agroindustrial da Carne Bovina Brasileira. Informações Econômicas, SP, v.40, n.1, jan. 2010.

**Parecer CEUA:** 640.285