ESTUDO DE MERCADO

# COMÉRCIO E SERVIÇOS: VAREJO DE ALIMENTOS AÇOUGUE

SEBRAE Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

# EXPEDIENTE

**© 2017. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia**

**TODOS OS DIREITOS RESERVADOS**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610)

**Informações e Contato**

Serviço de Apoio às Micro
e Pequenas Empresas Bahia

Unidade de Acesso a Mercados

Rua Horácio César, 64 Dois de Julho
CEP: 40.060-350 – SEBRAE/BA

(71) 3320-4494
contato.uam@ba.sebrae.com.br

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**
Antonio Ricardo Alvarez Alban

**Diretor-Superintendente**
Adhvan Novais Furtado

**Diretor Técnico**
Lauro Alberto Chaves Ramos

**Diretor de Atendimento**
Franklin Santana Santos

**Unidade de Acesso a Mercados**

José Nilo Meira | *Gerente*

Alessandra Giovana F. da S. de O. Borges | *Gerente Adjunta*

Anderson dos Santos Teixeira | *Analista I*

Diogenes de Souza Silva | *Analista I*

Rodrigo Bouza | *Estagiário*

**Coordenador**
José Nilo Meira

**Fotografias e Imagens**
Banco de Imagens

# Sumário


APRESENTAÇÃO ..... 7

INTRODUÇÃO ..... 7

Dados do mercado ..... 7

Projeções do mercado mundial de carnes ..... 8

Projeções do mercado nacional de carnes ..... 9

Dificuldades de mercado ..... 9

METODOLOGIA ..... 10

Objetivos ..... 10

Setores e segmentos pesquisados ..... 11

Fase quantitativa ..... 12

Metodologia amostral: ..... 12

Significância estatística ..... 14

Fase qualitativa ..... 15

Significância estatística ..... 16

Identificação dos perfis dos consumidores ..... 16

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES ..... 17

Porte das empresas ..... 17

Atuação das empresas ..... 18

Motivo da escolha do local do estabelecimento ..... 18

Tempo de mercado ..... 19

DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO ..... 20

Análise swot ..... 20

Ações recomendadas relacionadas à Análise Swot ..... 21

Comparativo empresarial com o ano de 2015 ..... 22

O segmento em relação à crise ..... 23

Endividamento do segmento ..... 23

Dívidas atuais ..... 23

FORNECEDORES ..... 24
Produtos essenciais ..... 24
Fornecedores locais e estaduais ..... 24
Satisfação com fornecedores ..... 24
Serviços essenciais ..... 24
Fornecedores locais ..... 24
Satisfação com fornecedores ..... 25
Produtos de apoio ..... 25
Fornecedores locais ..... 25
Satisfação com fornecedores ..... 25
Serviços de apoio ..... 25
Fornecedores locais ..... 26
Satisfação com fornecedores ..... 26

CLIENTES ..... 27
Composição da carteira de clientes ..... 27
Canais de vendas ..... 27

AMBIENTE COMPETITIVO ..... 29
Concorrência ..... 29
Principais concorrentes ..... 29
Substitutos diretos e indiretos ..... 31
Futuro da concorrência ..... 32
Novas possibilidades de negócios ..... 33
Gargalos do setor ..... 33
Estratégias de diferenciação da concorrência ..... 34
Legislação aplicada ao setor ..... 35

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS ..... 37
Volume de vendas e capacidade produtiva ..... 37
Demanda em relação à capacidade da empresa ..... 38
Valor investido na empresa em capacidade produtiva ou de atendimento em 2015 ..... 39
Sazonalidade ..... 39

Metas de crescimento e investimento....39
Planejamento para investimentos....40
Intenção de busca de crédito em instituições financeiras para realizar os investimentos....41

ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO....43
Cadeia produtiva....43
Aquisição de matéria-prima....43
Transporte e armazenagem....44
Exposição das carnes e venda final do produto....44
Exportações de carnes....45
Desafios na cadeia produtiva....45

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS....46

TENDÊNCIAS....47

ESTRUTURAS DE APOIO AO SETOR....49

TRILHAS DE ATENDIMENTO....51

REFERÊNCIAS....53

# COMÉRCIO E SERVIÇOS: VAREJO DE ALIMENTOS AÇOUGUE

# APRESENTAÇÃO

Analisar o mercado de atuação é a melhor maneira que o empresário tem para otimizar esforços e investir energia em ações que realmente façam a diferença no seu negócio. Para isso, é preciso avaliar atentamente as características de comportamento do segmento em relação ao que está acontecendo nos mercados interno e externo. Munido de informações relevantes, o empresário pode se preparar para aproveitar as oportunidades e criar estratégias para enfrentar possíveis desafios. As informações contidas no Estudo de Mercado voltado a comércio e serviços: varejo de alimentos – açougue, buscam facilitar o entendimento e expor a percepção dos empresários do setor. Ampliando as informações sobre o setor na Bahia, cria-se maior sustentação na tomada de decisões que impactam os resultados operacionais dos negócios.

# INTRODUÇÃO

Os tradicionais açougues, populares na venda de carnes, ainda sobrevivem em um mercado altamente competitivo e que exige transformações. Haja vista a diversidade de produtos, um público que busca praticidade e a concorrência com supermercados, boutiques e outros estabelecimentos de alimentação, os empresários do setor precisam estar atentos a estratégias que fortaleçam seus negócios. Diante desse cenário, as pequenas empresas são as mais impactadas, e o sucesso em longo prazo dependerá das ações planejadas e da tomada de decisões previstas e calculadas de acordo com as mudanças de comportamento dos públicos consumidor e potencial.

## Dados do mercado

Apesar da instabilidade econômica evidenciada nos últimos anos, o consumo de carnes no Brasil teve elevação. Somente para carne bovina, entre 2010 e 2014 o aumento do consumo foi de 10%. É esperado que, com o crescimento da população, concentrada principalmente em centros urbanos, juntamente com o aumento da renda dos trabalhadores, a demanda por aves, bovinos, suínos, ovinos e peixes cresça em um ritmo mais acelerado se comparado a outros produtos agrícolas.

Números referentes ao mercado de carnes no Brasil:

- Participação da Bahia na produção nacional: carne de frango (50,6%); bovina (35,9%); suína (13,5%).
- Consumo de carnes no Brasil: frango (46,8%); bovina (38,6%); suína (14,5%).

Os dados estatísticos do complexo de carnes de 2016 revelam os Estados Unidos (EUA) como líderes na produção de carne bovina no mundo, sendo responsáveis por 18,5% do total produzido. O Brasil é o segundo maior produtor, com 16,3% da produção. Os dois países também são os maiores consumidores da proteína - os EUA consomem 19,5% do total de carnes produzidas no mundo, e o Brasil consome 18,5%.

O Brasil, quando comparado a outros produtores de carne bovina, é o que possui o menor custo de produção, pois utiliza pastagem na alimentação dos rebanhos. Os outros países usam ração, o que torna o produto mais caro, aumenta o teor de gordura, de hormônios e eleva o risco de surto de "vaca louca" nos rebanhos. Outra vantagem dos produtores brasileiros é que o transporte de bovinos para outros estados é comumente custeado pelos frigoríficos.

Os açougues também fazem a comercialização de peixes. Os pescados são uma ótima oportunidade aos empresários do segmento para diversificar produtos e obter maior volume de vendas, principalmente em períodos sazonais, que incluem os feriados santos. Dados do IBGE apontam que tanto a produção como o consumo de pescados vêm aumentando no Brasil. Em 2015, foram 483 mil toneladas de peixes produzidos no Brasil, crescimento de 1,5% em comparação a 2014. Já o consumo, de acordo com Ministério da Agricultura, foi de 14,4kg por habitante, superando a recomendação da Organização Mundial da Saúde, que é 12kg por habitante a cada ano. As projeções do Relatório da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) apontam um crescimento de 104% na pesca e na aquicultura até 2025 no Brasil.

## Projeções do mercado mundial de carnes

- Dados do estudo da Associação dos Suinocultores do Estado de Minas Gerais (ASEMG) sobre tendências do mercado de carnes projetam um menor crescimento da produção mundial de carnes no mundo - 1,8% ao ano até 2021, contra os 2,2% da década passada. Os bovinos terão crescimento de 1,8%; suínos, 1,4%; caprinos e ovinos, 1,8%; aves, 2,2% ao ano.
- As carnes serão os itens que registrarão maior crescimento até 2021 entre todos os produtos agrícolas, com destaque para as aves.
- O comércio internacional de carnes terá um crescimento de 19%, liderado por aves e bovinos. O continente asiático será o principal mercado.
- Os preços das carnes seguem tendência de alta no período que se estende até 2021.
- De acordo com previsões da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os preços dos grãos para alimentação animal deverão permanecer baixos até 2025, o que deve garantir estabilidade ao setor. Esse fator é muito significativo em regiões como América do Norte, Austrália e Europa, onde os grãos são utilizados com mais intensidade na alimentação animal.
- O consumo *per capita* global anual deve alcançar 35,3kg no varejo até 2015, um aumento de 1,3kg comparado com o ano de 2016.
- Os principais países importadores de carne são África Subsaariana, Arábia Saudita, Indonésia, Filipinas e Vietnã.
- Os países desenvolvidos ainda serão responsáveis pela metade das exportações totais de carnes, com liderança dos Estados Unidos e da União Europeia.
- Nos países em desenvolvimento, o Brasil e a Argentina se beneficiarão da corrente desvalorização de suas moedas. As exportações do Brasil aumentarão em 26%, sendo responsáveis por quase metade do aumento das exportações globais de carne no período que se estende até 2025.

## Projeções do mercado nacional de carnes

O estudo de tendências do agronegócio de 2015/2016, elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico, vinculada à Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), apontam para o crescimento do mercado de carnes no Brasil. Quando analisadas sob o ponto de vista da produção, as carnes que projetam maiores taxas de crescimento até 2025 são a de frango, que deve crescer 3% ao ano, e a suína, com crescimento de 2,9% ao ano. A produção de carne bovina tem projeção de crescimento estimado em 2,1% ao ano, o que é considerado um valor elevado, que conseguiria atender tanto o consumo doméstico quanto as exportações. Do ponto de vista do consumo, as projeções também possuem um quadro favorável. O consumo de carne de frango projetado para 2025 é de 11,9 milhões de toneladas, frente aos 9 milhões consumidos em 2015. Considerando uma população de 218,3 milhões de pessoas, conforme dados do IBGE, o consumo seria equivalente a 54,7kg/hab/ano. O consumo da carne suína passaria de 2, 9 milhões de toneladas (2015) para 3,8 milhões em 2025. Já a carne bovina saltaria dos 7,1 milhões de toneladas consumidas em 2015 para 8,4 milhões em 2025.

## Dificuldades de mercado

Apesar da vantagem referente ao custo de produção, os preços praticados nos açougues estão longe de serem competitivos e atraentes aos consumidores finais. Esse fator, muitas vezes, faz com que os consumidores substituam as carnes por produtos diferentes, com preços mais acessíveis. Eles também recorrem a estabelecimentos concorrentes, como supermercados e peixarias. Diante disso, os empresários do setor são prejudicados e precisam buscar alternativas para não terem demandas e lucros reduzidos. Outra questão que se coloca em voga é a escassez de mão de obra especializada, que consiga atender um consumidor extremamente exigente, com mais conhecimento e clareza das normas referentes à segurança alimentar, em busca de uma alimentação saudável e que preza pela sustentabilidade ambiental e social. Devido a esse comportamento, alguns consumidores estão alterando seus hábitos alimentares e adotando dietas vegetarianas e veganas, para contribuir com a redução dos impactos ambientais causados pela produção de carne. Com a restrição do consumo de carne por parte dos consumidores, o setor é diretamente afetado. Com base nessas dificuldades e de forma a apresentar a percepção dos empresários do setor sobre o mercado atual de açougues, levantando pontos cruciais para o desenvolvimento competitivo do setor, assim como inovações e tendências, esse estudo foi desenvolvido.

Fonte: Shutterstock

# METODOLOGIA

Para atender aos objetivos do Estudo de Mercado, a metodologia foi dividida em três etapas, iniciando com uma fase de entrevistas quantitativas e seguindo para duas fases de entrevistas qualitativas. As entrevistas quantitativas forneceram uma visão mais abrangente do público a ser estudado, permitindo análises segmentadas por tipo de empresa (ME, MEI, EPP e, quando necessário, produtor rural) e por setor/segmento de atuação. É a técnica indicada para mensurar questões mais objetivas e permitir a criação de indicadores capazes de estabelecer comparativos entre diferentes perfis. As entrevistas qualitativas permitiram aprofundar questões mais sensíveis e explorar itens que requerem maior detalhamento.

## Objetivos

O objetivo da pesquisa é propor estratégias de mercado, comercialização e sugerir trilhas de atendimento para MEs, MEIs, EPPs e produtores rurais, que compõem a cadeia produtiva de 27 diferentes segmentos no Estado da Bahia.

Os objetivos específicos são:

- Levantar os principais produtos e/ou serviços e suas características.
- Evidenciar os principais nichos que compõem o mercado.
- Apontar as principais empresas e grupos participantes do mercado.
- Verificar a representatividade econômica do segmento (participação na economia local, estadual, nacional e mundial).
- Indicar os principais gargalos do segmento.
- Investigar cadeia produtiva, cadeia de valor, canais de distribuição e fornecedores de produtos.
- Descrever os clientes, suas características, comportamentos e critérios de compra.
- Identificar novos entrantes representativos para o mercado.
- Localizar produtos substitutos diretos e indiretos.
- Analisar as tendências e oportunidades futuras de mercado.
- Apresentar a densidade empresarial da Bahia.

## Setores e segmentos pesquisados

A pesquisa contemplará pequenos negócios pertencentes aos seguintes setores e segmentos:

### Setor: Agronegócio

Segmentos:

- Caprinocultura leiteira
- Produção de pólen
- Produção de própolis
- Produção de morango
- Produção de banana
- Produtos orgânicos
- Horticultura
- Piscicultura
- Chocolate gourmet (região de Ilhéus)

### Setor: Comércio e Serviços

Segmentos:

- Varejo de alimentos: mercadinhos
- Varejo de alimentos: açougue
- Preparo e comércio de alimentos para consumo domiciliar
- Serviços de reparos residenciais (alvenaria, chaveiro, automação residencial, hidráulica, pintura etc.)
- Beleza e estética: salões de beleza e estética
- Reciclagem de resíduos
- Madeira e móveis planejados
- Reparação de veículos automotores

### Setor: Economia criativa

Segmentos:

- Produção audiovisual

### Setor: Indústria

Segmentos:

- Indústria da moda – gemas e joias
- Panificação
- Confecções
- Couro e calçados

**Setor: Encadeamento produtivo**

Segmentos:

- Produção de energia fotovoltaica
- Hospitais (como âncoras)
- Produção de alimentos e bebidas
- Cadeia do turismo (sol e praia/religioso/eventos)
- Cadeia do leite

## Fase quantitativa

A primeira fase da pesquisa será composta de entrevistas quantitativas realizadas por telefone com questionário majoritariamente estruturado (contendo a maior parte das questões fechadas). As características dessa fase da pesquisa estão descritas a seguir.

**Amostra:** 1.000 casos.

**Público:** proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP e, quando for necessário, produtores rurais.

**Abrangência:** foi estabelecido como critério entrevistar responsáveis por pequenos negócios localizados em municípios em que há sede do Sebrae. Dessa forma, são considerados 27 municípios, incluindo a capital. São eles: Alagoinhas, Barreiras, Brumado, Camaçari, Euclides da Cunha, Eunápolis, Feira de Santana, Guanambi, Ilhéus, Ipiaú, Irecê, Itaberaba, Itabuna, Itapetinga, Jacobina, Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas, Paulo Afonso, Porto Seguro, Salvador, Santo Antônio de Jesus, Seabra, Senhor do Bonfim, Teixeira de Freitas, Valença e Vitória da Conquista.

**Duração da entrevista:** o questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas, com um tempo de aplicação médio de 30 minutos.

## Metodologia amostral:

A amostra foi desenvolvida de forma proporcional à população de empresas de interesse, de acordo com as seguintes etapas:

1. A partir de uma listagem contendo mais de 300 mil microempresas (ME), microempreendores individuais (MEI) e empresas de pequeno porte (EPP) do Estado da Bahia, coletadas por meio da fonte Receita Federal. Foram selecionadas empresas que correspondessem aos 27 segmentos de atuação pesquisados e que estivessem instaladas nos 27 municípios de abrangência. Esse filtro gerou um universo de pesquisa de 117.969 empresas.

2. A amostra de 1.000 casos foi distribuída entre os 27 segmentos de negócio de forma proporcional ao universo de empresas em cada segmento, de acordo com os seguintes critérios:

| Tamanho do segmento | Tamanho da amostra |
|---|---|
| Menos de 1.000 empresas | 20 entrevistas |
| 1.000 a 4.999 empresas | 35 entrevistas |
| 5.000 a 9.999 empresas | 55 entrevistas |
| 10.000 empresas ou mais | 100 entrevistas |

De acordo com a metodologia apresentada, foi realizada a seguinte distribuição de casos que será aplicada para a realização das entrevistas:

| Segmentos | Universo | Amostra |
|---|---|---|
| Varejo de alimentos: mercadinhos | 27385 | 100 |
| Beleza e estética: salões de beleza e estética | 24479 | 100 |
| Produção de alimentos e bebidas | 13769 | 100 |
| Confecções | 7969 | 55 |
| Preparo e comércio de alimentos para consumo domiciliar | 7303 | 55 |
| Produção audiovisual | 5539 | 55 |
| Cadeia do turismo (sol e praia/religioso/eventos) | 5428 | 55 |
| Reparação de veículos automotores | 4893 | 35 |
| Hospitais | 4143 | 35 |
| Serviços de reparos residenciais | 3147 | 35 |
| Madeira e móveis planejados | 3065 | 35 |
| Varejo de alimentos: açougue | 3032 | 35 |
| Cadeia do leite | 2208 | 35 |
| Indústria da moda – gemas e joias | 991 | 20 |
| Panificação | 958 | 20 |
| Reciclagem de resíduos | 845 | 20 |
| Couro e calçados | 713 | 20 |
| Produção de morango | 639 | 20 |
| Chocolate gourmet (região de Ilhéus) | 169 | 20 |
| Piscicultura | 123 | 20 |
| Horticultura | 40 | 20 |
| Produção de energia fotovoltaica | 21 | 20 |
| Produtos orgânicos | 23 | 20 |
| Produção de banana | 27 | 20 |
| Produção de pólen | 20 | 20 |
| Produção de própolis | 20 | 20 |
| Caprinocultura leiteira | 20 | 20 |
| | **117969** | **1000** |

3. Dentro de cada segmento de atuação, os casos foram selecionados de forma aleatória para participar da pesquisa.

4. Para os segmentos com baixa disponibilidade de contatos (menos de 200 contatos), foram realizadas pelo menos cinco tentativas de contato com cada empresa, com o objetivo de atingir a amostra planejada.

## Significância estatística

A amostra da fase quantitativa garante uma margem de erro de 3,1% para mais ou para menos para estimativas com 95% de confiança, considerando a amostra total de 1.000 empresas pesquisadas.

Para cada uma das categorias de empresa pesquisadas (ME, MEI, EPP ou produtores rurais), foi possível obter estatísticas representativas de cada grupo. Considerando uma amostra mínima de 100 casos e que o universo de empresas em cada categoria seja muito vasto, é possível garantir que a margem de erro para estatísticas calculadas para cada categoria será inferior a 9,8% para mais ou para menos, com 95% de confiança.

Para cada um dos 27 segmentos pesquisados foi alocado uma amostra de, pelo menos, 20 casos conforme a disponibilidade verificada no universo de empresas de cada segmento. A amostra de pelo menos 20 casos por segmento é suficiente para fornecer uma análise exploratória dos mesmos, bem como uma comparação exploratória entre os diferentes segmentos.

Dessa forma, o número de empresários entrevistados na fase qualitativa é apresentado abaixo na tabela:

| Segmentos | Amostra |
|---|---|
| Varejo de alimentos: mercadinhos | 125 |
| Beleza e estética: salões de beleza e estética | 110 |
| Produção de alimentos e bebidas | 105 |
| Confecções | 56 |
| Preparo e comércio de alimentos para consumo domiciliar | 24 |
| Produção audiovisual | 18 |
| Cadeia do turismo (sol e praia/religioso/eventos) | 55 |
| Reparação de veículos automotores | 35 |
| Hospitais | 35 |
| Serviços de reparos residenciais | 35 |
| Madeira e móveis planejados | 35 |
| Varejo de alimentos: açougue | 35 |
| Cadeia do leite | 20 |
| Indústria da moda – gemas e joias | 20 |
| Panificação | 21 |

| | |
|---|---|
| Reciclagem de resíduos | 20 |
| Couro e calçados | 20 |
| Produção de morango | 20 |
| Chocolate gourmet (região de Ilhéus) | 20 |
| Piscicultura | 33 |
| Horticultura | 28 |
| Produção de energia fotovoltaica | 20 |
| Produtos orgânicos | 20 |
| Produção de banana | 30 |
| Produção de pólen | 20 |
| Produção de própolis | 20 |
| Caprinocultura leiteira | 20 |
| | **1000** |

## Fase qualitativa

A segunda fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone. O questionário qualitativo foi elaborado a partir dos resultados da primeira etapa quantitativa e validado posteriormente com o Sebrae/BA, antes da sua aplicação. As características dessa fase da pesquisa estão descritas a seguir.

**Amostra:** 85 casos, sendo 3 por segmento e 4 entrevistas piloto para validação da guia de discussão.

**Público:** proprietários, gerentes, responsáveis por ME, MEI, EPP ou produtores rurais, quando couber.

**Abrangência:** Bahia (capital e interior), contendo os 27 segmentos citados anteriormente.

**Duração:** 75min a 90min.

### Critérios para filtro de recrutamento

Os entrevistados foram selecionados a partir da pesquisa quantitativa e sua escolha foi orientada por critérios como:

- Tempo mínimo do negócio: 5 anos.
- Localização do negócio: serão priorizados os entrevistados que se encontram na região de maior concentração da atividade econômica em questão.
- Avaliação geral do cenário econômico e negócio: serão selecionados 3 entrevistados que apresentem, a partir da análise dos dados quantitativos, percepções diferenciadas a respeito do cenário para o desenvolvimento da atividade econômica de sua empresa.

## Significância estatística

Considera-se a amostra de 3 entrevistas por segmento suficiente para exploração de informações de cunho qualitativo, já que se trata da segunda fase da pesquisa (que já terá dados levantados) e de questionário exaustivo a ser feito com empresários que pertencem a um mesmo contexto. A intenção da pesquisa qualitativa é identificar tendências e percepções subjetivas a respeito do fenômeno investigado, dispensando grandes amostras e comprovação estatística.

Optou-se por entrevistas em profundidade devido a alguns fatores que caracterizam o presente estudo:

- Os respondentes da pesquisa são empresários ou gerentes de pequenos negócios de diferentes regiões do Estado da Bahia. Esse cenário inviabilizaria a reunião do público-alvo em um único local e horário. As entrevistas em profundidade podem ser agendadas no horário mais conveniente para o respondente e, sendo telefônicas, facilitam possíveis reagendamentos e retornos para esclarecimentos.

- O estudo em questão apresenta ampla variedade de objetivos, sendo que parte dos mesmos requerem maior detalhamento e relato de experiências por parte dos respondentes. Tais objetivos - como razões para maiores ou menores investimentos no negócio, percepção mais otimista ou pessimista do segmento, obstáculos e oportunidades identificadas para o desenvolvimento da empresa - não poderiam ser abarcados somente através da etapa quantitativa, exigindo uma metodologia exploratória. A pesquisa qualitativa, além de responder objetivos que não poderiam ser cobertos pela fase quantitativa, permitirá que o respondente detalhe e embase achados importantes da primeira fase de maneira mais consistente, de forma que seja possível compreender determinadas opiniões e orientar ações do Sebrae de maneira específica para cada segmento.

## Identificação dos perfis dos consumidores

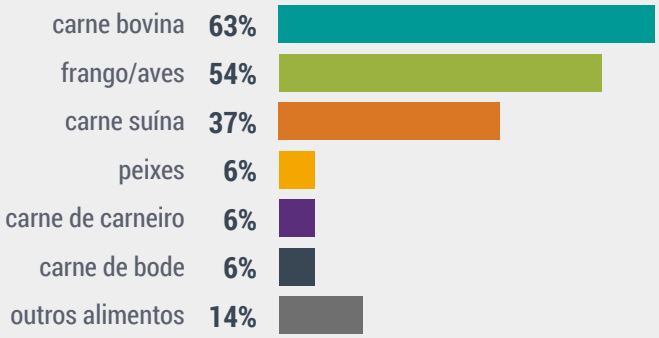
A terceira fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone, para identificação dos clientes dos empresários entrevistados, com o intuito de descobrir suas características, comportamentos e critérios de compra. O questionário qualitativo foi elaborado a partir dos resultados da primeira fase qualitativa.

Fonte: Shutterstock

# CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

A maioria das empresas trabalha com a comercialização de carnes bovinas, suínas, de frango e outras aves. Também contam com peixes, carne de carneiro, bode e outros alimentos, como queijos, verduras e ovos:

### Carnes comercializadas nas empresas pesquisadas



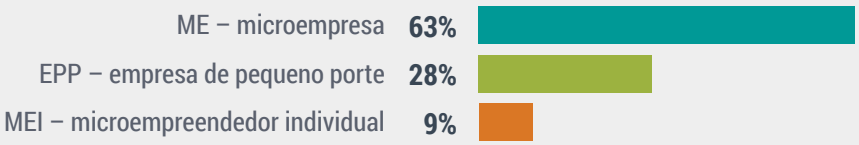

*Os números somam mais de 100%, pois os empresários podiam escolher mais de uma opção.

As empresas pesquisadas no segmento de açougues estão enquadradas na atividade de comércio varejista de carnes – frescas, frigorificadas ou congeladas –, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) a seguir:

| CNAE | Descrição CNAE |
|---|---|
| 4722-9/01 | Carnes frescas, frigorificadas, congeladas; comércio varejista |
| 4722-9/01 | Casa de carnes; comércio varejista |

## Porte das empresas

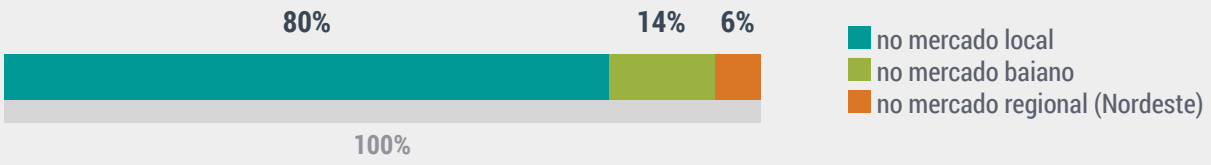
Em relação ao porte das empresas, a maioria se enquadra como microempresa (ME) e um terço é composto de empresas de pequeno porte (EPPs). Das empresas pesquisadas, 9% são registradas como microempreendedores individuais (MEIs):



## Atuação das empresas

Nesse segmento, a maioria das empresas afirma que comercializa seus produtos apenas no mercado local, isto é, no município em que está inserida; 14% afirmam que vendem para todo o estado e 6% vendem para outros estados do Nordeste:

### Atuação das empresas



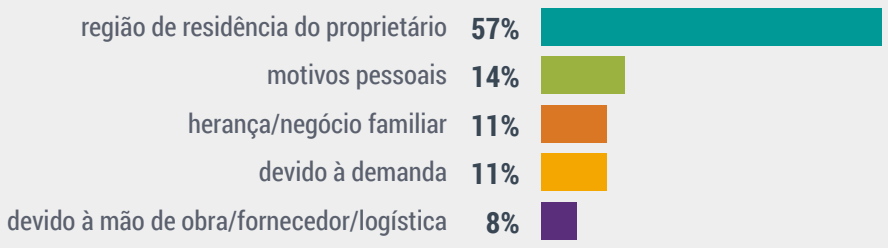

**Ponto de atenção!**

Muitas vezes os empresários do setor também são produtores e, diante da necessidade de atender clientes fora da sua cidade de origem, é preciso garantir o transporte adequado das carnes, a fim de evitar estresse dos animais e prejuízo nas cargas. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) desenvolveu um manual sobre boas práticas de manejo no transporte, que inclui recomendações importantes sobre o planejamento para o transporte de animais, documentos necessários, responsabilidades das fazendas, transportadores, motoristas e abatedouros, características dos veículos e carga, procedimentos durante a viagem, situação de emergência etc . Em relação ao transporte de produtos congelados, com atenção aos aspectos da segurança alimentar, que envolvem a manutenção de temperaturas adequadas, processo de carga e descarga, integridade das embalagens, sistema de refrigeração, documentos e afins, o manual sobre boas práticas de manejo no transporte, desenvolvido pelo autor Paulo Baptista, traz orientações essenciais aos empresários do setor.

## Motivo da escolha do local do estabelecimento

Como motivo principal da escolha do local de instalação do estabelecimento, a maioria dos empresários alegou que já residia na região. Apenas 17% escolheram o local do estabelecimento baseados em critérios de mercado, como demanda, fornecedores, mão de obra e matéria-prima.

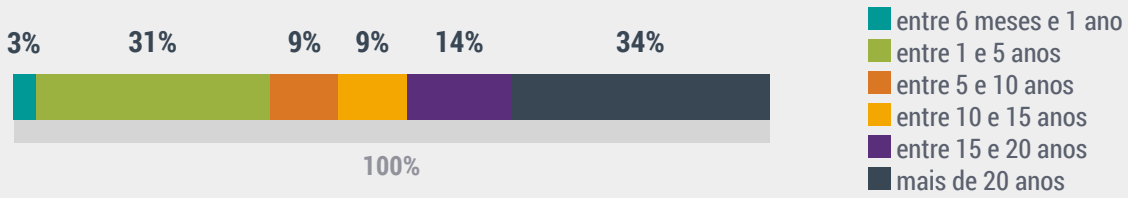
### Principais motivos de escolha




## Tempo de mercado

A maioria das empresas é tradicional e está no mercado há mais de 20 anos. Outra grande parte está no mercado de 1 a 5 anos. Apesar da grande variação, a maioria das empresas (57%) possui mais de 10 anos de mercado.

### Tempo de mercado das empresas pesquisadas



Fonte: Shutterstock

# DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO

A seguir será apresentado o diagnóstico do segmento, que consiste nas análises do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças relacionadas ao segmento). Os itens internos são de responsabilidade e controle dos empresários; já os aspectos externos não podem ser controlados pelo empreendedor. Essa análise facilita a visão do todo, e os empresários podem avaliar suas condições atuais e estabelecer estratégias para atuar no mercado em diversas situações.

## Análise SWOT

### AMBIENTE INTERNO

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|---|---|
| Margens de lucro altas, com retorno do investimento inicial em curto prazo em relação a outros tipos de negócio. | Dificuldade em obter acesso às informações de suporte para os negócios. |
| Rotatividade de clientes. Os empresários afirmam que há clientes fiéis, mas que a perda de alguns não interfere. Imediatamente já recebem outros e a demanda não chega a cair. | Mão de obra pouco qualificada. |
| Qualidade dos produtos. | Formato de venda limitado ao modelo de atendimento formal e presencial. |
| As empresas e as instituições do segmento são fortes e organizadas. | Investimento baixo em estratégias de comunicação. |

### AMBIENTE EXTERNO

| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|---|---|
| A demanda dificilmente sofre oscilações ou quedas. As pessoas não tiram a carne de sua alimentação diária, apesar de momentos de crise. | Dependência de fatores climáticos: em tempos de seca ou chuva em excesso, a alimentação e a produção do gado são afetadas, acarretando o aumento do preço. |
| Formatos inovadores de venda, adaptáveis ao modelo de negócio. | Burocracia para obter crédito do governo ou dos bancos. |
| Maior consumo de cortes de carne de frango e suína. | Concorrência com supermercados. |
| Açougues *gourmet* como modelo de negócio, trabalhando a personalização dos produtos. | Aumento da população que não ingere carnes (veganos, vegetarianos etc.) |

Empreendedor, lembre-se de empregar as forças para aproveitar melhor as oportunidades do mercado e minimizar o impacto das ameaças.

## Ações recomendadas relacionadas à análise Swot

- É importante que as empresas que atuam no varejo de carne busquem união para estimular o segmento. A indicação é que os empresários procurem associações do setor ou instituições para facilitar o acesso a fontes de financiamento para investimentos, como a Associação dos Criadores de Gado do Oeste da Bahia ( Acrioeste), a Associação dos Distribuidores e Atacadistas da Bahia (Asdab), a Defesa Agropecuária da Bahia (Adab), a Associação de Agricultores e Irrigantes da Bahia (Aiba), a Associação Baiana de Avicultura (Aba) etc.

- Trabalhe com fornecedores que atestem a origem e a qualidade de seus produtos. Isso é fundamental para a reputação do seu negócio no mercado, além de serem exigências legais o atestado de origem e o detalhamento específico sobre a produção.

- Observe atentamente a demanda dos seus consumidores – isso ajudará na hora de fazer compras certeiras junto aos fornecedores. Em relação aos fornecedores, procure ter mais de um, a fim de evitar possíveis problemas caso algum dia ele não cumpra com o acordado.

- Melhore o atendimento. Invista em capacitação e/ou busque parcerias com instituições de ensino profissionalizante. Lembre-se de que o atendimento é fundamental para o sucesso do negócio.

- Invista em estratégias que aumentem o alcance da sua clientela, como a divulgação da chegada de novos produtos via redes sociais ou o anúncio de promoções.

- Amplie a forma de atendimento, receba pedidos via internet, telefone e faça entrega domiciliar.

- Outra questão é diversificar a produção e a comercialização de produtos para não ser tão impactado por fatores climáticos ou pela substituição de produtos, como a troca de carne bovina por itens mais baratos, como a carne de frango.

- Buscar parcerias com grandes mercados também pode ser uma opção em tempos de crise, para aumentar o faturamento e não ter mercadoria desperdiçada, além de aliar-se a um grande concorrente, que são os supermercados.

- Investir em carnes congeladas, além das frescas, pode ser uma oportunidade para ganhar clientes que buscam produtos com um prazo de validade maior.

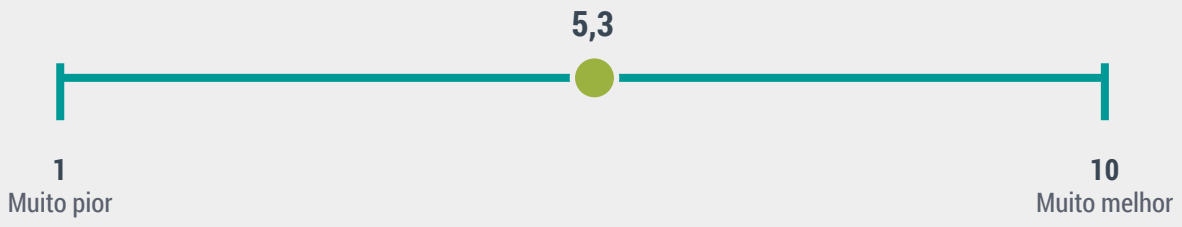
- Reavaliar o contrato com fornecedores, priorizar produtos que possuem melhor margem e estão mais próximos do seu estabelecimento, a fim de diminuir gastos com transporte.

- Diminuir custos com energia elétrica, fazendo, sempre que possível, uma análise dos gastos com equipamentos e um balanço dos meses com elevação das tarifas de energia, a fim de avaliar quais foram os fatores dessa elevação. Reaproveitar água da chuva para a higienização do estabelecimento.

## Comparativo empresarial com o ano de 2015

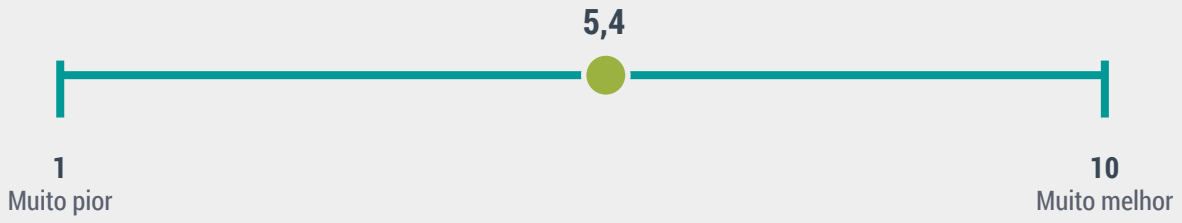
Os empresários acreditam que o segmento melhorou levemente em comparação com o ano de 2015. A média de notas se concentrou entre 5 e 6, revelando a média ponderada de 5,3.

### Como está o segmento em relação ao ano de 2015




A avaliação das empresas foi muito similar, sendo que os empresários acreditam que suas companhias melhoraram levemente em relação a 2015, com uma média de 5,4 em uma escala de 1 a 10.

### Como está a empresa em relação ao ano de 2015



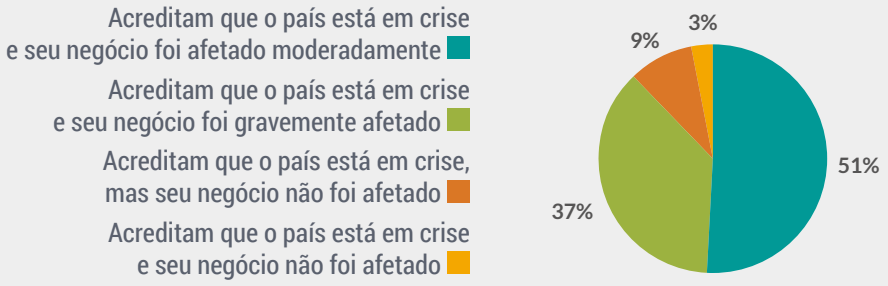

**Opinião do empresário**

*"Tivemos que agregar serviços como fatiar o produto para o cliente e entregar na casa sem cobrar por isso."*

*"Temos vendido carnes menos nobres – o cliente prefere uma carne com osso do que um bife, por exemplo, em função do preço. Tivemos que demitir uma pessoa e trouxemos a família para trabalhar, para não pagar os encargos dos funcionários, pois não estamos conseguindo arcar com isso. Tivemos que diminuir preço e margem. Fizemos uma reforma para repaginar o açougue (hoje nós chamamos a atenção pela beleza da nossa fachada), melhoramos o atendimento e a higienização do local. Investimos em divulgação em revistas para chamar a atenção para novos clientes. No caso dos bares e das churrascarias, a diminuição do poder aquisitivo faz com que as pessoas saiam menos para comer fora, o que diminui nossas vendas nesse canal."*

## O segmento em relação à crise

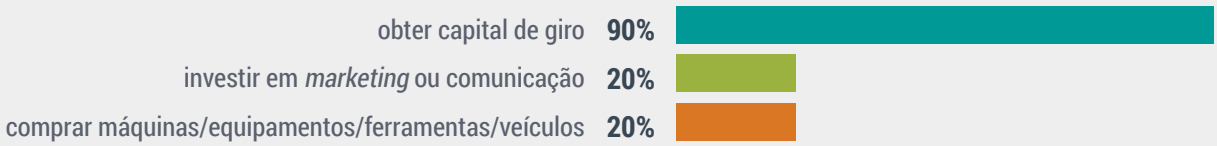
Em relação à crise econômica atual, alguns setores acabaram sendo mais afetados do que outros. Os empresários do segmento de açougues acreditam, em sua maioria (51%), que seus negócios foram moderadamente afetados pela crise. Boa parte (37%) afirma que seus negócios foram afetados gravemente pela crise; 9% dizem que seus negócios não foram afetados e 3% não concordam que haja crise no país, e garantem que seus negócios não foram nada afetados:




## Endividamento do segmento

Em relação ao endividamento das micro e pequenas empresas do setor, a maioria não buscou crédito em instituições financeiras nos últimos 12 meses, mas um terço afirma ter obtido empréstimos no período. Das empresas que buscaram crédito no último ano, o motivo foi a obtenção de capital de giro, demonstrando problemas de liquidez e caixa. Outras motivações foram investimentos em *marketing* e comunicação e compra de equipamentos.

### Motivo da obtenção de empréstimo




*A soma final ultrapassa 100%, pois os entrevistados tinham a opção de escolher mais de uma alternativa.

## Dívidas atuais

Das empresas pesquisadas, 14% possuem alguma dívida com instituição financeira formal atualmente, e nenhuma empresa assume ter dívidas informais – com amigos, familiares ou agiotas. Todos os empresários que possuem dívida atualmente afirmam que a situação financeira da empresa é bastante preocupante, mas que está sob controle. Eles esperam quitar seus débitos em dois anos ou mais.

# FORNECEDORES

## Produtos essenciais

Em relação à cadeia produtiva, os produtos destacados como essenciais para o funcionamento das MPEs do segmento, em ordem decrescente de menções, foram:

- carnes bovina, suína e de cordeiro;
- frango;
- aves;
- peixe;
- fígado;
- ovos;
- frios.

## Fornecedores locais e estaduais

As empresas contam, em média, com quatro fornecedores para esses produtos, sendo que 54% deles estão localizados na mesma cidade do negócio e 40% são de outros munícipios do Estado da Bahia.

## Satisfação com fornecedores

Os empresários se mostraram satisfeitos com esses fornecedores, sendo que a média de satisfação é de 4,45 (em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa "muito insatisfeito" e 5, "muito satisfeito").

## Serviços essenciais

Os serviços considerados essenciais para o funcionamento de suas empresas são (em ordem decrescente de menções):

- energia elétrica;
- fornecimento de água;
- açougueiro;
- serviço de telefonia;
- atendente de caixa;
- internet;
- serviço de entrega;
- máquinas de cartão;
- motorista.

## Fornecedores locais

Em média, os empresários contam com um fornecedor para cada um dos serviços essenciais. A maioria desses fornecedores (63%) está localizada no mesmo município em que as empresas pesquisadas, e 38% encontram-se em outros municípios do Estado da Bahia.

## Satisfação com fornecedores

A média de satisfação com esses fornecedores é 4 (em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa "muito insatisfeito" e 5, "muito satisfeito"), o que demonstra um bom nível de satisfação nesse quesito. Nesse caso, observaram-se algumas notas 1 como satisfação com os fornecedores desses serviços, sendo que a maioria dessas baixas avaliações foi atribuída aos serviços de fornecimento de energia elétrica e água.

## Produtos de apoio

Os produtos de apoio são aqueles que não têm o papel de protagonistas do negócio, mas dão suporte à venda do produto principal ou são incorporados à venda final, em busca de aumentar o lucro do negócio. Os produtos de apoio destacados pelos empresários do segmento de açougues são (em ordem decrescente de menções):

- material de limpeza;
- sacolas plásticas;
- bobinas para balança, caixa registradora e máquina de cartão;
- material de escritório;
- embalagens;
- etiqueta de pesagem e preço;
- veículo para entregas;
- computador;
- equipamentos de EPI (protetor auditivo, luva de aço, fardamentos).

## Fornecedores locais

Para esses produtos, os empresários contam, em média, com dois fornecedores por produto - 90% deles estão localizados no mesmo município do negócio.

## Satisfação com fornecedores

A média de satisfação com esses fornecedores é de 4,4 (em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa "muito insatisfeito" e 5, "muito satisfeito"), o que demonstra que eles estão bastante satisfeitos.

## Serviços de apoio

Os principais serviços de apoio destacados para a atividade são (em ordem decrescente de menções):

- contabilidade;
- telefonia;
- aluguel;
- internet;
- manutenção de máquinas.

## Fornecedores locais

A maioria das empresas do segmento conta com um fornecedor para cada serviço, sendo que 82% deles estão localizados no mesmo município em que a empresa; 15% em outros municípios da Bahia e 3% está em outras regiões do país - caso de empresas que fornecem serviços especializados de manutenção de máquinas e equipamentos específicos.

## Satisfação com fornecedores

A média de satisfação dos empresários com os fornecedores dos serviços de apoio é de 4,2, o que, como no caso dos outros fornecedores apresentados, também mostra um bom nível de satisfação.

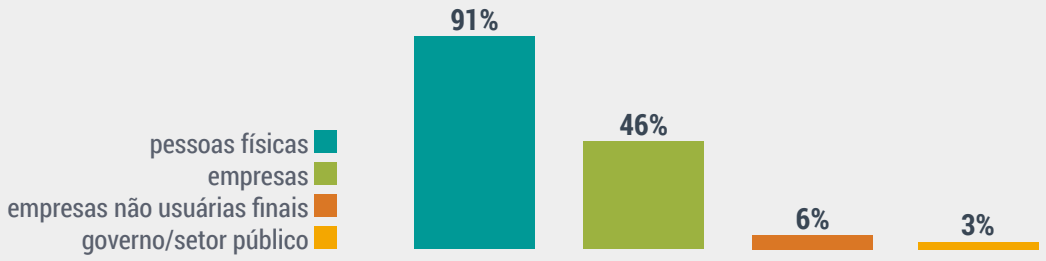
Fonte: Shutterstock

# CLIENTES

## Composição da carteira de clientes

A maioria dos clientes do segmento pesquisado são pessoas físicas (91%). Outra parte é formada por empresas que consomem os alimentos internamente, geralmente oferecendo refeições para os colaboradores. As companhias que não são usuárias finais dos produtos são compostas por restaurantes e mercados, que revendem a carne para seus clientes:

### Composição da carteira de cliente




* A soma final ultrapassa 100%, pois os entrevistados tinham a opção de escolher mais de uma alternativa.

Os empreendedores mencionaram que os clientes dos seus estabelecimentos são fiéis, normalmente pessoas próximas do bairro, com predominância de 30 a 50 anos. Em relação às empresas que buscam mercadoria nos açougues, destacam-se principalmente as churrascarias, além de bares, restaurantes, pizzarias e lanchonetes. Quando perguntados sobre o motivo da fidelidade dos seus clientes, os empresários apontam o bom atendimento, a qualidade do produto e a confiabilidade da empresa na região.

## Canais de vendas

Os canais de vendas apontados pelos entrevistados foram:

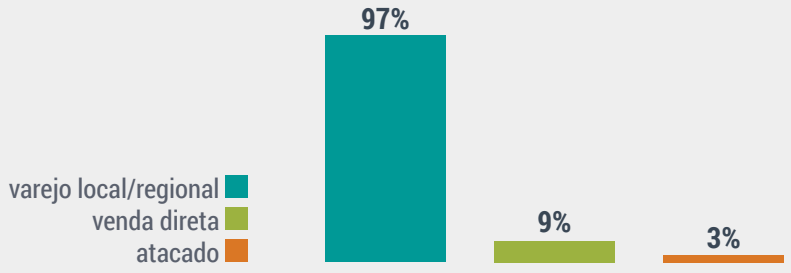
**Varejo local:** comércio de produtos por meio de um estabelecimento fixo.

**Venda direta:** comercialização de produtos feita diretamente aos consumidores, sem o intermédio de nenhum tipo de estabelecimento comercial fixo.

**Atacado:** comercialização de produtos em grandes quantidades e a preços mais baratos. Geralmente a venda acontece a mercados e fábricas.

O principal canal de vendas é o varejo local, visto que se trata de um comércio de características regionais e que geralmente atende o público morador das proximidades do estabelecimento.

## Principal canal de vendas




*A soma final ultrapassa 100%, pois os entrevistados tinham a opção de escolher mais de uma alternativa.

**Palavra do empresário**

*"Vendo pra pessoa física e jurídica. Pessoas físicas são donas de casa de classe média, acima dos 35 ou 40 anos. Pessoas jurídicas são restaurantes, lanchonetes e pizzarias. Vendo para a minha cidade e outras próximas."*

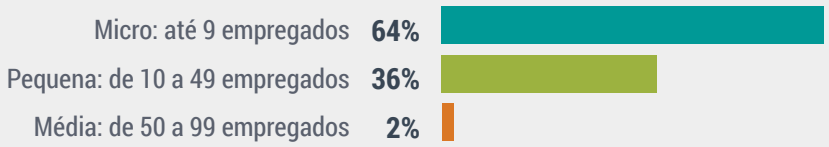
*"As maiores vendas são para churrascarias e bares (as maiores churrascarias da cidade somos nós que atendemos). Algumas churrascarias compram diariamente. As pessoas físicas são de todos os gêneros e idades (de crianças a idosos). É um público bem eclético, geralmente de classes média e alta. As pessoas não querem comer porco todos os dias, então, o consumidor de balcão não tem uma frequência muito alta na loja."*

Oferecer bons produtos não é suficiente em estabelecimentos comerciais. É preciso que ele chegue até o potencial cliente na quantidade ideal e no momento mais apropriado. Muitas vezes os pequenos negócios não dispõem de recursos financeiros para comercializar diretamente seus produtos. Ciente disso, o Sebrae reuniu informações sobre como comercializar por meio intermediários. Acesse o documento!

Fonte: Shutterstock

# AMBIENTE COMPETITIVO

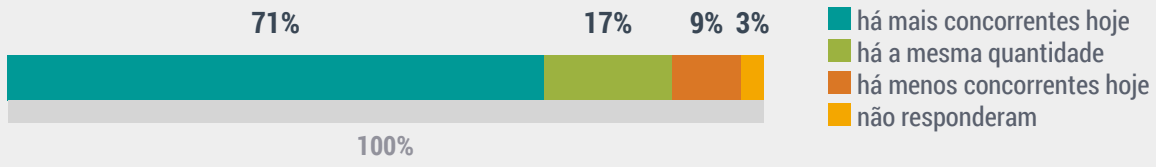
- De acordo com dados extraídos das bases estatísticas Rais e Caged, existem 3.892 empresas que atuam no comércio varejista de carnes e pescados (açougues e peixarias) na Bahia.
- A região mais representativa no estado, com o maior número de negócios do setor, é a Metropolitana de Salvador, com 45% das empresas, seguida da região Sul Baiano (20%), Centro-Norte Baiano (13%), Centro-Sul Baiano (9%), Nordeste Baiano (6%), Extremo-Oeste Baiano (4%) e Vale São Francisco da Bahia (3%).
- O número de estabelecimentos de pequeno porte, conforme critérios de classificação de empresas do Sebrae para comércio e serviços, está dividido no Estado da seguinte forma:




## Concorrência

A maioria dos empresários do segmento acredita que há mais concorrentes no mercado atualmente do que no ano passado. Uma parte pensa que a quantidade é a mesma, não havendo novos entrantes no mercado em que atuam, e alguns acham que atualmente há menos empresas do mesmo segmento no mercado.

**Quantidade de concorrentes no mercado em comparação com o ano passado**




## Principais concorrentes

Os principais concorrentes dessas empresas são as próximas de seus estabelecimentos ou que ofereçam produtos semelhantes a preços competitivos.

Mesmo assim, um açougue que oferece carnes nobres para públicos de maior poder aquisitivo não é concorrente de açougues que comercializam carnes de segunda a preços menores, atendendo um público com poder aquisitivo inferior.

Por isso, é importante determinar que tipo de negócio o empreendedor possui e qual é o seu público-alvo, pois mesmo conhecendo seus concorrentes os empresários pesquisados precisam ter essa ideia de diferenciação, que os colocará em vantagem competitiva em relação aos demais açougues de uma cidade ou região.

Os principais concorrentes mencionados pelos entrevistados foram:

- açougues próximos;
- açougues especializados, como o de carnes nobres;
- supermercados;
- comerciantes clandestinos;
- Pequenos mercados do bairro.

**Relato do empresário**

*"Outras carnes, como gado e frango, concorrem com meu produto. Os grandes supermercados vendem carne congelada (a minha é fresca, não é o mesmo produto) mais barato que a minha. O cliente argumenta a diferença de preço."*

## Principais municípios produtores

Segundo o relatório de Produção Pecuária Municipal (PPM) de 2014, os municípios que mais produzem rebanho bovino na Bahia são: Itamaraju, Guaratinga, Itanhém, Itarantim, Itapetinga, Correntina, Medeiros Neto, Itambé, Vitória da Conquista, Macarani, Wanderley e Ibicuí.

A distribuição das empresas pesquisadas por localização está apresentada na tabela a seguir.

| | |
|---|---|
| **Salvador** | 29% |
| **Feira de Santana** | 11% |
| **Juazeiro** | 9% |
| **Alagoinhas** | 6% |
| **Barreiras** | 6% |
| **Eunápolis** | 6% |
| **Paulo Afonso** | 6% |
| **Porto Seguro** | 6% |

| | |
|---|---|
| **Teixeira de Freitas** | 6% |
| **Camaçari** | 3% |
| **Irecê** | 3% |
| **Itabuna** | 3% |
| **Itapetinga** | 3% |
| **Jequié** | 2% |
| **Lauro de Freitas** | 1% |

A Bahia também está se consolidando como um dos grandes produtores de frango e carne suína do país. O estado é exportador para grandes *players*, como China, Japão e também alguns países da Ásia, África, Europa e Oriente Médio. A carne vem principalmente do Oeste do Estado, pois essa região tem condições apropriadas para a produção, como características edafoclimáticas, evolução agroeconômica e os principais portos litorâneos brasileiros.

Segundo estudo e divulgação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) da Bahia, as melhores regiões para investimentos no segmento no estado são:

- produção de carne bovina: sul e sudoeste;
- produção de aves e suínos: nordeste e noroeste;
- produção de ovinos e caprinos: nordeste e norte.

Municípios que estão próximos aos maiores produtores são os mais beneficiados, pois pagam um custo de transporte e armazenagem menor, além de ter produtos mais frescos e com maior variedade. Para melhorar o segmento no estado, é importante que sejam investidos recursos em municípios com alta demanda e distantes geograficamente das produções de rebanhos.

## Substitutos diretos e indiretos

Os principais substitutos das carnes são outros tipos de carne. Em momentos de crise ou alta de preços, a carne bovina, que é uma das mais caras, é trocada por carne de frango ou de porco, que são mais baratas e podem substituir a proteína em uma dieta comum. Os açougues que vendem carne fresca, que também é mais cara, podem concorrer com carnes congeladas, que saem mais baratas para o consumidor final.

**Ponto de atenção!**

A tendência atual pelo vegetarianismo se mostra uma ameaça de substituição da carne. Ainda não existem pesquisas específicas sobre o número de veganos no Brasil, mas é possível ter uma noção do crescimento do público. Em 2012, uma pesquisa realizada pelo Instituo Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) indicou que 8% da população do país se declarava vegetariana, ou seja, não ingeria mais carne, mas continuava consumindo produtos de origem animal, como ovos e lacticínios.

Em 2016, uma pesquisa feita pela Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB) revelou que, em quatro anos, o volume de buscas pelo termo "vegano" cresceu 1.000%. A entidade afirma que nos últimos cinco anos tem visto o aumento no interesse pelo assunto - o crescimento vai de 150% a 250% ao ano.

O crescimento do mercado também é notado por uma das maiores marcas de alimentos vegetarianos e veganos do país, a Superbom. De acordo com a gerente industrial da empresa, o mercado expandiu nos últimos três anos, crescendo cerca de 30% anualmente.

Outro indicador do número de vegetarianos é o Mapa veg, criado em julho de 2012 com o objetivo de manter um censo de pessoas vegetarianas, veganas e simpatizantes. O registro online é feito pelos próprios adeptos, e hoje conta com 21.400 cadastros. São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul são os primeiros no ranking do mapa. O Estado da Bahia aparece em 8º lugar.

Na pesquisa do Ibope, Salvador detinha aproximadamente 7% da população vegetariana em 2012. As pessoas adeptas do vegetarianismo consomem outros tipos de proteínas no lugar da carne, e o aumento dessa preferência pode diminuir a demanda dos açougues em todo o país.

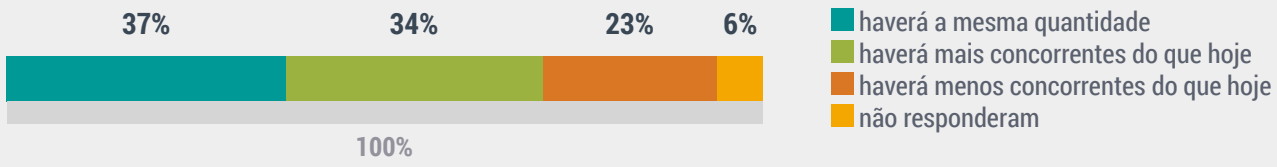
Os principais produtos que substituem a carne são lacticínios e ovos, pelos vegetarianos; alimentos estritamente vegetais, como grãos integrais, leguminosas, oleaginosas, sementes, raízes, tubérculos e frutas, pelos veganos.

Das empresas entrevistadas, 49% dizem não ter observado muitas novidades em produtos e serviços nos últimos anos em seu segmento. Já 46% observaram o contrário.

## Futuro da concorrência

Em relação ao futuro da concorrência, um terço acredita que daqui a 1 ano haverá a mesma quantidade de concorrentes no mercado, enquanto outro terço acredita que haverá mais do que atualmente. O terço restante também acredita que haverá menos empresas concorrendo daqui a 1 ano. As opiniões são bastante heterogêneas, devido às incertezas quanto ao futuro do segmento em virtude da crise e dos investimentos no setor.

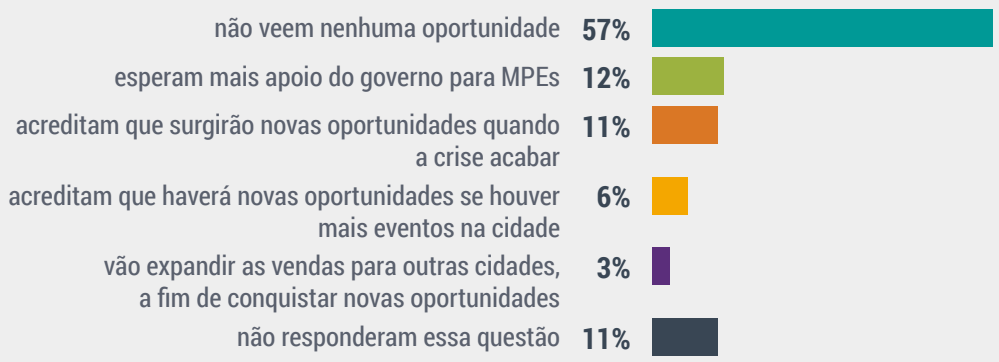
### Quantidade de concorrentes daqui a 1 ano em relação a hoje




## Novas possibilidades de negócios

A maioria dos empresários do segmento não vê oportunidades em curto e médio prazos. Uma parte espera maior apoio do governo, com incentivos fiscais e facilidade de crédito para o setor. Outra parte ainda acredita que a única oportunidade para os negócios é o fim da crise econômica.

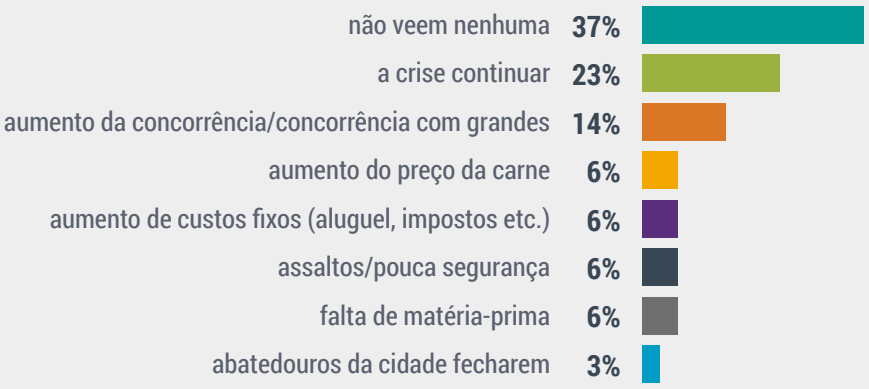
### Possibilidade de novas oportunidades no segmento




## Gargalos do setor

A maioria dos empresários não vê nenhum novo gargalo ou ameaça no segmento ultimamente e entende que as dificuldades permanecem as mesmas durante os anos. Outra parte acredita que a maior ameaça que apareceu no segmento foi a crise. Ainda, 11% das empresas acredita que a concorrência tem aumentado, inclusive com preços mais competitivos, como os grandes frigoríficos, que têm maior poder de negociação de preços e acabam vendendo produtos semelhantes de forma mais acessível.

**Ameaças apontados pelos empresários**




Além dos obstáculos apresentados pelos empresários, outras dificuldades são constantes, como:

- falta de mão de obra especializada;
- falta de segurança no trabalho;
- venda de carnes clandestinas.

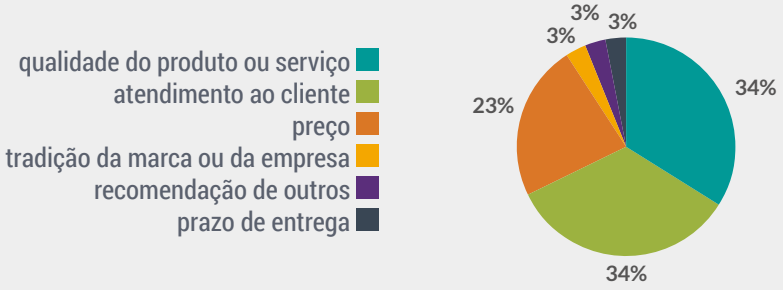
A grande fiscalização burocrática e demorada, que compromete o processo como um todo, também foi apontada. Mesmo concordando que a fiscalização seja importante para o segmento, os empresários acreditam que ela deveria ser mais efetiva, já que muitos concorrentes acabam operando sem fiscalização, com preços bem abaixo do mercado.

Os principais itens mencionados pelos entrevistados, em relação à burocracia, foram a alta carga tributária; a obrigatoriedade do uso da Transferência Eletrônica de Fundos (TEF) no Estado, para as operações de venda com cartões de crédito e débito, que também têm alto custo; a dificuldade de conseguir crédito juto aos bancos, regularizar e quitar dívidas.

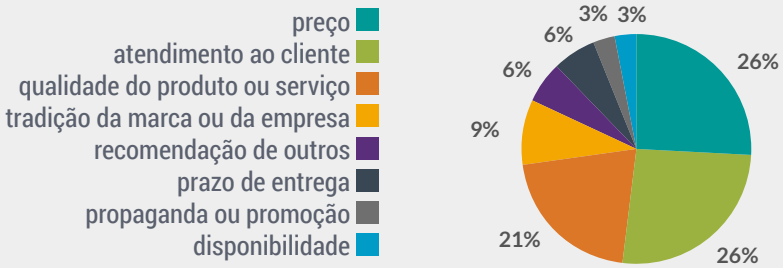
## Estratégias de diferenciação da concorrência

As estratégias de diferenciação que os empresários utilizam estão relacionadas à qualidade do produto e ao serviço prestado no atendimento ao cliente. Eles elencaram os três atributos que consideram mais importantes para atrair os clientes: qualidade do produto ou serviço, atendimento ao cliente e preço.

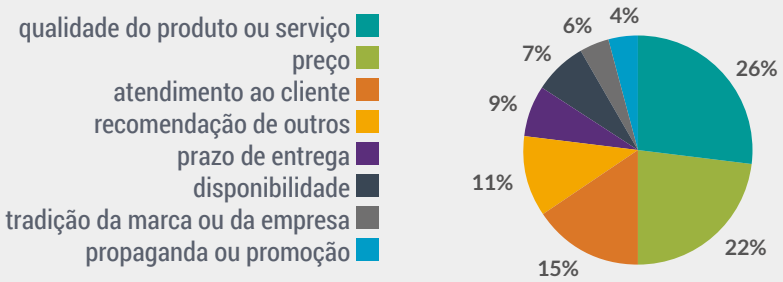
### Atributo mais importante




### Segundo atributo mais importante




### Terceiro atributo mais importante




## Legislação aplicada ao setor

Os principais órgãos fiscalizadores do segmento são a Vigilância Sanitária e a Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia (Adab). A Vigilância Sanitária fiscaliza a higiene e o armazenamento das carnes; a Adab é responsável pela inspeção de produtos de origem agropecuária, desde sua qualidade até exigências em termos de embalagem, equipamentos em inox, refrigeração e uniforme dos funcionários.

**Palavra do empresário**

*"A Vigilância Sanitária faz fiscalização aqui no meu estabelecimento, e tenho que cumprir normas de higiene e armazenamento. As exigências são altas, mas adequadas, pois quando falamos de alimentação é preciso que haja exigências."*

Dos empresários entrevistados, 80% concordam que o governo deveria criar mais leis que facilitassem o desenvolvimento do segmento, mesmo que isso significasse uma exigência maior ou custos mais altos.

## Conheça mais algumas legislações específicas do setor:

- Lei Federal nº 1283, de 18 de dezembro de 1950: dispõe sobre inspeção industrial e sanitária dos produtos de origem animal.
- Lei Federal nº 7889, de 23 de novembro de 1989: altera dispositivos da Lei Federal nº 1.283/50.
- Decreto-lei nº 986, de 21 de outubro de 1969: institui normas básicas sobre alimentos.
- Resolução RDC nº 359, de 23 de dezembro de 2003: aprova regulamento técnico de Porções de Alimentos Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional.
- Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977: configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas e dá outras providências. Alterada pela Lei nº 9.005/1995, Lei nº 9.695/1998 e Medida Provisória nº 2.190-34-2001.

Fonte: Shutterstock

# INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

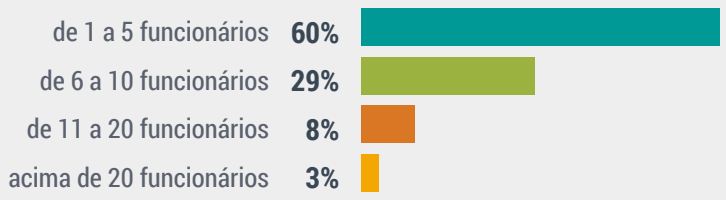
Os investimentos para abrir um açougue dependem de diversos fatores, como:

- localização (aluguel): quanto melhor a localização do negócio, sendo em centros de alto fluxo de pessoas e imóveis novos, maior o aluguel ou o preço de venda do imóvel;
- capital de giro: dependendo do tipo de produtos que serão oferecidos - carnes mais nobres ou menos -, será necessário mais ou menos capital para pagar fornecedores antes de receber dos clientes;
- tamanho do negócio: dependendo do tamanho, serão necessários mais máquinas de corte, *freezers* e/ou câmaras frias e funcionários. As câmaras frias custam bem mais que *freezers*, por exemplo;
- oferecimento de outros alimentos: se o empresário deseja ter outros alimentos para vender no açougue, como ovos, leite, verduras etc., precisará de mais espaço para expor os produtos;
- investimento inicial do negócio: varia de R$ 70 mil a R$ 130 mil.

## Volume de vendas e capacidade produtiva

A média encontrada nas empresas pesquisadas é de 5 funcionários, sendo que a maioria opera com contingente de 1 a 5 funcionários. Dos negócios pesquisados, 20% possuem filiais, sendo que 71% possuem de 2 a 3 filiais cada, e 29% possuem 1 filial.

### Quantidade de funcionários



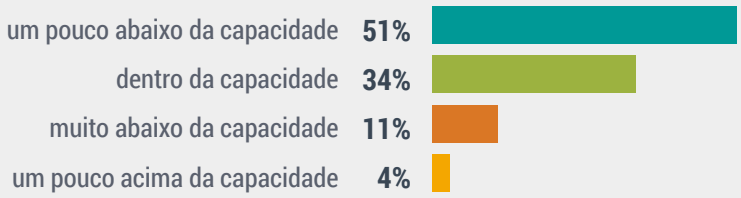

### Filiais

O **volume de vendas** em um mês típico, em média, é:

- 6 toneladas de carne *in natura*;
- 300 unidades de frango.
- 2 mil unidades de carnes congeladas;

Em relação ao volume de vendas e à capacidade produtiva máxima, a maioria das empresas afirma que a demanda está um pouco abaixo de sua capacidade, e boa parte diz que está vendendo/produzindo dentro desse limite. Ainda, 11% afirmam que estão vendendo ou produzindo muito abaixo de sua capacidade máxima.

## Demanda em relação à capacidade da empresa



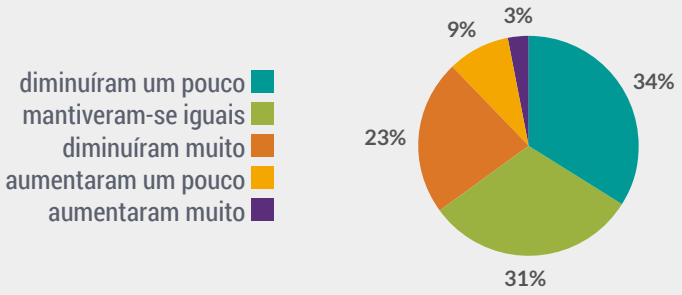

**Relatos do empresário**

*"Hoje estou atendendo uns 50 clientes por dia, mas já foi um pouco mais. Se a demanda aumentasse um pouco, eu atenderia. Se aumentasse muito, eu teria que contratar."*

*"Compro mais ou menos 10 porcos por semana. Mando para o abate de 2 a 3 por dia. Não estou com capacidade ociosa agora, porque diminuí 1 funcionário. Eu estava com capacidade ociosa antes dessa demissão. Tinha 500 vendas por semana; hoje, tenho 350."*

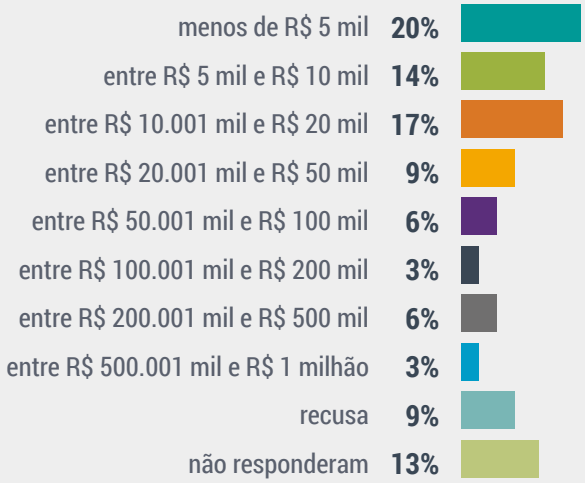
Em comparação com um ano atrás, a maioria das empresas (50%) afirma que os investimentos em capacidade produtiva ou de atendimento do seu negócio têm diminuído, e um terço afirma que esses investimentos se mantiveram iguais.

### Investimentos em capacidade produtiva ou de atendimento do negócio em comparação ao ano passado



## Valor investido na empresa em capacidade produtiva ou de atendimento em 2015

Os valores investidos pelos empresários em capacidade produtiva ou de atendimento variam bastante entre as empresas pesquisadas. A maioria (61%), porém, concentra-se em valores até R$ 20 mil:




## Sazonalidade

Segundo os empresários, em ano atípico, as maiores vendas ocorrem no mês de dezembro e quando ocorre o carnaval. Os meses em que as vendas caem são janeiro, maio, junho e julho. Os empresários atribuem essas diferenças às festas de fim de ano, às férias e aos churrascos de verão, que ocorrem mais frequentemente no período descrito.

**A palavra do empresário**

*"Recomendaria um negócio de frango assado no bairro da Pituba, em Salvador. Pituba é um bairro mais nobre, tem gente com maior poder aquisitivo. Os clientes lá seriam da classe A. Poderia vender carne de primeira também. Seria legal já vender a carne cortadinha, temperada – isso seria um diferencial –, para o cliente chegar em casa e só assar. O cliente gosta de bom atendimento, ou seja, fazer a carne do jeito que o cliente quer, cortada da maneira que ele quer. Agora, para o meu bairro (Rio Vermelho), um negócio interessante seria uma peixaria. Isso é algo que está em falta por aqui, pois o pessoal procura muito peixe."*

## Metas de crescimento e investimento

A maioria dos empresários do segmento afirma que não tem planos de investimento para os próximos 2 anos, seja porque não planeja, seja porque adiou planos que tinha sem previsão de retomada. Ainda assim, grande parte (40%) dos empresários está planejando investimentos para o período, sendo que 11% deles afirmam que são grandes investimentos:

## Metas de investimento

**A palavra do empresário**

*"Eu tinha planos de investir, abrir mais unidades (em outro local da mesma cidade), mas desisti. O maquinário é muito caro, e eu também não teria capital de giro para as despesas."*

## Planejamento para investimentos

Para os empresários que planejam investimentos, questionou-se para que fins seriam esses aportes, que estão discriminados a seguir.

### Para quais fins serão utilizados os investimentos

*A soma final ultrapassa 100%, pois os entrevistados tinham a opção de escolher mais de uma alternativa.

## Intenção de busca de crédito em instituições financeiras para realizar os investimentos

Sobre o meio de obter recursos para realizar os investimentos planejados, a maioria das empresas (64%) afirma que não pretende buscar crédito em nenhuma instituição financeira. Cerca de um terço (29%) afirma que tem intenção de buscar crédito em bancos ou financeiras, e 7% não irá buscar crédito.

**Palavra do empresário**

*"Pretendo buscar crédito para investimentos na minha empresa apenas se a demanda aumentar, mas acho que ainda vai demorar. Não pretendo fazer cortes de pessoal, vou tentar manter como está até a economia melhorar. Se um dia eu fizer investimentos, serão para aumentar minha capacidade de vendas. Vou investir em estrutura."*

**Ponto de atenção!**

Os empresários destacaram alguns pontos que são essenciais para o desenvolvimento sólido dos negócios do segmento, como:

- Procurar localização com bastante fluxo de pessoas e que seja distante de grandes supermercados e casas de carnes.
- Preparar-se para a sazonalidade. Com crise hídrica ou seca, o preço dos alimentos do gado e do porco aumentam, e isso inflaciona o preço da carne. As pessoas passam a comprar menos, e o empresário precisa ter fluxo de caixa para pagar os fornecedores.
- Manter o capital de giro sempre constante e equilibrado. É preciso entender e calcular a demanda para saber o quanto comprar e não manter muito estoque, para não perder produto e ter prejuízos.
- Entender que atendimento é essencial. Os maiores investimentos iniciais são em expositores e *freezers*, mas investir em atendimento é primordial e faz toda a diferença para os consumidores voltarem.

Fonte: Shutterstock

# ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

# ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

## Cadeia produtiva

Quando falamos em varejo de alimentos, no caso dos açougues podemos dividir a cadeia produtiva em quatro partes, que serão analisadas separadamente ao longo do documento. O objetivo é apresentar estratégias para pequenos negócios que atuam nessa atividade:

- Aquisição de matéria-prima, que pode ser obtida via fornecedores ou de abatedouros próprios.
- Transporte e armazenagem das carnes.
- Exposição das carnes.
- Comercialização/venda final do produto.

## Aquisição de matéria-prima

Foi identificado na pesquisa que algumas empresas compram diretamente dos frigoríficos ou de distribuidores. Outras compram os animais vivos em granjas e os abatem conforme a demanda de seu açougue – esse abate é, muitas vezes, realizado em abatedouros terceirizados. Outros açougues pesquisados realizam apenas a parte de desossamento, comprando a carne quase pronta de seus fornecedores.

O processo também depende do tipo da carne, com diferença no tratamento das carnes bovinas em relação aos frangos. A linguiça, segundo os empresários que a comercializam, é melhor comprar e apenas revender, porque a produção não compensa o lucro obtido.

**Relatos dos empresários sobre o processo**

*"O principal insumo é a carne de porco. Compro o porco vivo da granja de suinocultura próxima de Feira de Santana (fica de 8h a 10h da minha cidade). Mantenho no sítio da família até o abate (compro uns 10 porcos por semana). Mando para um local adequado aqui na cidade (o abatedouro é de outra empresa, e eu pago para isso) e abato uns dois ou três porcos por dia."*

*"Solicitamos os bois aos nossos fornecedores, que são daqui mesmo de Salvador, e os desossamos aqui – o funcionário desossa. Nossos fornecedores são frigoríficos da região. Peço hoje para vir amanhã – a entrega é de um dia para o outro. Atualmente, tenho dois ou três fornecedores de carne. Já o frango, compramos em atacadão e assamos aqui mesmo."*

## Transporte e armazenagem

A carne começa a perder a qualidade no momento em que ocorre o abate de animal. Os métodos utilizados para transporte e armazenamento irão manter a qualidade, evitar a proliferação de bactérias e micro-organismos e manter o controle da temperatura ideal. O controle de temperatura é o método mais utilizado pelos empresários para conservar a carne em trânsito. Utiliza-se o resfriamento e o congelamento. A carne resfriada possui uma durabilidade de 120 dias e a congelada, de até dois anos.

O custo do frete é um dos fatores mais relatados pelo empresário, além do prazo, que muitas vezes acontece devido ao tempo entre a saída dos produtos da planta frigorífica e o destino final.

Outro fator que facilitaria esse processo é ter frigoríficos locais, o que diminuiria o preço do frete e também daria menos margem para comercialização de carnes clandestinas, que ainda acontece na região devido ao fato do transporte e armazenamento dos produtos ser caro.

**Relatos dos empresários**

*"Se houvesse um frigorífico na cidade, de onde eu pudesse comprar a carne e recebê-la limpa na minha porta, não precisaria comprar para o abate e ter toda essa cadeia. Provavelmente o preço cairia também. Eu poderia comprar a carne limpa ao preço de um animal vivo. "*

*"Ter um frigorífico aqui também faria com que a fiscalização fosse mais efetiva junto aos clandestinos."*

## Exposição das carnes e venda final do produto

Já no açougue, as carnes passam por inspeção própria, vão para os *freezers* ou câmaras frias, corte e limpeza. Depois, vão para a exposição, onde os clientes escolhem e fazem a compra. Na exposição, há o processo de corte, já que as pessoas determinam o peso de que precisam de cada tipo de carne. Feito o corte, conforme orientação do cliente ou necessidade para comercializar, o produto é embalado em sacolas transparentes ou bandejas.

**Comentário do empresário**

*"Depois do abate, a carne vai para o estoque refrigerado da minha empresa. Conforme a demanda, a carne vai sendo levada para a loja. Nela, tenho que ter máquina de corte, expositor, freezer e espaço para fritura de toucinho. Temos alguns cortes prontos, mas também cortamos de acordo com o gosto do cliente."*

Se sobrar carne, as que estiverem dentro da data de validade serão estocadas e utilizadas em promoções. Os produtos que passam da validade são descartados.

## Exportações de carnes

Além do atendimento aos mercados local e regional, uma oportunidade para o segmento é a exportação de carnes. Em 2015, o governo da Bahia, por meio da Secretaria da Agricultura e de sua Agência de Defesa Agropecuária da Bahia (Seagri/Adab), tornou o estado apto a exportar carne *in natura* para os Estados Unidos, já que possui os requisitos sanitários necessários, diante do acordo firmado entre esse país e o Brasil. Com isso, além de ser mais uma oportunidade de mercado para quem cria rebanhos ou industrializa carnes, também é uma chance para todo o setor, já que as exigências externas tornam a qualidade das carnes superior. Para isso, as empresas devem procurar a SDE para mais informações de como se preparar e melhorar sua competitividade no segmento.

## Desafios na cadeia produtiva

Segundo os empresários, a longa cadeia da carne encarece muito o produto. Seria melhor, tanto para a qualidade da carne quanto para o preço, se houvesse menos agentes intermediários. Assim, as cidades ou regiões compostas por pequenas cidades poderiam investir em frigoríficos para atender à demanda local. Dessa forma, o preço cairia e a qualidade seria melhor, já que cada agente ficaria especializado em sua atividade principal que, no caso dos açougues, é vender as carnes ao consumidor final.

**Relato sobre a dificuldade do empresário**

*"Eu perco cerca de 15% a 20% do porco no abate (pelo, pele, fezes etc.). Se houvesse um frigorífico na cidade, de onde eu pudesse comprar a carne e recebê-la limpa na minha porta, não precisaria comprar o porco para o abate e ter toda essa cadeia."*

No processo de venda, há espaço para melhorar o atendimento e treinar a mão de obra que, segundo os empresários, é pouco qualificada no mercado.

Fonte: Shutterstock

# INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

As empresas pesquisadas avaliam as inovações tecnológicas lançadas em seu mercado como positivas, como a **câmara fria digital** e o **sistema informatizado de controle de estoque.**

- Autosserviço dos clientes, para aqueles que não gostam das carnes embaladas, mas também não querem perder tempo esperando o atendimento no balcão. Os sistemas de autosserviço se complementam com tecnologias em que é predominante o autoatendimento, no qual o consumidor escolhe os produtos na prateleira e dirige-se ao caixa para fazer o pagamento, sem o intermédio de um vendedor.

- Embalagens com rastreabilidade: produtos que disponibilizam informações referentes às etapas de produção, logística e comercialização ganham destaque. As soluções tecnológicas que envolvem mobilidade conferem, além de rapidez, agilidade e informações precisas ao consumidor. Também gera aumento da produtividade, visto que a obtenção de dados sobre falhas é bem mais rápida.

Fonte: Shutterstock

# TENDÊNCIAS

Algumas tendências podem se destacar nos próximos anos para os açougues. Muitas delas já estão presentes e exigem criatividade e planejamento dos empreendedores. Entre elas, listamos algumas:

- Entrega em domicílio, com pedidos feitos via central telefônica ou *site*.
- Carnes pré-assadas, que precisam ser apenas aquecidas no forno convencional ou micro-ondas.
- Produtos com valor agregado: cortes e complementos que facilitem a produção de pratos e receitas (bife à parmegiana, almôndegas).
- Aumento do *mix* de produtos nos açougues: cervejas, vinhos, molhos, massas etc.
- Cortes embalados: produtos a vácuo devem continuar ganhando consumidores nas prateleiras.
- Açougues *gourmet*: os açougues *gourmet*, ou boutiques de carnes, também serão valorizados no setor, considerando a personalização de cortes, a diversificação de produtos e o atendimento diferenciado.
- Embalagens que ofereçam informações detalhadas dos produtos: mesmo aqueles que não possuem selo de rastreabilidade podem ter informações referentes ao local de origem e ao produtor, bem como direcionamento para *sites*, de modo que os interessados possam se informar.
- O consumidor procura cada vez mais os selos que atestam qualidade aos produtos e à produção. As certificações das carnes bovinas estão em crescimento no Brasil, e atendem clientes exigentes, que não buscam somente o preço, mas qualidade e segurança alimentar. Os sistemas de certificação no nosso país ainda são definidos por empresas e o processo pode ser feito dentro da fazenda ou confinamento, no frigorífico, na desossa ou nas redes de distribuição e comercialização. O responsável por autorizar as empresas certificadoras é o Mapa, por meio da Instrução Normativa (IN) nº 6. Os itens avaliados, que devem estar em conformidade, contemplam: unidade de produção e identificação de animais (ou lote), transporte do gado, estabelecimento de abete frigorífico, além da desossa e embalagem dos produtos. Alguns certificados do segmento:

  a. Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos – Sisbov: utilizado para identificação individual de bovinos e bubalinos em propriedades rurais que têm interesse em vender animais para produção de carne. O sistema desenvolvido pelo Mapa disponibiliza uma lista de certificadoras por estado de atuação.

  b. Certificado Pampa: é o mais antigo em funcionamento no Brasil, baseado na seleção zootécnica de bovinos das raças Hereford e Braford. Fundado pela Associação Brasileira de Hereford e Braford (ABHB). A certificação é dada através do selo Carne Certificada Hereford, com garantia de que o produto foi acompanhado e classificado desde a obtenção da matéria-prima (animal vivo) até a disponibilização do produto final nas prateleiras dos supermercados.

c. Nelore Natural: o Programa de Qualidade Nelore Natural (PQNN) é uma ação da Associação dos Criadores de Nelore do Brasil (ACNB), em parceria com o frigorífico Marfrig. Tem como objetivo oferecer ao mercado carnes bovinas com garantia de qualidade, por meio da identificação de origem, abate técnico e avaliação de carcaça.

d. Cordeiro Dorper Certificado: primeira certificação de carne de cordeiro do Brasil, lançada pela Associação Brasileira de Criadores de Dorper (ABC Dorper).

- Valorização de outros cortes de carne, como as de frango e a suína, que estão em crescimento e, muitas vezes, são preferidas devido ao custo inferior.

Fonte: Shutterstock

# ESTRUTURAS DE APOIO AO SETOR

- Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE): apoia projetos de investimento em diversos setores do estado, entre eles o agronegócio.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: possui vários programas e linhas de apoio para desenvolver as micro e pequenas empresas em diversos setores e regiões.
- Programa Brasil mais Produtivo: o programa tem a intenção de atender 3 mil empresas industriais de pequeno e médio portes em todo o Brasil, com o objetivo de aumentar em 20% sua produtividade. Um dos setores prioritários é o de alimentos e bebidas.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial: oferece ensino gratuito em diversas áreas técnicas da indústria para desenvolver micro e pequenas empresas.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: oferece linhas de crédito para o agronegócio e para o comércio, atividades que contemplam o segmento de açougues.
- Banco do Nordeste: oferece uma linha específica para micro e pequenas empresas. Com a intenção de apoiar o desenvolvimento dos pequenos negócios e da região, são oferecidos alguns produtos:

  a. Capital de giro: soluções financeiras para o dia a dia do negócio.

  b. Financiamentos: as menores taxas e os maiores prazos do mercado.

  c. Crédito comercial: antecipação de recursos para aumentar o saldo em caixa.

  d. Crédito para facilitar: soluções financeiras para o dia a dia da empresa.

  e. Investimentos: aplicações e maior rentabilidade.

  f. Seguridade e serviços: segurança do banco a favor da empresa.

  g. Fórum permanente MPE: contribui para o melhor atendimento às MPEs.

  h. Parceria Banco do Nordeste e Sebrae.

"O Banco do Nordeste e o Sebrae firmaram Acordo de Cooperação Técnica em julho de 2015, visando o intercâmbio de informações, o apoio à inovação, o fortalecimento da capacidade empresarial e da competitividade, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPEs), por meio de instrumentos de capacitação técnica e gerencial e de ações direcionadas à facilitação e à ampliação do acesso ao crédito e aos serviços financeiros, e outras atividades correlatas. Assim como o Banco do Nordeste, o Sebrae é parceiro das micro e pequenas empresas."

# TRILHAS DE ATENDIMENTO

# TRILHAS DE ATENDIMENTO

Com base nas ações necessárias ao desenvolvimento do segmento de açougues, foi estabelecido o conjunto de soluções Sebrae para cada um dos grupos prioritários selecionados.

| Trilhas de atendimento Sebrae/BA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nome do segmento** | O caso deste segmento é ilustrado por empresas e produtores relacionados ao varejo de alimentos: açougues. Esses negócios tanto atendem o mercado B2B quanto o B2G. | | | |
| **Setor: segmento** | **Correlação de foco entre portes e mercado** | | | |
| Comércio varejista: açougues | | B2C (entre empresa e consumidor, utilizando *e-commerce*) | B2B (entre empresas) | B2G (entre empresa e governo) |
| | MEI (Microempreendedor Individual) | Não possui | x | x |
| | ME (Microempresa) | Não possui | x | x |
| | EPP (Empresa de Pequeno Porte) | Não possui | x | x |
| | PR (Produtor Rural) | Não possui | Não possui | Não possui |

| Premissas básicas para acesso ao mercado | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Premissas básicas** | **Desafios** | **Soluções empresariais** | **Soluções Sebrae** | **Classificação (Essencial ou Recomendável)** |
| Logística (armazenamento, distribuição, capacidade de produção e atendimento) | O prazo de entrega é um dos atributos considerados importantes como diferenciação da concorrência. | Elaborar uma logística eficiente, com o estudo de rotas, cargas e prazos, a fim de tornar um serviço diferenciado. | Avaliação e melhoria de layout, mapeamento e melhoria de processos, implantação de código de barras. | Recomendável |
| Política de comercialização | Concorrência por geografia ou produtos semelhantes a preços competitivos. | Avaliar a concorrência existente na proximidade e estudar como se diferenciar dela, definindo e focando em ações para um público-alvo. | Pesquisa de mercado, Click Marketing e Empretec. | Recomendável |
| Análise SWOT e concorrência | Mão de obra pouco qualificada. | Oferecer capacitação na área ou processo específico, além de buscar instituições parceiras em treinamento, como o Sebrae e o Senai. | Jovens Empreendedores, Primeiros Passos, Programa Nacional de Educação ao Empreendedor, Pronatec. | Recomendável |
| | Concorrência com supermercados. | Trabalhar os diferenciais da empresa no mercado e investir em novos formatos de atendimento para conquistar o cliente. | Sebrae Mais, Programa SEI, Empretec. | Essencial |

| Mercado | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Acesso ao mercado** | **Desafios** | **Soluções empresariais** | **Soluções Sebrae** | **Classificação (Essencial ou Recomendável)** |
| Venda pessoal | Investir em novos formatos de venda. | Realizar atendimentos baseados nos perfis dos clientes, como o autoatendimento, por exemplo. | Sebrae Mais Orientações em Vendas, Programa SEI – Como atender para vender mais, Como divulgar o seu negócio, Programa SEI – Atraindo clientes através de sua marca, Programa SEI | Essencial |
| Propaganda e publicidade | Realizar investimento em ações de divulgação dos produtos, observando novos formatos, além do presencial | Oficina Como criar uma página empresarial no Facebook – Na Medida, Comunicação Empresarial – Sebrae Mais | | Essencial |

| Inovação e diferenciação | | |
|---|---|---|
| Inovação | Soluções empresariais | Soluções Sebrae |
| Embalagem e formato de apresentação | Inovar no formato de apresentação dos alimentos e das embalagens. | A importância da embalagem nos seus negócios, Programa SEI, Sebrae Mais Gestão da Inovação, Sebraetec, Curso Gestão da Inovação Sebrae Mais. |
| Sistema informatizado de controle de estoque | Melhorar a capacidade de gestão das empresas para torná-las mais competitivas no mercado. | |
| Novos maquinários | Avaliar a necessidade de trocar o maquinário para realizar produção mais eficiente, tornando-se mais competitivo no mercado. | |

# REFERÊNCIAS


BAHIA. SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA, IRRIGAÇÃO, PESCA E AQUICULTURA. **Governo garante condições sanitárias para a Bahia exportar carne para os EUA.** 2015. Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/noticias/2015/06/30/governo-garante-condi%C3%A7%C3%B5es-sanit%C3%A1rias-para-bahia-exportar-carne-para-os-eua>. Acesso em: 12 jul. 2016.

BAHIA. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Agroindústria. 2015. Disponível em: <http://www.sde.ba.gov.br/pagina.aspx?pagina=agronegocios>. Acesso em: 12 jul. 2016.

BANCO DO NORDESTE. **Micro e Pequenas Empresas.** 2016. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/mpe>. Acesso em: 24 ago. 2016.

CAIS, Melina. **Dados Estatísticos do Complexo de Carnes 2016.** 2016. Disponível em: <http://blogdacarne.com/index.php/2016/06/29/dados-estatisticos-do-complexo-de-carnes-2016/>. Acesso em: 20 set. 2016.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS. **Carne Bovina.** 2016. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_carne_bovina.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

ESCOBAR, Natália. Carne certificada. 2014. **Revista Pecuária**. Disponível em: <http://www.revistapecuariabrasil.com.br/noticia/68-carne-certificada>. Acesso em: 07 dez. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal.** 2014. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ppm/default.asp?o=28&i=P>. Acesso em: 12 jul. 2016.

OLIVEIRA, Antônio. Oeste da Bahia, grande exportador de carnes de frango e suíno. Por que não? 2015. **Revista Cerrado Rural**. Disponível em: <http://cerradoeditora.com.br/cerrado/oeste-da-bahia-grande-exportador-de-carnes-de-frango-e-suino-por-que-nao/>. Acesso em: 07 dez. 2016.

PORTAL BRASIL. Produção de peixes no Brasil cresce com apoio de pesquisas da Embrapa. 2017. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/01/producao-de-peixes-no-brasil-cresce-com-apoio-de-pesquisas-da-embrapa>. Acesso em: 02 mar. 2017.

PEREIRA, Nayara. **Aumento no consumo de carne abre oportunidades ao Brasil.** 2016. Disponível em: <http://sistemafaeg.com.br/noticias/14913-aumento-no-consumo-de-carne-abre-oportunidades-ao-brasil>. Acesso em: 20 set. 2016.

SEBRAE. **Como montar uma casa de carnes**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-casa-de-carnes,4d387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>. Acesso em: 07 dez. 2016.

SILVA, Roberto Fray da; CAIXETA FILHO, José Vicente; ZUCCHI, Juliana Domingues. **A logística da carne bovina: Produtos desossados e refrigerados.** 2010. Disponível em: <http://www.agroanalysis.com.br/10/2010/gestao/a-logistica-da-carne-bovina-produtos-desossados-e-refrigerados>. Acesso em: 07 dez. 2016.

WEINFUTER, Sergio. **Açougue**: perigos no local de trabalho. 2014. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/cotidiano/artigos/57157/acougue-perigos-no-local-de-trabalho>. Acesso em: 07 dez. 2016.