



UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: O CASO DA EMPRESA SÓ FRUTAS.

Maria J. Castro¹, Marcela Carvalho², Daiane Macedo², Kleiton Xavier², Elisângela Lima²

¹Docente EBTT -IFAC- Instituto Federal do Acre – Campus Rio Branco- - maria.castro@ifac.edu.br

² Discentes do curso superior de Tecnologia em Logística - marcy_carvalho20@hotmail.com - dienesmith@hotmail.com - kleiton.xavier0@gmail.com - elis_angelalima@hotmail.com

Resumo: As empresas têm buscado a cada dia melhorar seus relacionamentos com fornecedores e clientes, buscando dessa forma uma maior eficiência no gerenciamento da sua cadeia de suprimentos, que tem a função básica de integrar e administrar os fluxos logísticos envolvidos na relação com os todos os elos da cadeia, desde o fornecedor até o consumidor final. Dessa forma, o presente trabalho objetiva apresentar a análise de um estudo de caso sobre a cadeia de suprimentos de uma empresa do segmento fruticultura, localizada no município de Rio Branco - Acre. O trabalho teve por objetivo conhecer a estrutura da cadeia logística da empresa Só Frutas que atua na extração de polpas de frutas. Adotou-se o procedimento de estudo de caso juntamente com a técnica de entrevista com o proprietário da empresa e o gerente de produção. Os resultados demonstram aspectos relacionados à produção de polpas de frutas, controle do fluxo de materiais e de informações dos fornecedores e clientes finais. Evidenciando assim a estrutura da cadeia de suprimentos da empresa Só Frutas que prima por oferecer aos seus clientes um produto final com qualidade, evidenciando que a empresa reconhece a importância dos elos ao longo da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos; gestão; fruticultura; logística

1 Introdução

Atualmente as empresas, devido ao aumento da competitividade no mercado, estão procurando estabelecer padrões de relacionamentos mais cooperativos com seus fornecedores, buscando não atuar de maneira isolada e sim por meio de uma cadeia logística integrada onde se faz necessário a redução de custos para a manutenção de um bom nível de serviço ao consumidor. É neste contexto que se insere a logística que nos últimos anos tem ganhado uma nova dimensão, deixando de ser apenas transporte e distribuição e passando a integrar todos os processos ao longo da cadeia de valores, do fornecedor até o cliente final, dando início então à gestão a cadeia de suprimentos (FERRANTE, 2009).

A cadeia de suprimentos segundo o que enfatiza Chopra e Meindl (2003) apud Dalé *et al* (2010) consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, em atender as requisições dos clientes, e que a mesma inclui, além dos fabricantes e fornecedores, transportadoras, empresas de armazenagem, varejistas e consumidores. Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser vista um conjunto de métodos utilizados com objetivo de melhorar a integração e gestão dentro de uma organização, que envolve: distribuição, transporte, armazenagem, estoques, custos logísticos e outros, visando uma otimização na produção garantindo ao cliente final o produto certo, na hora certa e nas condições desejadas, tendo os custos, ao longo da cadeia, gerenciados de forma eficiente, contribuindo para um desempenho ótimo da empresa como um todo.

A presente pesquisa teve como motivação inicial estudar e conhecer a cadeia logística do segmento de fruticultura, buscando responder ao questionamento de como está estruturada a cadeia de suprimentos de uma empresa que atua no segmento de fruticultura?. Este segmento faz parte dos arranjos produtivos locais e vem se estruturando no estado devido à impulsão do agroecologia como foco de desenvolvimento sustentável definido pelas políticas estaduais.

Portanto, visando entender como se estrutura e o que acontece numa cadeia logística ou cadeia de suprimentos, foi realizado um estudo de caso numa empresa do segmento da fruticultura, cuja matriz está localizada em Rio Branco, capital do estado do Acre. Este trabalho busca contribuir com o entendimento do assunto cadeia de suprimentos, tendo o objetivo de analisar a estrutura da cadeia de

suprimentos da empresa *Só Frutas* no município de Rio Branco-Acre, a qual atua na extração e no processamento de polpas de frutas oriundas do estado do Acre e de várias outras regiões do país.

2. Fundamentação teórica

2.1 O segmento de Fruticultura

O surgimento de novos hábitos de consumo no Brasil, principalmente em busca de uma vida mais saudável, tem contribuído para que o mercado de fruticultura (ramo da agricultura especializado em produzir frutos com alta qualidade para comercialização) se destaque em meio a vários segmentos produtivos que compõem o agronegócio brasileiro, que conforme Nascente e Neto (2005) este setor tem uma cadeia produtiva extensa e complexa, que compreende desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, a sua transformação até o seu consumo final.

Neste mesmo sentido, Lacerda *et al* 2004 afirmam que a cadeia produtiva do agronegócio engloba várias atividades de apoio desde a pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, industrialização, finalizando com cliente final, sendo que a estrutura dessa cadeia de suprimentos passa obrigatoriamente por cinco tipos de mercados: o de suprimentos, o de produção propriamente dita, o de processamento, o de distribuição e o do consumidor final.

Dessa forma a Figura 1 apresenta um fluxograma com os macrossegmentos da cadeia produtiva da fruticultura brasileira, evidenciando os principais agentes e os fluxos de comercialização e consumo comuns presente nessa cadeia de suprimentos, que apresenta algumas características peculiares que a difere de outras cadeias produtivas. (ADAPTADO DE BUAINAIN E BATALHA, 2007).

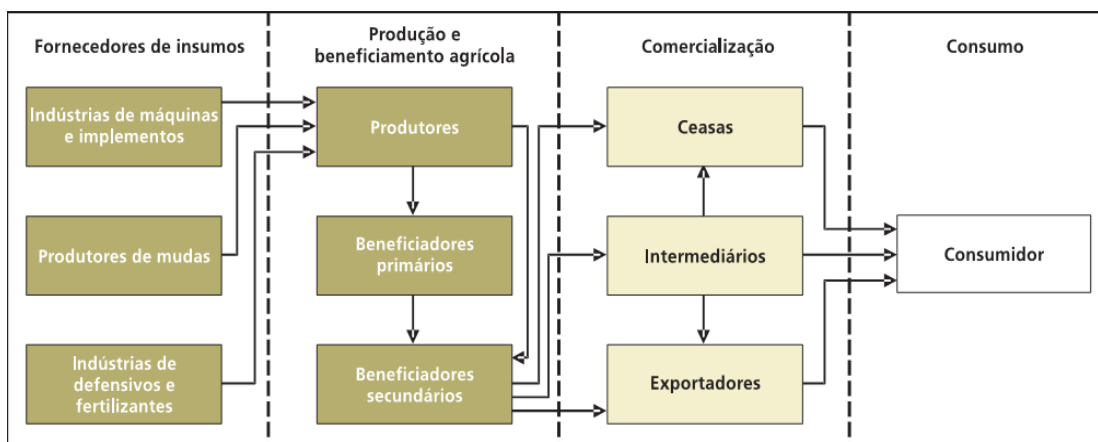


Figura 1. Brasil: estrutura da cadeia de produtiva de frutas

Fonte: Adaptado de Marino e Mendes (2001) apud Buainain e Batalha (2007).

Portanto, para o setor de fruticultura, que é um dos principais geradores de emprego, renda e desenvolvimento do agronegócio brasileiro, a logística deve ser vista como uma das ferramentas fundamentais para alavancar os níveis de competitividade, já que o mesmo implica em um mercado notavelmente perecível por se tratar de produtos com prazos de validade a serem acatados, como é o caso da produção de polpa de frutas, Neste caso a logística contribui para agregar valor à produção final, gerando melhores resultados e com certeza melhoria na qualidade do produto ofertado ao consumidor fina, demonstrando assim um gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos.

2.2 Cadeia de Suprimentos: Fundamentos

A literatura referente à temática cadeia de suprimentos é muito ampla, dessa forma encontraremos diversos autores que definem cadeia de suprimentos como sinônimo de rede de suprimentos, cadeias produtivas ou cadeias de abastecimento. Onde, em termos gerais, uma cadeia de suprimentos (Supply Chain – SC) compreende os processos que envolvem as atividades de movimentação recursos e insumos desde o fornecedor até o cliente final, ligando dessa forma as



empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado. Neste sentido, conforme destacado por Christopher (1997) apud Gomes e Ribeiro (2004: 120) "a cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações, nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final".

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser visto como um modelo gerencial, pois busca atender as sinergias através da integração dos processos de negócios chaves ao longo da cadeia de suprimentos, tendo como objetivo principal o de atender ao consumidor final e outros *stakeholders* de forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e/ou serviços de mais valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível (PIRES APUD FILHO, 2005).

Dessa forma, para atender o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos necessita-se de uma estrutura que atenda e suporte as atividades principais que ocorrem em todos os elos estruturantes da cadeia. Neste sentido, Lambert, Cooper e Pagh (1998) afirmam que a estrutura da cadeia de suprimentos é composta de três dimensões estruturais: estrutura horizontal, estrutura vertical e posição da empresa foco, conforme detalhado no quadro abaixo.

Dimensões estruturais	Definições o composição
Estrutura horizontal	Numero de níveis da cadeia que são responsáveis pela produção de um produto ou serviço
Estrutura vertical	Compõe se das empresas em cada nível cadeia de suprimentos
Posição da empresa foco	Definida pela posição que a empresa foco ocupa ao longo da cadeia de suprimentos.

Quadro 1 Estrutura e composição da cadeia de suprimentos.

Fonte: Adaptado de Lambert & Pohlen (2001).

De acordo com os fundamentos vistos anteriormente, é importante ressaltar que a cadeia de suprimentos é parte do conceito de logística integrada atuante dentro de uma organização a qual procura estabelecer valores para adequação de uma visão sistêmica quanto ao processo produtivo, o que acarretará em uma otimização da cadeia logística, ou seja, um processo de interligação das atividades de apoio da logística como, por exemplo, o transporte, armazenagem, manuseio de materiais, obtenção, manutenção de informação e etc.

3 Material e Métodos

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque buscou conhecer nos referenciais bibliográficos nacionais e internacionais, os fundamentos, técnicas e metodologias da temática cadeia de suprimentos. A pesquisa descritiva se deu através de levantamento de dados, junto à empresa Só Frutas, que é uma empresa regional especializada na comercialização de polpa de frutas, localizada em Rio Branco-Acre. Portanto, este trabalho possui uma abordagem descritiva com análise qualitativa que teve como objetivo analisar como está estruturada a cadeia de suprimentos, os sistemas e métodos utilizados para gerenciar os fluxos de materiais, processos e serviços, bem como visualizar todas as fases da gestão da cadeia logística na empresa objeto de estudo.

Em relação aos procedimentos de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, que, segundo Yin (2010), esse método de investigação compreende um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo assim um amplo e detalhado conhecimento do objeto de estudo. Para coleta de dados, utilizou-se a técnica da entrevista com questões abertas e semi estruturadas com o proprietário e o gerente de produção da empresa Só Frutas. As entrevistas foram guiadas por um roteiro específico (desenvolvido pelos autores) para cada área da logística da empresa, também foi utilizada a observação pessoal (visita técnica) na sede da empresa, analisando os processos de compras, recepção de pedidos, estoque/armazenamento, venda e etc., sendo utilizados como embasamento para os questionamentos levantados, os aspectos teóricos da estrutura e funcionamento de uma cadeia de



suprimentos. Dessa forma os dados foram analisados à luz da teoria, visando propor melhorias no processo de gestão da cadeia de suprimentos da empresa. A seção que segue apresenta os resultados obtidos com o estudo.

4. Resultados e Discussões

4.1 A Empresa: aspectos administrativos e organizacionais

A Só Frutas é uma empresa da capital do estado do Acre com atuação no setor de fruticultura e especificamente na área de extração e processamento de polpa de frutas. Fundada em janeiro de 1998, e segundo o gerente, a escolha e atuação neste segmento se deve à percepção do empresário pela crescente demanda de aquisição de polpas de frutas na região. Dessa forma, fez da necessidade de mercado uma oportunidade ganhando visibilidade e principalmente a preferência do mercado consumidor acriano, o que contribuiu para que de um simples comércio, a empresa se tornasse uma grande empreendedora no estado e na região, sendo considerada pioneira no estado do Acre. Apresenta como missão “ a transformação dos padrões de atendimento nos mercados em que atua, promovendo a excelência, qualidade do produto e satisfação do cliente”, tratando a todos com respeito e profissionalismo para se tornar um modelo de empresa em todos os segmentos em que esteja inserida.

Atualmente a empresa possui duas filiais no estado de Rondônia e mantém em seu quadro funcional cerca de 76 funcionários, distribuídos entre a matriz, localizada em Rio Branco-AC, e as filiais, divididos em vários setores da empresa, desde a produção, estocagem, financeiro, transporte, supervisão, vendas e gerência.

O setor de fruticultura é um importante segmento do setor de agronegócio do Brasil, tendo forte representatividade na economia nacional e local, dessa forma o estudo da cadeia produtiva possibilita acompanhar o percurso que o produto faz desde a sua origem no caso os agricultores, sendo de grande importância para a empresa conhecer o caminho ou o trânsito trânsito de seus produtos por meio da cadeia, até se converter em commodity de exportação ou produto de consumo final no mercado interno, conforme demonstra a figura 2, onde evidencia que cadeia logística da empresa Só Fruta é composta por alguns grupos básicos de participantes fazendo com que esta seja considerada uma cadeia de suprimentos simples, na qual estão inseridos os produtores que são responsáveis pela produção da matéria prima, os fornecedores que prestam seus serviços aos produtores levando a produção até a empresa onde ocorre a distribuição, atacado ou varejo, e por fim o consumidor final o qual é responsável pela aquisição da polpa de frutas para consumo. A cadeia de suprimentos no qual se insere a empresa estrutura-se da seguinte forma:

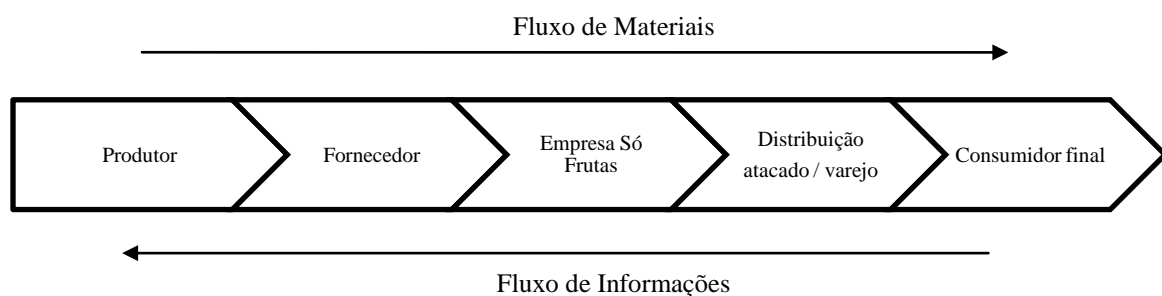


Figura 2. Cadeia de suprimentos da empresa *Só Frutas*. Fonte: Os autores

4.2 Origem da matéria prima

Segundo a empresa, o agricultor acriano não possui hábitos de produção com tecnologia como adubação, irrigação e polinização artificial como nos outros estados brasileiros fornecedores de produto para a mesma, apesar da região apresentar um solo fértil. Portanto, devido a essa característica de produção de fruticultura do estado do Acre a empresa Só Frutas para atender à sua demanda de produção busca sua matéria prima em outros estados e utiliza na produção da polpa de frutas que a mesma comercializa cerca de 27 tipos de frutas. E segundo a empresa, dos diferentes tipos



de frutas mencionados anteriormente, somente 19 tem representatividade considerável no seu faturamento, cabendo destaque para as seguintes frutas: abacaxi, acerola, açaí, amora, caju, cajá, carambola, cacau, cupuaçu, goiaba, graviola, laranja, morango, maracujá, manga, mamão, pêssego, tamarindo, uva e etc.

A empresa informou que do total de 19 tipos de frutas utilizados para processar polpas, 70% (setenta por cento) são oriundas dos estados de Rondônia,Paraná, Bahia e São Paulo e 30% (trinta por cento) são frutas regionais produzidas no estado do Acre, conforme demonstra a figura 3 abaixo, que destaca os principais estados fornecedores de matéria prima para a empresa Só Frutas:

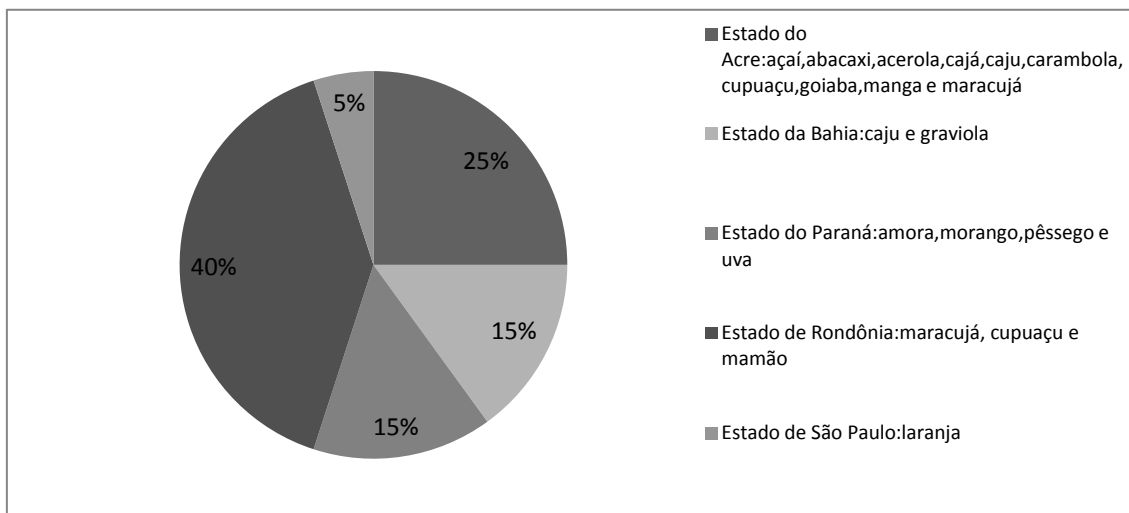


Figura 3. Origem das principais frutas processadas pela empresa Só Frutas. Fonte: Os autores.

Conforme ficou evidenciado na pesquisa, a empresa tem procurado trabalhar em conjunto com seus fornecedores, pois o Brasil possui uma extensão geográfica com diferentes climas, faunas e floras, por isso é realizado um intercambio de frutas entre outras regiões do país, já que o caminhão não retorna à sua cidade de origem vazio, pois geralmente leva polpas de frutas não existentes naquele estado para que as mesmas possam ser revendidas por meio de parcerias e isso faz com que a empresa apresente em média 100%(cem por cento) de aproveitamento das frutas e perdas insignificativas de polpas que seriam por conta do prazo de validade, por exemplo. Outro fator que contribui para esse rendimento está ligado à frota própria de caminhões que a Só Frutas possui o que facilita o transporte e comercialização das polpas interestaduais e intermunicipais visando assim a redução de custos.

4.3 O processo produtivo

O manejo do produto é feito de modo a agregar qualidade ao produto acabado. Desta forma, as frutas de origem do estado do Paraná, por exemplo, são transportadas por caminhões frigoríficos devido à distância a ser percorrida. Já as que vêm dos estados vizinhos como Rondônia são transportadas em caminhões próprios. A fruta passa pelo processo de seleção e em seguida pelo processo de sanitização durante o qual a fruta recebe um banho de cloro que atua sobre os micro-organismos e em seguida ocorre a lavagem da mesma para que se obtenham as condições higiênicas indispensáveis a um produto de boa qualidade, tonando o cloro um parceiro fundamental para o ramo de polpa de frutas. A etapa seguinte consiste no despulpamento e refinamento da polpa, para em seguida ser embalada e enviada para o túnel de congelamento rápido e, por fim, a polpa é armazenada em câmaras frias, local responsável pelo congelamento para posterior conservação até a sua distribuição com prazo de validade de 12 meses.

Para que não haja contaminação do produto, a empresa procura manter padrões de higiene em todas as fases de processamento buscando, principalmente, renovar técnicas de armazenamento deixando os corredores das câmaras frias livres e aumentando o seu tamanho, assim, cada tipo de



polpa permanece no seu lote e fica fácil de identificar a saída dos produtos na data certa do prazo de validade, para tanto utiliza a técnica do PEPS, que consiste no método de armazenagem em que o produto primeiro a estar disponível em estoque é o primeiro a sair.

A produção diária de polpa de frutas é da ordem de 3 mil quilos por dia, sendo que a média de venda anual gira, em torno de 400 toneladas, englobando as vendas locais e para outros estados brasileiros e até mesmo outros países, como Bolívia e Peru.

4.4 Políticas de armazenamento e estocagem

Levando em consideração que a polpa requer cuidados especiais, pois é um produto para congelamento e não para resfriamento, exige-se que o produto permaneça armazenado com temperatura que varia de -10° a -18° C, tendo validade por um ano, o que manterá a qualidade do produto e a fidelização de seus clientes.

Com relação aos estoques, geralmente mantém estoques mínimos do produto para que, no período de entressafras, a polpa possa ser oferecida ao consumidor com a mesma qualidade. Atualmente a empresa tem procurado absorver a produção de frutas em excesso no mercado conforme as safras, mantendo um processo produtivo e congelamento, pois no passado houve muita perda de frutas e polpas por não haver locais apropriados para congelamento, sendo este um dos processos mais importantes para a empresa, pois a polpa deve ser congelada pelo menor tempo possível para preservação das características originais mantendo-as mais próximas dos frutos *in natura*. Atualmente essa prática está sendo mantida graças à modernização de equipamentos, o que diminuiu suas perdas que outrora estavam estimadas em 20% de sua produção por conta da má estruturação de técnicas de armazenamento.

O produto é lançado no mercado de acordo com as normas da Vigilância Sanitária e com rigorosa fiscalização do Ministério da Agricultura. Por isso são utilizadas embalagens a vácuo reduzindo o ar e inibindo o crescimento de bactérias e fungos ao redor do produto, aumentando a vida útil desse produto basicamente em 3 a 5 vezes do seu tempo normal de vida enquanto refrigerado.

4.5 Os custos e a logística de transporte adotada

A logística de transporte adotada tanto no processo de aquisição como de comercialização, ou seja, desde o produtor até o consumidor final é administrada de forma a não prejudicar a fruta para que seja aproveitada 100% de sua polpa. Neste caso, são passadas orientações para os fornecedores das frutas para que elas sejam manuseadas corretamente e se a fruta estiver passada ou abatida, essas já não são adquiridas pela empresa. Existem frutas que necessitam de cuidados especiais como o açaí, a acerola e a goiaba, por exemplo, que não podem ser expostas ao calor para não comprometer a qualidade da polpa, pois, o que dá a cor à polpa do açaí, por exemplo, é a tinta, e se este ficar exposto ao calor, seca e não pode ser mais aproveitado.

Outro ponto importante está relacionado com o intercâmbio de caminhões refrigerados entre os estados, ou seja, o fornecedor entrega o produto para empresa e este por sua vez carrega o caminhão com as polpas a serem entregues aos seus parceiros gerando, assim, redução de gastos para empresa e maior aproveitamento das frutas, pois antes esses processos apresentavam desvantagens logísticas, tendo um aumento em seu custo total em mais de 10%. A empresa tem estudado a possibilidade de adquirir caminhões refrigerados para o transporte de polpas de regiões distantes, visto que esses produtos, geralmente trazem bom retorno para a empresa, que segundo a mesma pode chegar a 100% de aproveitamento, compensando assim o investimento em frota própria desses caminhões especiais. Na distribuição das polpas para a região, a Só Frutas trabalha com cinco tipos de transportes, sendo eles: moto, carro pequeno, carro médio, carros acima do médio e carros grandes procurando, assim, atender toda a massa de clientela.

4.6 O mercado e as estratégias de promoção, distribuição e comercialização.

A principal forma de promoção que a empresa faz do produto é a exposição de *freezers* nos supermercados. Segundo o gerente da empresa, a Só Frutas vem investindo em promoção de rádios e



outros meios de comunicação, porém a empresa não considera esta forma de divulgação do produto com um bom meio de comunicação com o cliente, tendo em vista não obteve um bom resultado. A empresa se preocupa em saber o que o consumidor está procurando e para isto são realizadas pesquisas de mercado. As estratégias utilizadas são principalmente através de *banners*, empréstimos de *freezers* com a logomarca da empresa para divulgação dos produtos, pois assim o cliente vai se deparar com *freezers* da Só Frutas, ou seja, é uma estratégia de marketing visual. Geralmente os *freezers* são brancos com a grafia vermelha justamente para prender o olhar do cliente na intenção do aumento de vendas.

Outra estratégia de divulgação que também é utilizada pela empresa é a orientação repassada aos colaboradores, principalmente, promotoras que expõem sucos feitos das polpas nos mercados, para que divulguem aos seus clientes a importância e benefícios gerados pelos sucos de frutas naturais, tais como as vitaminas necessárias para uma boa saúde, as informações nutricionais da polpa em comparação com o refrigerante, por exemplo, sendo que essa abordagem é feita no momento da degustação dos clientes em supermercados.

Tanto na capital Rio Branco, como no interior do estado do Acre, a empresa Só Fruta tem como principais clientes os grandes supermercados, bares, restaurantes e lanchonetes, não deixando de atender consumidores em varejo.

Na sua estrutura de atendimento aos clientes e consumidores, a empresa Só Fruta disponibiliza o sistema SAC (serviço de atendimento ao consumidor), permitindo que o consumidor possa expressar sua opinião, reclamações, sugestões, trocas, elogios, tendo como política de bom atendimento, a satisfação do cliente oferecendo produtos com qualidade.

O carro chefe de vendas da empresa no estado do Acre é a polpa do maracujá, já nos demais estados brasileiros que mantém parcerias com a empresa Só Frutas, a polpa mais vendida é o açaí e o cupuaçu. A empresa tem buscado formas de facilitar seus meios de distribuição adotando a estratégia de ter filiais no estado do Acre, nos seguintes municípios: Sena Madureira, Brasiléia e Assis Brasil e em Rondônia em Presidente Médici, além de uma parceria em Japurá no Paraná para a comercialização das polpas de frutas.

Em relação ao faturamento da empresa, seu rendimento anual é de 6 milhões (bruto), em média. Seus produtos de maior representatividade no faturamento são o açaí e cupuaçu com 25% e 15% respectivamente, tendo o estado do Rio Grande do Sul como seu maior comprador, pois a empresa possui uma forte parceria e de lá são distribuídos aos demais estados como São Paulo, Rio de Janeiro e outros. A empresa também tem atuado com vendas de seus produtos para alguns países vizinhos como Bolívia e Peru, com representatividade de 8% das vendas anuais.

5 Considerações Finais

Atualmente a gestão adequada da cadeia de suprimentos é a principal responsável pelos resultados desenvolvidos e alcançados dentro da empresa utilizando todo o seu conjunto de métodos usados para uma melhor gestão de todos os parâmetros desde a matéria-prima até o consumidor final.

Observou-se com esta pesquisa, que uma gestão adequada da cadeia de suprimentos possibilita uma produção otimizada gerando melhores resultados para a empresa, pois oferece ao cliente final o produto certo, na quantidade certa e em condições desejadas, além de usufruir dos mecanismos da logística proporcionando uma redução de custos, atendendo as exigências do cliente e levando um produto de alta qualidade até os consumidores finais. Dessa maneira, a análise da cadeia de suprimentos englobando todos os meios só é possível desde que haja um bom gerenciamento de todos os fatores e elos da cadeia possibilitando alcançar bons resultados em ambos os lados.

Também foi possível observar através da pesquisa na empresa Só Frutas, que a mesma tem se preocupado não somente com os resultados alcançados, mas também com os meios que alavancam sua produção, deixando claro que o consumidor/cliente final é a parte mais importante de seu processo produtivo. Por isso, se faz necessário uma interação com toda a cadeia logística, principalmente a de



suprimentos, para que haja a obtenção de desempenhos ótimos em todo o processo interno e externo e não somente uma eficiência localizada.

Verifica-se que, com relação ao contato direto com seus fornecedores e clientes a empresa Só Frutas tem procurado atender de forma satisfatória o mercado em que atua, com o produto polpa de frutas. A empresa também informa que procura manter e controlar os fluxos de maneira equilibrada com objetivo de maximizar seus resultados como um todo, pois, para ela, a qualidade do produto aliada à satisfação dos clientes é tida como a principal meta da empresa, pois só assim poderá existir ganho em toda a cadeia de suprimentos.

Sendo assim, não importa o ramo de atividade em que a empresa atua, pois todos os ramos de negócios exigem materiais e suprimentos com os quais se possam trabalhar devendo estes estar disponíveis para produção com intuito de atender sempre o cliente de forma eficiente. Neste sentido, o correto entendimento e conhecimento da cadeia de suprimentos se tornam importantes uma vez que proporciona um melhor relacionamento da empresa com os fornecedores e clientes, requerendo um alinhamento entre as empresas no sentido de levar produtos ou serviços ao mercado, representando assim, um fluxo constante de informações, produtos e capital entre diferentes estágios, iniciando-se no pedido do cliente e terminando quando este fica totalmente satisfeito.

REFERÊNCIAS

- BUAINAIN, Antônio Márcio, BATALHA, Mário Otávio. **Cadeia produtiva de frutas**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007. 102 p. Agronegócios; v. 7.
- DALÉ, Luíse Bispo da Costa, HANSEN, Peter Bent, ROLDAN, Lucas Bonacina **Análise da Incorporação da Sustentabilidade em Cadeias de Suprimentos Industriais do RS**. Anais. SIMPOI FGV-EAESP: XIII SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2010.
- FILHO, P. T. C. **Divisão de custos e alinhamento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente**: o caso do frango brasileiro. Piracicada-SP, maio de 2005. Dispo nível em <<http://log.esalq.usp.br/home/uploadfiles/arquivo365.pdf>> acessado em 02 jul 2012.
- GOMES, Carlos F.S, RIBEIRO, Priscilla, C.C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo. Pioneira Thonsom Learning, 2004.
- LACERDA, M. A. D.; LACERDA, R. D. ; ASSIS, P. C. O. **A participação da fruticultura no agronegócio brasileiro**. In: Revista de biologia e ciências da terra. Volume 4 - Número 1- 1º Semestre 2004. Disponível em <<http://eduep.uepb.edu.br/rbct/>> acessado em 02 jul 2012.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J.D **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. *The international journal of logistics Management*, v.9,n.2, p. 1-19, 1998.
- LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. **Supply chain metrics**. *The International Journal of Logistics Management*, 2001.
- NASCENTE, Adriano Stephan, NETO, Calixto Rosa . **O agronegócio da fruticultura na Amazônia: um estudo exploratório**. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.