

Análise da cadeia logística da fruticultura: o caso da empresa Só Frutas

CASTRO, Maria José de¹, CARVALHO, M. S.¹, ORMOND, K. X. O.¹, MACEDO. D. M.¹, LIMA, E. S.¹

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.

Abstract

The companies have sought every day to improve their relationships with suppliers and customers, thus seeking greater efficiency in the management of its supply chain, which has the basic function to integrate and manage the logistics flows involved in the relationship with all the links of chain from the supplier to the end consumer. Thus, this paper aims to present an analysis of a case study on the supply chain of a business segment orchards, located in the municipality of Rio Branco - Acre. The study aimed to know the structure of the supply chain of the company that operates the Only Fruit extraction of fruit pulps. We adopted the procedure of case study along with the technique of interview with the business owner and the production manager. The results demonstrate aspects related to the production of fruit pulps, controlling the flow of materials and information from suppliers and end customers. Thus revealing the structure of the supply chain company that excels Only Fruit by offering customers an end-product quality, showing that the company recognizes the importance of the links along the supply chain.

KEY-WORDS: Supply chain, Management, Horticulture, Logistics

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre

Introdução

Atualmente, devido ao aumento da competitividade no mercado, as empresas estão procurando estabelecer padrões de relacionamentos mais cooperativos com seus fornecedores, buscando não mais 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, uma ferramenta gerencial que vem a cada dia ganhando mais importância no planejamento das organizações, pois as empresas estão deixando de ver a logística apenas como um setor responsável pelo transporte e distribuição e visualizando-a como uma área estratégica, capaz de integrar todos os processos ao longo da cadeia de valores, do fornecedor até o cliente final, dando início então à chamada gestão da cadeia de suprimentos.

A presente pesquisa teve como motivação inicial estudar e conhecer a cadeia logística do segmento de fruticultura, buscando responder ao questionamento: Como está estruturada a cadeia de suprimentos de uma empresa que atua no segmento de fruticultura?. Dessa forma, a pesquisa se justifica pela importância que a cadeia produtiva desse segmento representa para o estado e região, tendo em vista que faz parte dos arranjos produtivos locais e vem se estruturando no estado devido à impulsão da agroecologia como foco de desenvolvimento sustentável definido pelas políticas estaduais. Além de ser um segmento que movimenta grandes quantidades de suprimentos, desde a extração das matérias primas até a entrega do produto final aos consumidores, envolvendo dessa forma intensas operações logísticas de transporte, armazenagem, importação e exportação de produtos.

Sendo assim, o presente estudo se torna de grande relevância, pois com o mapeamento dessa cadeia, identificando na sua estrutura, os membros que dela participam bem como os pontos críticos, nos oportunizará contribuir com possíveis melhorias no sentido de se buscar uma maior eficiência na utilização dos recursos e informações envolvidos no fluxo logístico. Vale ressaltar que toda organização tem como foco a redução dos custos, maior lucratividade e eficiência nos processos ao longo da cadeia de suprimentos. Outro fator de grande importância para a realização de estudos dessa natureza é o relacionado ao conhecimento dos arranjos produtivos locais e as possíveis contribuições para a melhoria de seus processos produtivos e ainda, a disseminação da temática no ambiente acadêmico.

Portanto, para que se pudesse entender como se estrutura e o que acontece numa cadeia logística ou cadeia de suprimentos, foi realizado um estudo de caso numa empresa de origem no estado do Acre com atuação em vários outros estados. Sendo assim, este trabalho busca contribuir com o entendimento do assunto cadeia de suprimentos, através de um estudo de caso, que teve o objetivo de analisar a estrutura da cadeia de suprimentos da empresa Só Frutas no município de Rio Branco-Acre, buscando também conhecer os membros que a compõe. A Só Frutas é uma empresa que atua na extração e no processamento de polpas de frutas oriundas do estado do Acre e de várias outras regiões do país.

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.

Fundamentação teórica

A presente seção tem como objetivo fazer uma revisão teórica dos principais conceitos que serviram de base para fundamentar o estudo realizado, onde se buscou na literatura da área, as principais obras dos autores e estudiosos, ficando estruturado da seguinte forma: breves considerações sobre: o setor de fruticultura, conceito e aplicação da Logística; Cadeia de Suprimento e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.

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. Este setor representa, aproximadamente, 21% do total do produto interno bruto (PIB), sendo responsável por 37% dos empregos e por 41% das nossas exportações.

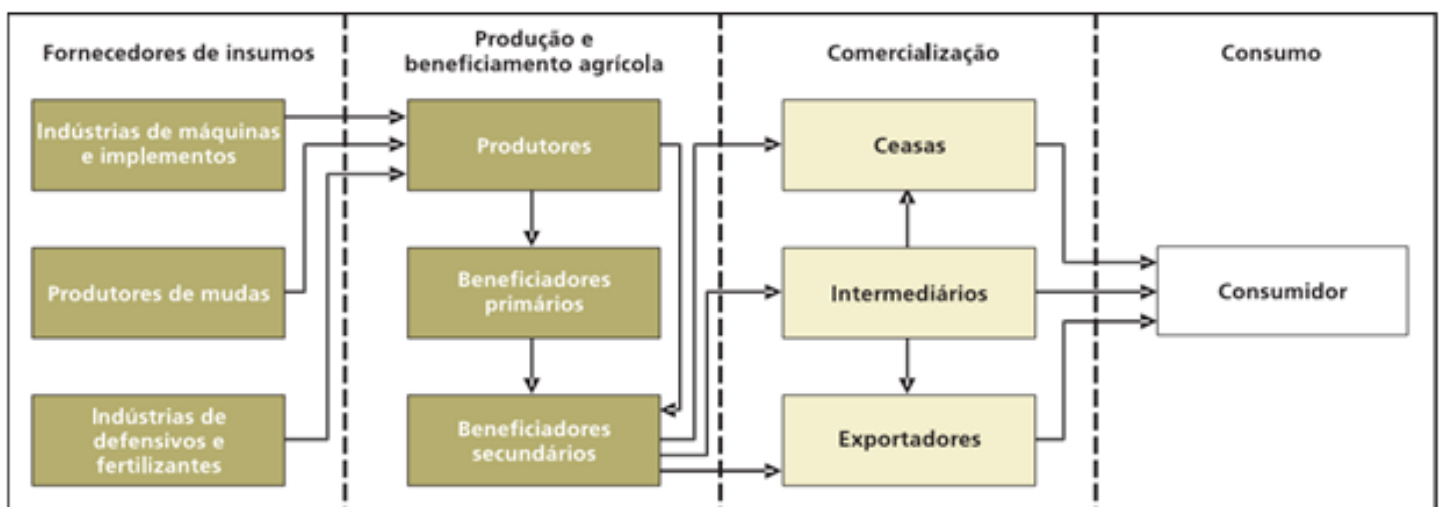
O agronegócio que contribui de maneira significativa para a economia do país tem uma cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, a sua transformação até o seu consumo,

compondo-se de todos os serviços de apoio, desde a pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, dealers, bolsas, industrialização, até o consumidor final. E neste contexto, Nascente e Neto, 2005, afirmam que a fruticultura é uma atividade de grande relevância para o agronegócio brasileiro e apresenta uma cadeia produtiva extensa e complexa, que compreende desde a fabricação de insumos, a produção nas fazendas, a sua transformação até o seu consumo.

Contribuindo também com esse entendimento, Lacerda et al (2004) afirmam que a cadeia de suprimentos da fruticultura, engloba várias atividades de apoio desde a pesquisa e assistência técnica, processamento, transporte, industrialização, finalizando com cliente final. Onde 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.

Com esse enfoque destacamos que o setor de fruticultura do Brasil tem apresentado forte crescimento nos últimos anos, contribuindo para colocar o nosso país na posição de terceiro maior produtor mundial de frutas, com 42 milhões de toneladas produzidas de um total de 340 milhões de toneladas colhidas em todo o mundo, anualmente. Apesar deste lugar de destaque, o país está no 12º lugar nas exportações de frutas. Deste volume total de produção, acredita-se que as perdas no mercado interno possam chegar a 40%. Contribuem com estes números, o mau uso das técnicas de manejo do solo e da planta, falta de estrutura de armazenamento, logística, embalagens inadequadas e a própria desinformação do produtor. (ADAPTADO FACHINELLO, NACHTIGA, 2007)

Dessa forma, a Figura 1 tem por objetivo demonstrar a amplitude e complexidade de configuração da cadeia de suprimentos da fruticultura, apresentando um fluxograma com os macrosssegmentos 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).



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 final, demonstrando assim um gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos.

Fundamentos da logística e cadeia de suprimentos

A maioria das empresas já percebeu e tem consciência de que a manutenção qualidade de seus produtos e serviços, bem como a melhoria de seus resultados depende de uma melhor atuação dos processos logísticos que representa um considerável fator de sucesso para seus negócios. Dessa forma, a logística passa ser a fator estratégico para as empresas, não importando o seu ramo de atividade, 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.

Para Dias (1993) apud Gomes e Ribeiro (2004) “a logística é responsável pela movimentação de materiais e produtos, através da utilização de equipamentos, mão de obra e instalações, de tal forma que o consumidor tenha acesso ao produto na hora e com o menor custo que lhe convenha”. Dessa forma, verifica-se que através da logística as empresas podem reunir informações mais rapidamente a respeito de seus processos e também manter um equilíbrio conforme a demanda. É neste contexto de complexas informações e relacionamentos que se insere a chamada cadeia de suprimentos. O surgimento do termo cadeia de suprimento é recente, tendo sua origem atrelada ao renascimento da temática logística ocorrido na década de 1950, que trouxe consigo uma nova abordagem, a da administração integrada.

É notório o quanto o conceito logístico vem sendo desenvolvido e sua aplicabilidade expandida, principalmente quando se trata de setores altamente qualificados que visam aumento de produção com custos reduzidos. Destaca-se que o papel da logística é fundamental para todos os tipos de segmentos, pois “agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva” (NOVAES, 2007).

Dessa forma, segundo Christopher (2011), “a logística é em essência uma orientação e uma estrutura de planejamento que visam criar um único plano para o fluxo de produtos e informações por meio de um negócio”. E de acordo com a definição do Council of Supply Chain Professionals norte-americano, logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Observa-se que em termos históricos, logística teve quatro fases que marcaram a origem de seu conceito e isto vem citado abaixo pela respectiva tabela 1, que relata os quatros grandes momentos do conceito da logística:

Quadro 1. A evolução cronológica do conceito da logística

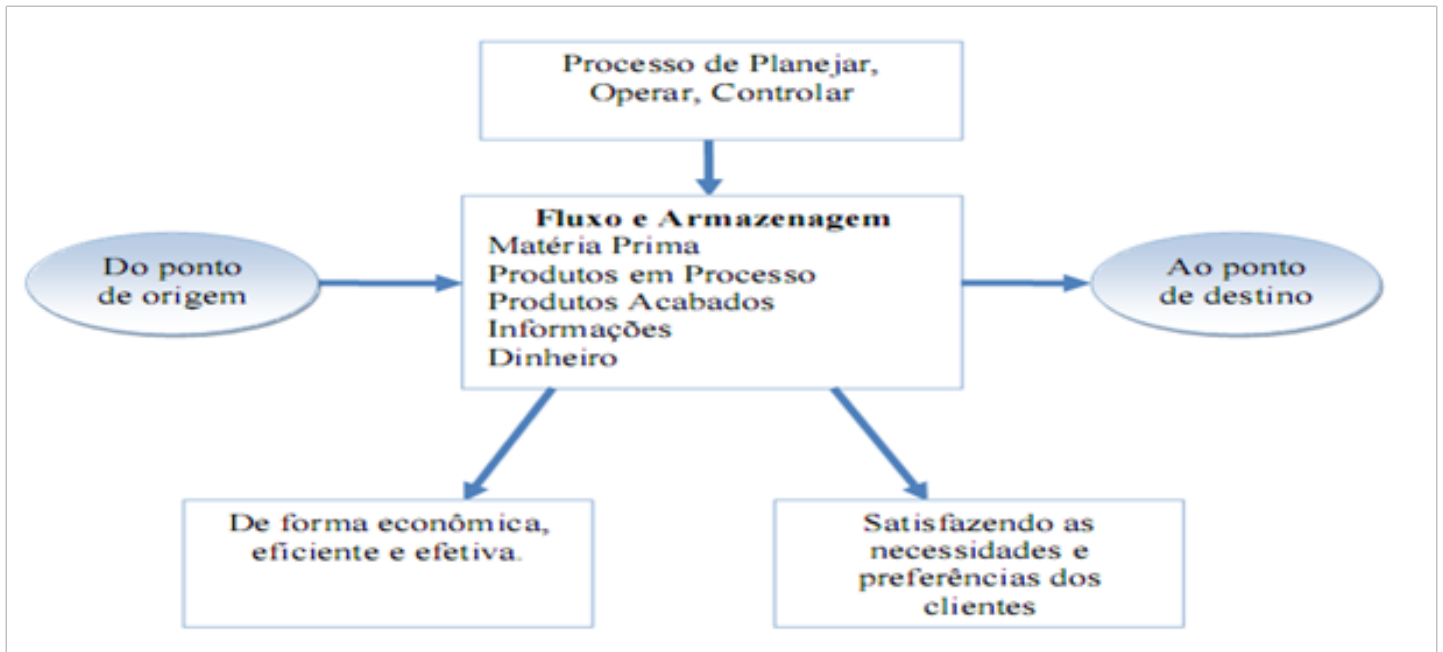
Período	Acontecimentos
1956 a 1965	– O nascimento da análise de custos totais dentro do marco de um estudo relativo às operações logísticas voltou à atenção para a área (CROOM <i>et al.</i> , 2000).
1966 a 1970	– A aplicação da abordagem de sistemas para a análise de relações complexas mostrou que o foco num único elemento não pode assegurar a efetividade do sistema total (NEW, 1997; CROOM <i>ET AL.</i> , 2000).
1971 a 1979	– O aumento da preocupação com o serviço ao cliente, levou ao surgimento dos mantras da cadeia de suprimento: flexibilidade, compressão de tempo e capacidade de resposta (NEW, 1997).
1980 até começo dos anos 90.	– As pesquisas de Wroe Alderson e Louis P. Bucklin mudaram a visão sobre a criação e estruturação dos canais de marketing (LAMBERT e COOPER, 2000).

Fonte: elaborado pelos autores, com adaptação dos autores citados no texto.

A logística deve acima de tudo procurar incorporar os acordos e prazos estabelecidos, ao longo de toda cadeia, buscando dessa forma uma integração sistêmica entre todos os setores da empresa; a integração com fornecedores e clientes; a racionalização de processos e redução de custos em toda a cadeia de abastecimento e a manutenção da satisfação do cliente e conseqüentemente do nível de serviço, afirmando dessa forma, o seu papel de grande importância na busca de maiores fatias de mercado, novos negócios e de vantagem competitiva. NOVAES (2007) APUD FREITAS ET AL (2011).

O processo logístico, segundo Novaes (2007)...“compõe se de alguns elementos básicos, onde todas as informações associadas à logística têm como alvo principal o cliente final, pois é este quem “conduz” todo o processo uma vez que o mercado atual busca essa interatividade com o cliente como vantagem competitiva o que “exige excelência tanto na qualidade do produto quanto na excelência do processo...”, ou seja, colocar o produto certo no lugar certo, na hora certa e com custos reduzidos, conforme evidenciado na a figura abaixo:

Figura 2. Elementos básicos da Logística



Fonte: NOVAES (2007).

A cadeia de suprimentos: fundamentos e estrutura

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, p, 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”.

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 de vários processos dentro de uma organização, que envolve: distribuição, transporte, armazenagem, estoques, custos logísticos e outros, visando uma otimização dos resultados da produção e 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 e contribuindo então para a melhoria do desempenho da empresa como um todo.

Segundo Novaes (2007) apud Freitas et al (2011), a definição de Supply Chain Management foi adotada pelo Fórum de SCM realizado em Ohio States University, onde Supply Chain Management ou gestão da cadeia de

suprimentos pode ser vista como integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

Dessa forma, com relação aos aspectos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, Pires apud Filho (2005) enfatizam que pode ser visto como um “modelo gerencial que busca atender as sinergias através da integração dos processos de negócios chaves ao longo da cadeia de suprimentos, tendo o objetivo principal 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”.

No sentido de uma melhor compreensão da estrutura da cadeia de suprimentos, Lambert, Cooper e Pagh (1998) apresenta uma estrutura composta de três dimensões estruturais: estrutura horizontal, estrutura vertical e posição da empresa foco, conforme evidenciado e detalhado no quadro abaixo.

Dimensões estruturais	Definições e composições
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.

Fonte: Adaptado de Lambert & Pohlen (2001)

Os mesmos autores também sugerem uma classificação da cadeia de suprimentos composta de membros primários e de apoio. Sendo os membros primários são representados pelas empresas ou unidades de negócios que executam atividades operacionais ou gerenciais, ou seja, aquelas, atividades que agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos de um determinado produto ou serviço. Já os membros de apoio são representados por aquelas empresas ou unidades de negócios que fornecem recursos, conhecimentos e etc. Nesse caso, são as atividades que dão suporte aos membros primários, mas não participam dele diretamente, dessa forma, não agregam valor ao produto ou serviço. Esta estrutura é resumida no quadro abaixo.

Quadro 3. Membros da cadeia de suprimentos

Membros	Representantes
Primários	Empresas ou unidades de negócios que executam atividades operacionais ou gerenciais
Apoio	Empresas ou unidades de negócios que fornecem recursos, conhecimentos, utilidades ou ativos e etc. para os membros primários da cadeia de suprimentos.

Fonte: adaptado de Lambert, Cooper e Pagh (1998).

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 melhoria dos resultados ao longo da cadeia logística. Processo este que deve acontecer através da interligação das atividades de apoio da logística como, por exemplo, o transporte, armazenagem, manuseio de materiais, obtenção, manutenção de informação e etc.; e com as atividades primárias consideradas a seguir: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos viabilizando, assim, a disponibilização de bens e/ou serviços aos consumidores onde e quando eles desejarem.

Resultados e discussões

A empresa: aspectos administrativos e organizacionais

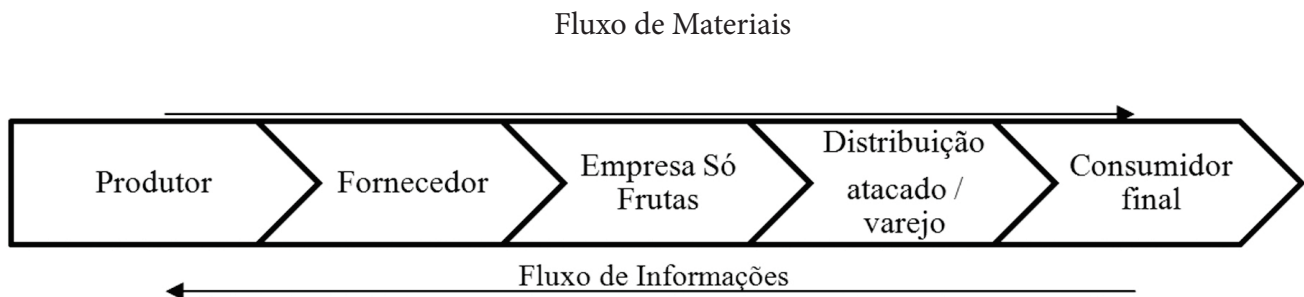
A Só Frutas é uma empresa da capital do estado do Acre com atuação no setor de fruticultura e especificamente na área de extração e processamento de polpa de frutas. Fundada em janeiro de 1998, e segundo o gerente, a escolha e atuação neste segmento se deve à percepção do empresário pela crescente demanda 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, lotados 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 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 produ-

tores 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 3. Cadeia de suprimentos da empresa Só Frutas.



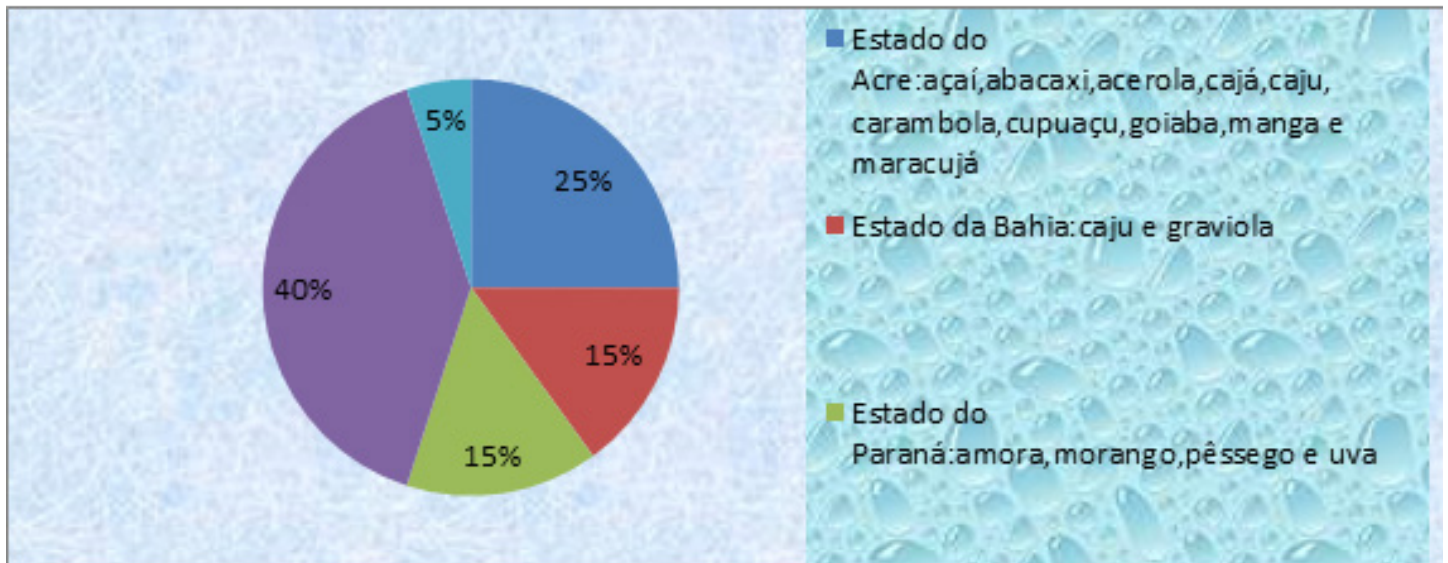
Fonte: Os autores.

Neste caso, a cadeia logística da empresa 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.

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 essas características 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, pêssigo, 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 4. 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 intercâmbio 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.

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 distri-

buição 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 (três) 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.

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 entressafra, 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 mantido 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.

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 tonalidade escura 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.

Para atender seus clientes, a empresa pesquisada adota na distribuição das polpas para a região, o modal rodoviário, utilizando cinco tipos diferentes de veículos para transporte dos produtos, sendo eles: moto, carro pequeno, carro médio, carros acima do médio e caminhões procurando, assim, atender toda a massa de clientela.

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 os sucos 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 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.

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. Desse modo, com base nos fundamentos da pesquisa bibliográfica, foi possível observar que uma adequada gestão dos processos que acontecem ao longo da cadeia de suprimentos, possibilita uma melhoria nos 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 forma, através da pesquisa realizada na empresa Só frutas, foi possível observar que a empresa tem se preocupado não somente com os seus 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 a 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.

Também ficou evidenciado na pesquisa que, com relação aos elos ou membros estruturantes da cadeia de suprimentos, ou seja, 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 informou 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.

Neste sentido, conhecer os elementos estruturantes da cadeia de suprimentos, pode se tornar uma excelente ferramenta gerencial, 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.

E por fim, destaca-se que restam ainda importantes aspectos da cadeia de suprimentos deste setor a serem abordados em trabalhos futuros, tais como: aspectos de relacionamento da empresa foco com os fornecedores e com os clientes, avaliar o desempenho logístico, a demanda, bem como outros fatores críticos para o sucesso da gestão da cadeia suprimentos.

REFERÊNCIAS

- BUAINAIN, A.M., BATALHA, M.O. 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.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, Omar K. *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing, Support and Materials Procurement*. 3º Ed. New York: Macmillan, 1986.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento na cadeia de suprimentos*. Tradução e revisão técnica: James Richard Hunter. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- COSTA, C. C.; LADEIRA, W. J.; RODRIGUEZ, J. B. A gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática. ANAIS 2005. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil.
- CROOM, S.; ROMANTO, P.; GIANNAKIS, M. Supply Chain Management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2000, v. 6, p. 67 – 83.
- DALÉ, L. B. C.; HANSEN, P. B.; ROLDAN, L. B. 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.
- FACHINELLO, J.C., NACHTIGA, J.C. A fruticultura. Fundamentos e Práticas. Embrapa. Fonte: http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/livro/fruticultura_fundamentos_pratica/1.1.htm. Acesso 15.06.2012
- 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. Disponível em < <http://log.esalq.usp.br/home/uploadfiles/arquivo365.pdf> > acessado em 02 jul 2012.
- FREITAS, J. B.; SILVA, A. B.; PEREIRA, A. W. R.; REGO, S. M. O.; MENEZES, E. R. A gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações na distribuição de produtos: um estudo na Casa Vieira. ANAIS 2011. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.
- GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. 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. Issues n Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 2000, v. 29, p. 65 – 83.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and rese-

arch opportunities. *The international journal of logistics Management*, v.9,n.2, p. 1-19, 1998

NASCENTE, A.S., NETO, C.R. *O agronegócio da fruticultura na Amazônia: um estudo exploratório*. Porto Velho: Embrapa Rondônia, 2005.

NEW, S.J. The Scope of Supply Chain Management Research. *Supply Chain Management: An International Journal*, 1997, v. 2, n. 1, p 15 – 22.

NOVAES, A. G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier., 2007.

TAN, K.C. A framerwork of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2001, v. 7, p. 39 – 48.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.