

## **Do limão à Limonada: A gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa de distribuição de frutas *in natura***

**Autoria:** Maria de Lourdes Borges, Maria Josefina Klein

### **RESUMO**

O consumo de frutas *in natura* tem diminuído no Brasil e a sua distribuição, principalmente para redes de supermercados, tem se concentrado em centrais de distribuição e centrais de compras. O propósito desse artigo é investigar como uma empresa de distribuição de frutas *in natura* geriu estrategicamente sua cadeia de suprimentos. Como método utilizou uma pesquisa com abordagem qualitativa caracterizada como um estudo de caso exploratório. É possível verificar que o grande diferencial competitivo da empresa encontra-se na gestão da cadeia de suprimentos, uma vez que esses são estratégicos para o negócio, através de uma logística interna integrada, do controle tecnológico dos produtos *in natura* e de decisões estratégicas em sua cadeia de suprimentos, conseguindo manter-se competitiva por mais de 40 anos.

### **INTRODUÇÃO**

A formulação de estratégias organizacionais visa não somente a sobrevivência da organização, mas seu crescimento em competitividade frente aos concorrentes. A consecução destes objetivos deve-se às escolhas organizacionais que são influenciadas pela leitura feita do ambiente assim como de influências internas à organização, tornando-as plenas de ambigüidade e complexidade. A adoção de sistemas de gestão mais modernos e a busca constante por processos mais eficientes tornaram-se fatores-chave de sucesso organizacional.

Em mercados tão dinâmicos e imprevisíveis, nunca foi tão importante a gestão da cadeia de suprimentos, independente do tipo de negócio, considerando as relações entre fornecedores e compradores, o planejamento, implementação e controle dos diferentes processos que produzem valor aos produtos e serviços, buscando um melhor posicionamento competitivo para todos os elos da cadeia e o aumento da lucratividade.

No setor de hortifrutigranjeiros não é diferente. O Brasil por ser um país de diferentes condições climáticas permite o cultivo de muitos tipos de frutas, mas há regiões onde a produção é limitada pelas estações do ano. Portanto, o setor de frutas, objeto desse estudo, demanda uma estratégia competitiva eficiente na sua cadeia de suprimentos para conseguir atender às demandas do mercado de forma a ser um negócio rentável.

Considerando a redução do consumo de frutas *in natura* e por se tratar de um setor muito fragmentado, a tendência é aumentar a exigência na qualidade dos produtos e serviços oferecidos e haver uma concentração de fornecedores em grandes redes de supermercados que realizam crescentes investimentos no setor de hortifrutigranjeiros como uma forma de atrair com mais freqüência os consumidores. Sendo assim, a Gestão da Cadeia de Suprimentos dos hortifrutigranjeiros enfrenta, nos dias atuais, o desafio de articular a demanda e a oferta de produtos de maneira eficiente. Do lado da demanda, os clientes estão mais exigentes e interessados em produtos com qualidade e ágil disponibilidade nos pontos de venda. Do lado da oferta, a dificuldade está em garantir um produto de qualidade, na hora certa e no local adequado.

Percebendo a dificuldade em negociar demanda e oferta, por problemas relacionados, principalmente, à logística e à qualidade, empresas de distribuição de frutas *in natura* têm procurado diminuir a demanda do sistema tradicional de suprimento de produtos hortifrutigranjeiros por meio das Centrais Estaduais de Abastecimento S/A (CEASA) e

atender as centrais de compras de hipermercados e redes de supermercados, como uma forma de reduzir seus custos com distribuição.

Tendo em vista esse cenário, o propósito desse artigo é investigar como uma empresa de distribuição de frutas *in natura* geriu estrategicamente sua cadeia de suprimentos para manter-se competitiva no mercado. Para tanto, o referencial teórico abordará a estratégia organizacional, a gestão da cadeia de suprimentos e a caracterização do setor de frutas. Em seguida será abordada a metodologia empregada com a empresa pesquisa, os dados da pesquisa e a análise dos dados para as devidas considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão da Cadeia de Suprimentos

O conceito de cadeias apresenta grande diversidade de entendimentos na literatura, onde ocorrem confusões semânticas entre uma multidimensionalidade de conceitos (PEDROZO et al., 2004).

Para Wood Jr. & Zuffo (1998) o *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é definida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a redução de custos, minimização de ciclos e maximização do valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Para estes autores o objetivo da utilização do *Supply Chain Management* é a melhoria da *performance* dentro da empresa, embora apresente a tendência a aproximar fornecedores e clientes. Já para Hutt & Speh (2001) a GCS pode ser um instrumento capaz de construir vantagem competitiva para a cadeia como um todo. Para que esse processo conduza ao aumento da competitividade, é necessário que haja integração, cooperação e compartilhamento de informações, de forma intra e interorganizacional. Para que o aumento da competitividade ocorra, a gestão da cadeia de suprimentos pode proporcionar a redução de gastos (desperdício), a redução do *lead-time*, a flexibilidade e a redução do custo unitário (LOUREZANI & SILVA, 2004).

A coordenação dos sistemas agroalimentares pode ser definida como o resultado da ação de diferentes mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais (ZYLBERSZTAJN, 1995). Esta definição, mesmo sendo ampla, é importante para o entendimento da relação direta com a coordenação das atividades de suprimento, produção e distribuição, desenvolvidas pelas empresas de uma cadeia. O *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos equivale a gestão deste processo (LOUREZANI & SILVA, 2004).

Portanto, a exemplo de Lourezani & Silva (2004) a GCS é entendida, para fins deste trabalho, como a gestão de uma rede de múltiplos negócios e relacionamentos, onde através da gestão intra e interorganizacional, pode ser proporcionado um efeito sinérgico e conseqüentemente um aumento da competitividade da cadeia como um todo.

A GCS é derivada da logística, porém a suplanta adquirindo uma nova dimensão, pois envolve a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores, ou seja desde a geração de matérias-primas ao serviço oferecido ao cliente final, adquirindo assim um caráter estratégico (WOOD & ZUFFO, 1998). Para que tal compatibilidade ocorra, a comunicação entre os elos da cadeia torna-se vital. Para Prahinski & Benton (2004), a comunicação colaborativa entre o comprador e o fornecedor é percebida como um mecanismo eficaz para melhorar este relacionamento. Uma comunicação colaborativa inclui a estratégia de influência indireta, formalidade e feedback. Neste compasso, o fornecedor deve sentir um forte compromisso, da lealdade, e de longevidade no relacionamento com a empresa de compra. A empresa compradora pode influenciar o compromisso do fornecedor através de uma melhora

da comunicação e o desenvolvimento de um relacionamento, o qual inclui melhorar a cooperação, resolver problemas, expressar seu compromisso, lealdade e desejo de continuar o relacionamento por muitos anos no futuro, com vistas a melhoria do desempenho (PRAHINSKI & BENTON, 2004). O desenvolvimento de uma rede de conhecimento é possível, utilizando-se basicamente as relações da GCS, tal como o caso da Toyota, a qual tem desenvolvido rotinas para compartilhar conhecimentos bilaterais e multilaterais com fornecedores e tem resultado em aprendizado superior da rede interorganizacional (DYER & NOBEOKA, 2000).

Masters & Pohlen (1994) identificaram três estágios em que a GCS pode ser analisada:

DÉCADAS	CARACTERÍSTICAS
1960-1970	Busca de eficiência em armazenamento e transportes Visão funcional da logística
1980	Preocupação com a integração interna das operações e oferta de serviços ao cliente
1990	Visão sistêmica da cadeia de suprimentos Integração externa com os parceiros na cadeia de suprimentos

Tabela 1: Estágios da Gestão da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Masters & Pohlen (1994) citado por Serio et al (2006)

Para um melhor entendimento destes estágios da GCS, ao observar os estágios porque passou a evolução conceitual da logística, pode-se verificar certa similaridade:

DÉCADAS	ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
1970	Logística subdesenvolvida	Foco na eficiência da distribuição física nas atividades de transporte, armazenagem, controle de inventário, processamento de pedidos e expedição
1980	Logística Incipiente	Foco na integração e eficiência das funções de logística, ênfase no transporte e armazenagem
1990	Logística Interna Integrada	Busca da competitividade através de novos canais de distribuição e novos conceitos produtivos, utilização de métodos quantitativos de controle de qualidade, a oferta de serviços aos clientes, formulação de equipes internas interfuncionais e segmentação da base da cadeia.
2000	Logística externa integrada	Foco no aprimoramento da previsão de demanda e no planejamento colaborativo entre os elos da cadeia, preocupação com as interfaces entre os integrantes da cadeia e investimento em sistemas de compartilhamento de informação para gerir os elos da cadeia de suprimentos.

Tabela 2: Estágios Organizacionais de Crescimento das Competências da Gestão da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Serio et al (2006) embasado em Boyson et al (1999).

Observa-se através destes estágios certas tendências na futura gestão da cadeia de suprimentos tais como uma visão holística da empresa, agilidade na resposta ao cliente, sincronização das atividades e informações entre os elos da cadeia num ambiente altamente dinâmico (SERIO et al, 2006).

### Estratégia Organizacional

Um importante e vital componente da vida organizacional é a formulação e a implementação da estratégia, a qual se constitui um dos grandes desafios dos dirigentes das

organizações modernas, frente ao contexto globalizado em que vivem. No estudo da estratégia, encontra-se várias definições e teorias concorrentes complementam-se, mas não são totalmente aceitas. Segundo Mintzberg (1987), o campo do gerenciamento estratégico não tem condições de depender de uma simples definição de estratégia. O reconhecimento explícito das múltiplas definições pode ajudar os interessados a lidar melhor com este árduo campo dos estudos organizacionais.

A maioria dos estudos em estratégia empresarial enfatiza a obtenção de rendas econômicas a partir da busca de eficiência, lidando com as restrições impostas pelo ambiente técnico (Vasconcelos et al., 2006). Os estudos acadêmicos em estratégia receberam de Chandler Jr. (1962) e de Andrews (1965) um conjunto de construtos e proposições que convergiram para o entendimento da formulação e da implementação estratégica paralelamente às questões de conteúdo, concentradas na conexão entre estratégia e desempenho (FONSECA, 2001).

Diante da dificuldade em encontrar um conceito preciso de estratégia, único e aceito pelas mais diversas correntes de investigação, Chaffee (1985) descreve três modelos de conceitos implícitos na literatura: linear, adaptativo e interpretativo. Resumidamente para o **modelo linear** a estratégia consiste em integrar decisões, ações ou planos que formarão a viabilidade dos objetivos organizacionais. Entre os autores expoentes desta linha temos Chandler, Cannon, Gilmore, Andrews, Drucker entre outros. O **modelo adaptativo** embasa-se em um modelo evolucionário e biológico de organização comparando a estratégia com o comportamento dos organismos e sua adaptação a um ambiente dinâmico e menos suscetível à previsão. Entre os representantes deste modelo estão Mintzberg, Miles & Snow, Quinn, Galbraith & Schendel. Para o **modelo interpretativo** a realidade é socialmente construída e as organizações e o ambiente constituem um sistema fechado, com ênfase na complexidade cognitiva. São representantes Berger & Luckmann, Pettigrew, Weick, Chaffe entre outros.

A definição de estratégia aceita neste trabalho é a de Porter (2003), entendida como pertencente ao modelo linear apregoado por Chaffee (CARRIERI, 2000), para o qual estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Portanto, a essência da estratégia consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Porter (2003) caracteriza a competição principalmente com base no referencial das cinco forças que abrangem o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substitutos e a intensidade da rivalidade.

As cinco forças são para Porter (2003) as que governam a competição num setor, pois a atratividade do mercado com base nas forças da concorrência, direta e indireta é mensurada, assim como da pressão da cadeia produtiva do setor em questão, representada pelos seus fornecedores e consumidores. Mas, para o autor, o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade depende tanto do desempenho médio de todos os concorrentes do setor, como do desempenho relativo da empresa no setor, acima ou abaixo da média.

É a potência coletiva das cinco forças que determinarão a estratégia empresarial para que a empresa possa melhor se defender ou modificá-las. As fontes das forças realçam os pontos fortes e fracos da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, iluminam as áreas em que as mudanças devem proporcionar o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais mostram oportunidades ou ameaças (PORTER, 2003).

O entendimento destas forças possibilita avaliar a perspectiva de rentabilidade de um setor, assim como outras dimensões ambientais a serem consideradas na estratégia de uma empresa (HEXSEL & PAIVA, 2006). A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, se possível, modificar estas regras em favor da empresa (PORTER, 1989). No entanto, a ênfase dada ao ambiente externo organizacional não deve ser compreendida de forma estanque uma vez que as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional de suas

atividades e as diferenças de desempenho sustentáveis quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta.

Setores ou indústrias fragmentadas possuem características nas quais nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado do setor. A competitividade nestes setores pode ser enfrentada através da geração de economias de escala ou curva de experiência (por exemplo: através de mudanças tecnológicas); padronização das diversas necessidades do mercado até então distintas; neutralização ou eliminação dos aspectos que mais contribuem para a fragmentação; reconhecer de imediato as tendências do setor e/ou fazer aquisições para criar uma massa crítica (PORTER, 1986).

### **Caracterização do Setor de Frutas**

A cadeia internacional de suprimento de frutas frescas envolve mercados fortemente oligopolizados, em torno dos quais se conformam grandes estruturas logísticas, em sua maioria, coordenadas por empresas transnacionais, onde elas próprias, diretamente ou através de mecanismos contratuais variados, passam a dominar não apenas a esfera da distribuição mas, também, a órbita da produção agrícola *strictu sensu*. A configuração desses circuitos globais promove uma descentralização e reestruturação da produção em bases locais. Ou seja, a expansão desse complexo cria a oportunidade de inserção produtiva de algumas regiões dos países em desenvolvimento e permite que estes espaços rurais se integrem naquele circuito globalizado de alimentos de alta qualidade (SILVA 1999).

No caso específico das frutas e dos vegetais, estes são padronizados de acordo com o tamanho, cor, forma, e outras variáveis, a fim de que cada tipo de mercadoria, independentemente de sua origem, mantenha a uniformidade desejada (BONNANO, 1999). Mas, a noção de qualidade dos produtos alimentares é mais complexa. Ela abrange vários outros componentes, como segurança higiênica, valor saúde, prazer da mesa e praticidade, que influem e se materializam nas relações entre fornecedores e clientes, desempenhando um papel cada vez mais marcante nas transações comerciais, tornando-se assim, um elemento integrante das estratégias das empresas, tanto para o mercado nacional, como para exportação (SILVA 1999).

A evolução do mercado de alimentos de alta qualidade é determinada por essas mudanças de hábito de consumo da população de alto poder aquisitivo dos países do hemisfério norte, que implica numa crescente demanda por alimentos frescos, entre outros, as frutas. Esses novos padrões de consumo generalizam-se com rapidez, em todo mundo, inclusive no Brasil, mudando a maneira de consumir em estratos diferenciados da população dos países em desenvolvimento, pois envolve, inicialmente, segmentos relativamente pequenos da sociedade, em particular, frações das classes média e alta para, em seguida, se generalizar para outros segmentos da sociedade. Tais mudanças promovem uma verdadeira “desestacionalização” do consumo, de forma que as frutas antes consumidas somente durante a safra, passaram a ser demandadas durante todo o ano. Formam-se, assim, mercados alimentícios de alta qualidade, que segundo Bonnano et al. (1999), referem-se à produção e ao abastecimento em rede de alimentos frescos, destinados aos mercados nacionais e internacionais, onde são exigidos padrões mais elevados dos produtos, de forma que sua entrada e competição no mercado não se baseiem apenas nos preços, mas também, em critérios de qualidade e controle definidos externamente (SILVA, 1999).

A fruticultura se caracteriza por elevados investimentos realizados em plantações, centrais de distribuição e plataformas processadoras de frutas, meios de transporte, entre outras, com repercussões importantes sobre a economia regional e implicações diversas para os agentes sociais que atuam nos vários elos da cadeia produtiva.

O Brasil possui um extenso território com diferentes condições climáticas e tipos de solos, apresentando uma produção agrícola extremamente diversificada. A indústria de alimentos é uma das mais importantes do país e encontra-se em evolução tanto no que tange aos indicadores de faturamento, quanto aos indicadores sociais, representados principalmente pelo número de empregos direto, indicadores de inovação, demonstrado pelos diversos segmentos de produtos (ALMEIDA FILHO et al, 2005). Apesar de representar apenas cerca de 5% das áreas cultivadas no país, a fruticultura é uma das atividades capazes de assegurar ao Brasil um percentual significativo de volume de produção e da sua pauta de exportação (FIPE, 2007). Portanto, embora seja o segundo maior produtor de frutas frescas no mundo, é um país marginal no comércio mundial desses alimentos (SILVA, 1999).

A elevação da renda da população, a crescente consciência do consumidor com aspectos de saúde, o crescimento da população de faixas etárias mais altas e a sofisticação no gosto do consumidor são fatores que condicionam a dieta e concorrem, cada vez mais, para valorização de produtos naturais e de qualidade superior (SILVA, 1999). As macrotendências globais indicam que a população e a renda *per capita* continuarão crescendo e demandarão mais frutas e hortaliças, porém acompanhadas de exigências de diminuição dos impactos negativos para a saúde humana e ambiental. Neste sentido, a produção controlada desde a origem, em conformidade com os conceitos de produção integrada e de rastreabilidade, passa a ser decisiva, especialmente considerando que o mercado de alimentos, assim como os demais, será cada vez mais competitivo e integrado (NAKASU, 2000; GOMES et al., 2005).

Estudos da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais em 2006 indicam mudanças no perfil do consumo da laranja no Brasil. O estudo indica que na contramão do aumento da produção de frutas no Brasil, a qual aumentou mais de 10 milhões de toneladas de 1995 a 2005, o consumo de frutas *in natura* tem caído sensivelmente nos últimos anos. Isso é possível verificar através dos dados da Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE que mede a quantidade adquirida de alimentos por domicílio, por pessoa ao ano, nas várias regiões do Brasil (VILELA & BICALHO, 2006). A tabela a seguir, apresenta os resultados, nas últimas três pesquisas, dos grupos frutas (total), frutas tropicais e frutas temperadas e de alguns produtos selecionados.

Ano	2003	1996	1987
Produto		Kg/hab.Ano	
Frutas	24,5	40,4	48
Frutas de clima tropical	21,6	33,7	43,9
Abacaxi	0,8	1,1	2,9
Banana prata	2,7	3,7	5,3
Laranja Pêra	2,2	11,3	12,4
Mamão	1,8	3,1	5,4
Frutas de clima temperado	2,9	6,7	4,1
Maçã	1,7	2,9	2,2
Pêra	0,2	1,1	0,4
Uva	0,6	1,4	0,4

Tabela 3: Consumo per capita anual de frutas no Brasil

Fonte: IBGE – POF apud Vilela & Bicalho (2006)

Em geral, de 1987 à 2003, houve redução do consumo de frutas, sendo que no ano de 1996 para as frutas de clima temperado houve um aumento de 64%, caindo novamente em 2003. Esse comportamento peculiar relativo ao consumo de frutas temperadas é explicado pelo momento econômico muito específico, vivido no país à época da pesquisa, quando observou-se melhoria na renda proporcionada aos consumidores no início do Plano Real e a

valorização do real em relação ao dólar, o que favoreceu as importações desses produtos. Além da diminuição do consumo das frutas em geral, a laranja apresentou a maior redução de consumo entre as frutas tropicais. Em 1987, eram adquiridos 12,4 kg de laranja pêra por habitante no Brasil, caindo em seguida para 11,3 kg e 2,2 kg, em 1996 e 2003, respectivamente, significando uma redução de 82,3% entre 1987 e 2003. A queda do consumo de laranja *in natura* tem sua origem na tendência de ampliação do consumo de sucos, o qual registrou forte crescimento (VILELA & BICALHO, 2006).

No setor varejista, a partir da década de 1980, principalmente com o desenvolvimento das grandes redes supermercadistas, as frutas, verduras e legumes têm despertado interesse por se tratar de um subsetor capaz de incrementar o tráfego interno de clientes, aumentar a frequência de visita às lojas e ser rentável. A grande tendência no mercado de frutas e legumes frescos é o crescimento de um varejo muito concentrado que passa a exercer uma forte influência no consumo e nos mercados de consumo. O varejo de produtos frescos de alta qualidade está aumentando e ficando no controle dos supermercados (LOURENZANI & SILVA, 2004; SILVA, 1999).

Até os anos 80, no mercado interno, foram os sistemas de Centrais Estaduais de Abastecimento S/A (CEASA), as principais estruturas de recepção da produção de hortifrutigranjeiros dos agricultores e de comercialização, no atacado, junto aos supermercados, feirantes e outros estabelecimentos que vendiam diretamente aos consumidores, enquanto a feira livre era a principal estrutura utilizada para a distribuição deste tipo de alimento no varejo (SILVA 1999). Pedrozo e Senna (2003) afirmam que Porto Alegre caracteriza-se por apresentar o maior número de atacadistas localizados na CEASA, em estudo comparativo realizado nos estados do Rio de Janeiro, Vitória e São Paulo. Dessa forma há uma concorrência direta, já que estão concentrados num mesmo local e apresentam frutas cuja qualidade é extremamente semelhante.

A tendência atual no suprimento de hortifrutigranjeiros, de acordo com Belik (1999) é a predominância das Centrais de Compras (CCs) e das Centrais de Distribuição (CDs) para reduzir drasticamente os custos de distribuição e estocagem, além de proporcionar aos clientes um produto diferenciado e em melhores condições de consumo. Para o produtor a exigência imposta pelos atacadistas, leva à necessidade de maior produtividade, regularidade e pontualidade na entrega, fazendo com que os produtores menos capacitados acabem saindo do mercado. A cadeia produtiva de frutas é uma das mais dinâmicas do agronegócio. Este dinamismo ocorre não só pela perecibilidade inerente aos produtos, mas também pelas grandes mudanças observadas nos padrões e exigências de consumo. As frutas alcançam qualidade máxima no momento da colheita. Não podem ser melhoradas a partir de então, mas preservadas até um determinado limite, desde que se observe uma série de prerrogativas. Assim, a deterioração desses produtos é um processo natural, irreversível e inevitável, exigindo cuidados na lavoura, especificamente no momento da colheita, que se estendem por todas as etapas pós-colheita até o consumo. Essa característica desafia as estruturas tradicionais de distribuição no país (VILELA, 2006).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, sendo caracterizada como um estudo de caso exploratório. Os pesquisadores que utilizam a pesquisa qualitativa não demonstram preocupação em quantificar fenômenos, mas em compreendê-los e explicar a dinâmica das relações ali existentes (MINAYO, 2001). De acordo com Malhotra (2001), o tipo de pesquisa a ser escolhida está diretamente relacionada com o tipo de questão de pesquisa proposto. Na pesquisa exploratória, o objetivo é a formação de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão.

A estratégia de investigação adotada neste trabalho foi o estudo de caso único. Para Godoy (1995) o estudo de caso é utilizado quando se objetiva analisar profundamente um fenômeno, quando o pesquisador vai a campo para captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Já para Yin (2001) o pesquisador pode trabalhar, no estudo de caso, com evidências qualitativas e quantitativas.

Através desta metodologia buscou-se atender ao objetivo central deste estudo, no sentido de investigar como uma empresa de distribuição de frutas *in natura* geriu estrategicamente sua cadeia de suprimentos. A unidade de análise para o presente estudo de caso é a empresa Comércio de Laranjas Vale do Caí Ltda, do setor de agronegócios do Vale do Caí no Rio Grande do Sul. O nível de análise considerado foi a opinião dos executivos de vendas e produção. Segundo Yin (1999), informantes chave são sempre fundamentais para o sucesso do estudo de caso, pois fornecem percepções e interpretações e podem sugerir fontes onde se pode buscar evidências corroborativas.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: (i) entrevistas semi-estruturadas e (ii) análise documental baseada em registros de arquivos. De acordo com Yin (1999) o método utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Deve-se destacar que a empresa em questão é uma empresa familiar. Buscou-se, desta forma, que os entrevistados pudessem relatar com clareza e objetividade todas as atividades desde a formação da empresa até o presente.

Embora sirva como direcionador, a entrevista oportuniza a liberdade necessária para desenvolver cada situação na direção adequada, obtendo as informações necessárias à solução do problema inicialmente proposto (BLANCHET, 1989).

Uma das fontes de evidência para o estudo de caso é a das informações documentais, as quais podem assumir várias formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados tais como: cartas, memorandos, agendas, avisos, minutas de reuniões, documentos administrativos, propostas, relatórios, estudos ou avaliações formais do mesmo local; recortes de jornais e artigos na mídia.

## A EMPRESA PESQUISADA

### Caracterização da Empresa

A Comércio de Laranjas Vale do Caí Ltda (CLVC), localizada em São Sebastião do Caí no Rio Grande do Sul, iniciou suas atividades no início da década de 1960 com um sócio fundador, comprando laranja e bergamota dos produtores locais. A venda era realizada no próprio comércio local, mercado esse muito concorrido por diversos produtores. Vale ressaltar a tradição da região do Vale do Caí no cultivo destas frutas, uma vez que é uma das maiores produtoras de *citrus* do Estado, respondendo por 76% da produção de bergamota, 86% de limão e 30% de laranja. O cultivo de *citrus* envolve 4 mil propriedades familiares em 19 municípios. São em torno de 13 mil hectares cultivados com laranja, bergamota e limão, que representam uma produção anual de 62 mil toneladas de laranja, 120 mil de bergamota e 20 mil de limão (EMATER, 2006). No entanto, na década de 1960, o negócio de *citrus* da empresa se restringia aos meses de inverno, período de safra desses produtos no sul do Brasil. Para compensar o período entressafra, a empresa comercializava outros produtos hortifrutigranjeiros.

Já em 1965, a CLVC inovou no setor, iniciando a compra de *citrus* em São Paulo no período entressafra do sul, com o objetivo de atender à demanda durante todo ano. Isso gerou um diferencial competitivo na época, pois a empresa dispunha então da estrutura física de um pavilhão alugado, de caminhões disponibilizados por uma sociedade com um grupo de

produtores locais o que lhe gerou maior rentabilidade com o aumento do preço da caixa de *citrus*, uma vez que a oferta encontrava-se em baixa na região devido a entressafra.

Com a ascensão competitiva das grandes redes de supermercados, a partir da década de 1980, a estratégia da CLVC foi investir mais na sua frota de caminhões e no fornecimento direto a grandes supermercados, ampliando seu volume de negócios, chegando a fornecer em torno de 80% de sua produção de *citrus* a um grande hipermercado.

A alta competitividade gerada pela globalização no novo século e as novas exigências impostas pela aquisição do hipermercado por um grupo internacional fizeram com que a empresa distribuisse mais sua produção entre pequenos e médios supermercados e incrementasse sua gama de produtos para atender melhor seus clientes. Houve também a necessidade de investimentos na qualificação dos motoristas e entregadores e na definição do cargo de gerente de depósito para atender às demandas específicas de cada cliente.

Nas negociações com os fornecedores, os métodos e critérios de seleção são: a disponibilidade do produto por região, período de safra do ano, qualidade e disponibilidade de quantidade. Não há contratos formalizados com os fornecedores e nem de exclusividade de compra.

Com a crescente competitividade do setor, a não exclusividade contratual de negociação com compradores, a dinâmica do mercado, a irregularidade do clima e a influência do mercado internacional no mercado doméstico, foi necessário ampliar as instalações prediais e a esteira de beneficiamento, bem como investir em tecnologia que melhorasse a imagem do produto e sua durabilidade. Nesse tipo de negócio, como as frutas são produtos perecíveis, a negociação deve ser diária, pois se não for fechada a venda para um cliente, a empresa deve procurar vender para outro o mais rápido possível, caracterizando uma constante pressão pela venda. O investimento em uma câmara fria, realizado em 2006 teve como objetivo melhorar a estratégia de serviços, controlando a qualidade do produto, agilizando a disponibilidade de mercadorias ao cliente e aproveitando melhor as baixas de oferta desses produtos, elevando sua lucratividade. Outra estratégia a ser implementada em 2007 é o fornecimento de mudas frutíferas para um grupo de agricultores com o objetivo de assegurar a qualidade da fruta e assegurar o fornecimento.

A CLVC está no mercado de comercialização de frutas há mais de 40 anos. “Por ser um mercado muito fragmentado, seu volume de vendas representa atualmente em torno de 1% do volume total de frutas comercializadas no Rio Grande do Sul, representando 80 mil caixas de frutas por mês. À fragmentação de mercado junta-se a proporção entre o comércio realizado diretamente com os compradores e aquele realizado pela CEASA, pois o mercado de hortifrutigranjeiros tem em torno de 8 mil fornecedores, sendo que aproximadamente 35% do total de frutas comercializado no Rio Grande do Sul utilizam a CEASA. Destes comerciantes, 2.500 são produtores e em torno de 400 são atacadistas” (sic) (Executivo de vendas da CLVC em entrevista para este trabalho).

No ano de 2006 o faturamento da CLVC foi de treze milhões de reais e sua rentabilidade variou entre 3% e 5% de acordo com o mercado de oferta e procura, recebendo da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) o prêmio de melhor fornecedor de produtos *in-natura*.

A referida empresa comercializa produtos como a laranja, bergamota, limão, manga, uva, pêra e maçã, sendo o produto de maior volume de vendas, a laranja pêra. Seus produtores estão distribuídos pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Sergipe, permitindo dessa forma o abastecimento durante o ano todo. Sua importação de produtos se restringe à Argentina, Uruguai e Espanha. Seus mais de 400 clientes são hipermercados e redes de pequenos e médios supermercados, localizados no estado do Rio Grande do Sul.

Estas decisões estratégicas são corroboradas pela Tabela 4 que demonstra o volume de vendas e uma idéia da lucratividade da empresa.

<b>Década</b>	<b>Vendas: Caixas/mês</b>	<b>Incremento caixas/mês</b>	<b>Lucratividade</b>	<b>Lucratividade Redução(%)</b>
1980	35.000	-	7% à 10%	-
1990	60.000	41,6%	5% à 8%	-28% a -20%
2000	70.000	14,2%	3% à 5%	-40% a -37%
2006	80.000	12,5%	3% à 5%	Estabilidade

Tabela 4: Volume de vendas e sua respectiva lucratividade

Fonte: Dados desta pesquisa

A dinamicidade desse mercado faz com que a referida empresa invista fortemente em escala, qualidade do produto (durabilidade) e prazo de entrega (agilidade). A busca por clientes é diária e não há exclusividade de fornecedor para os compradores, sendo que o grande desafio para a CLVC é a falta de conhecimento de alguns compradores que se fixam somente nos preços e perdem em durabilidade do produto, volume por caixa e muitas vezes em prazo de entrega.

### **Decisões Estratégicas na Cadeia de Suprimentos da Empresa CLVC**

A cadeia de suprimentos da empresa CLVC, permite por meio de cortes verticais, verificar sua segmentação e o entendimento da ação estratégica da empresa. De acordo com Batalha (1997), a cadeia de produção agroindustrial, que apresenta variações, segundo o tipo de produto e o objetivo de análise, pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosegmentos que seguem:

- **comercialização:** que representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos finais;
- **industrialização:** que representa as organizações responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;
- **produção de matérias-primas:** que são as organizações que fornecem as matérias-primas iniciais para que as outras organizações continuem o processo de produção do produto final.

Na Figura 1 é possível verificar a Cadeia de Suprimentos da CLVC, a identificação dos macrosegmentos descritos por Batalha (1997) e o tempo de duração dos processos.

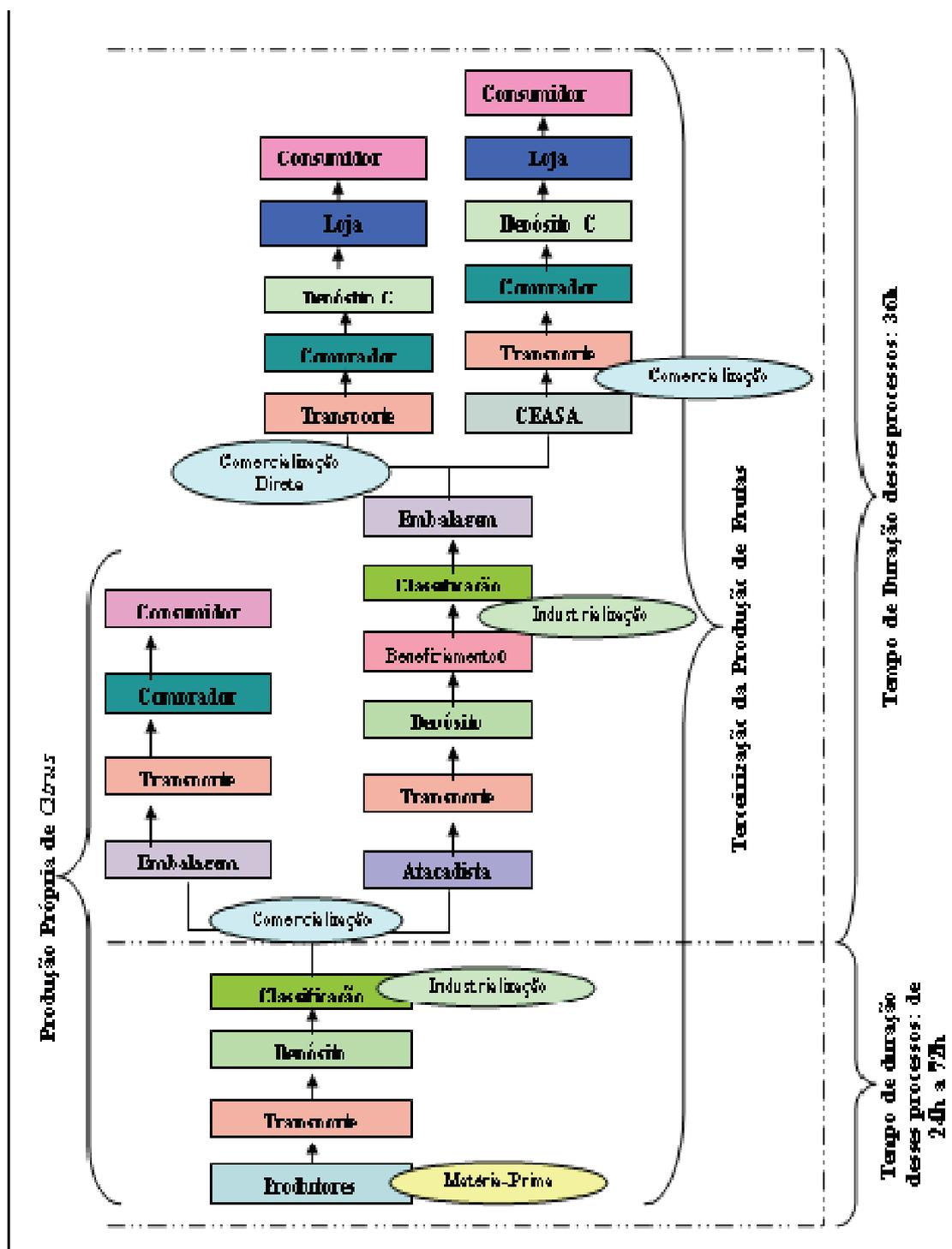


Figura 1: A cadeia de Suprimentos da empresa CLVC  
Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados desta pesquisa

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (CS) se dá através do planejamento, implementação e controle das seguintes etapas mostradas na Tabela 5.

Produção	Etapas	Descrição
----------	--------	-----------

<b>Própria</b>	Produtores	A CLVC tem arvoredos de <i>citrus</i> (laranja, bergamota e limão) que comercializa somente nos meses de inverno, mas não atendem toda a demanda da empresa.
	Transporte	Toda a produção própria é transportada por frota própria que conta com 21 caminhões.
	Depósito	A empresa possui um depósito próprio para estocagem das frutas.
	Classificação	No depósito é realizada a classificação por tamanho e cor, descartando as que estão fora das especificações adotadas pela empresa. Esse processo é realizado através de uma esteira de beneficiamento e também de forma manual.
	Comercialização	O setor de vendas comercializa as frutas diretamente a alguns clientes ou através da CEASA.
	Embalagem	A embalagem é realizada de acordo com a combinação com o cliente, que pode ser ou em caixas plásticas ou de madeira com quantidade de 20kg ou em sacos plásticos de 3kg, 5kg ou 20 kg.
	Transporte	Todo transporte para os clientes é realizado com a frota própria de caminhões.
	Comprador	Recebimento e aceite da mercadoria pelo comprador.
	Consumidor Final	O comprador disponibiliza as frutas de acordo com seu sistema de exposição de produtos para o consumidor final.
<b>Terceirizada</b>	Produtores	O processo inicia com a seleção de produtores considerando a qualidade da fruta, o período de produção durante o ano e a capacidade produtiva desses produtores.
	Transporte	O transporte do arvoredo até o depósito é de responsabilidade do produtor. Em alguns casos os produtores carregam diretamente nos caminhões e descarregam no comprador ou atacadista.
	Depósito	Em alguns casos, o produtor armazena suas frutas num depósito.
	Classificação	Primeiro processo de classificação do produto pelo produtor.
	Comercialização direta ou para atacadista	A comercialização se dá através do produtor que disponibiliza os produtos diretamente ao comprador ou ao atacadista, ou através da demanda do atacadista para o produtor.
	Atacadista	A CLVC é considerada uma atacadista pelo fato de comercializar grandes quantidades de frutas e em geral, necessitando de elos em seqüência na cadeia de suprimentos, passando pelo comércio varejista, para alcançar os consumidores finais.
	Transporte	O transporte até o depósito da CLVC é realizado 50% pela entrega direta dos produtores, principalmente os da região do Vale do Cai e os outros 50% a própria empresa busca as frutas nos produtores de outros estados.
	Depósito	As frutas são depositadas para serem beneficiadas, selecionadas e carregadas novamente para o comprador.
	Beneficiamento	O beneficiamento ocorre através de uma esteira que além de selecionar os produtos por tamanho, lava, seca os <i>citrus</i> e aplica uma camada fina de cera para dar brilho e aumentar sua durabilidade.
	Classificação	A classificação é realizada de acordo com as exigências dos compradores, considerando: tamanho, peso, cor e consistência da fruta. Ocorre pelo processo da esteira de beneficiamento e de forma manual.
	Embalagem	A embalagem varia de acordo com o cliente, podendo ser apresentada em caixas plásticas ou de madeira de 6kg, 18kg ou 20kg, sacos plásticos de 3kg, 5kg ou 20kg ou caixas de papelão de 18kg.
	Comercialização Direta	Em torno de 60% das vendas são destinadas a centrais de compras de hipermercados e redes de supermercados.
	Comercialização CEASA	A comercialização através da CEASA gira em torno de 40% do volume de vendas.
Transporte	Todo o transporte da CLVC até seus clientes é realizada por frota própria.	
Comprador	Recebimento e aceite da mercadoria pelo comprador.	

	Depósito C (Comprador)	Depósito sob a administração do comprador, no qual as quantidades de frutas serão distribuídas para cada loja da rede de supermercados.
	Transporte	Todo o transporte nesta etapa está sob a responsabilidade do comprador.
	Loja	Recebimento da mercadoria e exposição das frutas para o consumidor final.
	Consumidor Final	O comprador disponibiliza as frutas de acordo com seu sistema de exposição de produtos para o consumidor final.

Tabela 5: Descrição dos elos da Cadeia de Suprimentos da CLVC

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir das entrevistas com os executivos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) da CLVC ocorre através do planejamento de toda a estrutura necessária para seu perfeito funcionamento, assim como a implementação e controle do fluxo de produção, armazenamento, transporte e comercialização das frutas. Outro aspecto importante na GCS são os serviços a ela relacionados considerando o grau de exigência da qualidade das frutas, o prazo de entrega ajustado às demandas dos clientes, a capacidade de atender em escala, assim como a capacidade de fornecimento desses produtos por um período mais longo no ano.

Como estratégia da GCS em razão dos grandes prejuízos com as perdas de arvoredos próprios ocorridos em razão da moléstia do cancro cítrico, fez com que a CLVC ampliasse a terceirização de fornecimento de *citrus*. Sendo assim, sua produção de matéria-prima está dividida em duas partes, considerando a produção própria de frutas cítrica (laranja, limão e bergamota) situada na região do Vale do Caí, a qual produz somente durante os meses de inverno e também a terceirização da produção de frutas, através de produtores distribuídos por sete estados brasileiros e da importação de três países, durante o ano inteiro.

Por se tratar de produtos rapidamente perecíveis, a GCS deve ser muito bem controlada para que não haja perdas de produtos até a chegada ao consumidor final, sendo esse um dos aspectos que diferencia a CLVC no mercado em razão de seu produto apresentar uma durabilidade maior. No entanto, o processo que envolve mais tempo se dá entre os produtores e os primeiros compradores, variando entre 24h e 72h e desse até o consumidor final, em torno de 36h.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como finalidade investigar como uma empresa de distribuição de frutas *in natura* geriu estrategicamente sua cadeia de suprimentos para manter-se competitiva no mercado. Esta pesquisa deve ser considerada de natureza exploratória e determinadas limitações devem ser reconhecidas. Como a pesquisa empírica foi um estudo de caso, não é própria para generalizações.

Entretanto, de maneira geral, este trabalho, permite algumas considerações importantes. Os resultados, obtidos por meio de pesquisa de campo com os gestores da CLVC, podem demonstrar um exemplo de que empresas de distribuição de frutas *in natura* que optam pela distribuição por meio das centrais de compras de grandes redes de supermercados, apresentam melhor desempenho competitivo do que a distribuição por meio da CEASA, uma vez que é possível otimizar os custos da distribuição. No entanto, a CEASA é uma forma de manter-se no 'centro nervoso' do comércio hortifrutigranjeiro, recebendo informações atualizadas e ao mesmo tempo demarcando seu espaço nesse mercado. Mas o desempenho superior não se mostra sustentável à medida que o diferencial de poder entre os varejistas e os produtores rurais aumenta a rivalidade vertical e permite comportamentos conflitantes e oportunistas.

Outra importante consideração passível de conclusão é que a CLVC geriu estrategicamente sua cadeia de suprimentos, conseguindo manter-se competitiva no mercado.

Pode-se atribuir tal intento a algumas decisões estratégicas vitais referentes à sua Gestão da Cadeia de Suprimentos, tomadas durante sua história de mais de 40 anos de existência.

A primeira decisão estratégica foi quando em 1965, de forma pioneira, a empresa iniciou a compra de *citrus* em São Paulo, no período de entressafra do sul, com o objetivo de atender à demanda durante todo ano. Considera-se que esta foi a base que propiciou na década de 1980, a busca por clientes maiores, identificada como a segunda decisão estratégica, através da qual mobilizou recursos como aquisição de uma frota de caminhões novos para fornecimento direto a grandes supermercadistas. Nesta época ficou com 80% do volume de vendas exclusivo para um grande cliente, fazendo adequações em sua cadeia de suprimentos para atendê-lo.

Com a mudança na gestão do principal cliente, em 1997, a CLVC procurou redirecionar sua produção entre 400 pequenos e médios supermercados, sendo a terceira decisão estratégica, incrementando-a com sua gama de produtos para atender melhor seus clientes. Com esse intuito a empresa mobilizou seus recursos de forma a fazer investimentos da qualificação dos motoristas e entregadores e na definição do cargo de gerente de depósito para atender às demandas específicas de cada cliente. Portanto houve intensas mudanças na Gestão de sua Cadeia de Suprimentos. Finalmente em 2006, a empresa investiu recursos na ampliação das instalações prediais e na esteira de beneficiamento, sendo a câmara fria o mais significativo investimento tecnológico, sendo considerada a quarta decisão estratégica.

Portanto, diante das mudanças no cenário competitivo do setor e principalmente diante das mudanças na Gestão da Cadeia de Suprimentos, observa-se que a CLVC enfrentou as demandas conseguindo mobilizar recursos para que pudesse atendê-las e agir de forma pró-ativa quando vislumbrava um horizonte nebuloso, conseguindo “fazer do limão uma limonada”. Assim, a lucratividade sustentada pela CLVC pode ser considerada como consequência das decisões estratégicas tomadas na sua Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Espera-se que os resultados obtidos sejam úteis a outros pesquisadores e que tenha implicações para a prática empresarial quando apresenta a estratégia de investimento em cadeia de suprimentos como uma das alternativas de redirecionamento estratégico de negócios, podendo vir a ser utilizada nos mais diversos tipos de negócio. Esta linha de ação não somente impediu, como reverteu um quadro de dificuldade econômica da empresa pesquisada. O mesmo pode se dar em outras empresas, especialmente para aquelas do mercado varejista e de produtos perecíveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA FILHO Marco Antonio de, MOORI, Roberto Giro MARCONDES Reynaldo Cavalheiro. **Fontes de Vantagens Competitivas na Cadeia de Suprimentos do Setor de Alimentos: um Estudo sob o ponto de vista dos Gestores.** In:, *Anais XXIX EnANPAD*, Brasília, 2005

AMARO, Mirian C.C. **A Cadeia Produtiva Agro-Industrial Do Morango Nos Municípios De Pelotas, Turuçu e São Lourenço.** Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Modalidade Profissional, 2002.

ARAÚJO, Hércules Nunes de Araújo. **Estudo da competitividade setorial no grupo de relação: construtora e empreiteira de mão-de-obra - Indústria da Construção Civil.**

Florianópolis, 2003. 243 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

- BATALHA, M. O. *Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. Gestão Agroindustrial*. GEPAI: Grupo de Estudo e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.
- BELIK, W. *Muito além da porteira: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil*. Tese (Livre Docência) – Instituto de Economia, Unicamp, Campinas, 1999.
- BLANCHET, A., GHIGLIONE, R., MASSONANT, J. TROGNON, A. **Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observacion, entrevista, cuestionario**. Madrid: Narcea, 1989.
- BONNANO, A. A globalização da economia e da sociedade: fordismo e pós-fordismo no setor agroalimentar. In: CAVALCANTI, J. S. B. (Org.) *Globalização, trabalho, meio ambiente: mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 1999.
- CARRIERI, Alexandre P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à nova narrativa. D@blium Administração em Revista Ano II, nº 4, jan/fev/mar 2000.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- EMATER. Entrevista do agrônomo Derli Bonini. Acesso no site <http://www.emater.tche.br> em 27.01.2007.
- FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. In: **Revista Gestão & Produção**, vol.6, n.3.1999
- FERRAZ, J.C., KUPFER, D, HAGUENAUER, L. (1996). **Made in Brazil**. Rio de Janeiro. Ed.Campus.
- FIPE. *Estudo sobre o Mercado de Frutas*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em, acessado em 26/01/2007.
- FONSECA, Valéria Silva da. **Além da escolha racional**: Exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOMES, Fernando Rogério Costa et al . Influence of the soil management and fruits thinning intensity, in the growth and quality of peaches, cvs. Cerrito and Chimarrita. **Rev. Bras. Frutic.**, Jaboticabal, v. 27, n. 1, 2005.
- HAGUENAUER, L., et al. Competição e internacionalização na indústria brasileira. O Brasil e a economia global, Baumann, R. (Org.). Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996. p. 195-218. 292 p.
- HEXSEL, Astor Eugênio; PAIVA Ely Laureano. A Construção de Estratégias de Sucesso por Pequenas e Médias Empresas que Atuam em Setores Fragmentados: Um Estudo de Caso In: **ENANPAD, 2006**, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2006.
- HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**. V. 24, 2003, p. 889-902.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, V. 31. N. 1, PP.60-71, 1998.
- LONGO, Antônio Cesa. *Carrinho AGAS: o oscar do varejo gaúcho 2006*.
- LOURENZANI, A.E., SILVA, A.L. *Análise da Competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate in-natura no estado de São Paulo*. Enanpad, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

- MINAYO, Maria C.S. (org.); DESLANDES, Suely, F.; NETO, Otavio C. GOMES, Romeu. PESQUISA social: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, Henry The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy **California Management Review**; Fall 1987; 30, 1; pg. 11
- NAKASU, B. H. Carta do Mercofrut 2000. In: MERCOFRUT 2000, 2001, Pelotas. **Anais...** Pelotas: EMBRAPA-CPACT, 2001. p. 251-254.
- PEDROZO, E.A, SENNA, A.J.T. *Configurações da cadeia de distribuição de frutas cítricas de mesa sem sementes nas regiões sul e sudeste*. In: Enanpad, 2003.
- PEDROZO, Eugenio Ávila, ESTIVALETE, Vânia F.B., BEGNIS, Heron S.M. **Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, Fenômeno e Abordagens Teóricas** In: ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais*. ANPAD, 2004.
- PIRES, M.S. **Construção de Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de desenvolvimento Regional e sua Validação através da elaboração e da aplicação da Metodologia ao Caso Mercoeste**. Tese de Doutorado. UFSC/PPGEPS, Florianópolis, SC, 2001.
- SERIO, Luiz Carlos Di, SAMPAIO, Mauro; PEREIRA, Susana Farias. **A Evolução dos Conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil**. In: **ENANPAD, 2006**, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2006.
- SILVA, Pedro Carlos G *Evolução recente da cadeia de frutas frescas no Pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA*. Revista Cadernos de Debate, Unicamp, v. VII, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso : planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- VASCONCELOS, Flávio C., QUEIROZ, Marco A.L., GOLDSZMIDT, Rafael G.B. Rendas econômicas e legitimidade: Incorporando elementos da Teoria Institucional no campo da Estratégia Empresarial. In: **ENANPAD, 2006**, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2006.
- VILELA, Pierre Santos. **Distribuição de hortifrutis no Brasil: uma nova oportunidade para os produtores rurais**. Belo Horizonte : FAEMG, 2006. Disponível em: [www.faemg.org.br](http://www.faemg.org.br). Acesso em 27.01.2007.
- VILELA, Pierre Santos, BICALHO, Ellenise. **Mudanças no perfil do consumo da laranja no Brasil**. Belo Horizonte : FAEMG, 2006. Disponível em: [www.faemg.org.br](http://www.faemg.org.br). Acesso em 27.01.2007.
- ZYLBERSZTAJN, D. Governance Structures and Agribusiness Coordination: a transaction cost economics. *Research in Domestic and International Agribusiness Managment*. Goldberg, England, R.A, Jai Press, v.12, 1996.