



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: O CASO DE UMA EMPRESA
OLIVÍCOLA**

Autoria: Mirna Yéssica Brasil Correa
Orientadora: Mygre Lopes da Silva

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar a cadeia de suprimentos da organização OlivoPampa. São analisados os quatro elementos da Gestão da Cadeia Suprimentos propostos por Aragão *et al.* (2004). Para tal, emprega-se uma análise descritiva, com abordagem qualitativa, por meio do método de estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, diário de campo e observação. A análise dos resultados permitiu identificar os processos de negócios utilizados pela empresa, sendo estes construídos ao longo do tempo, existe facilitação no acesso, pela semelhança com a cadeia de suprimentos do vinho. No que se refere aos membros-chave a empresa tem relação de parceira com fornecedores, esta é de longo prazo, escolha do fornecedor com menor prazo de entrega. Além disso, possui boas relações com seus clientes, os quais são atraídos pela confiabilidade, diversidade de produtos, inovação e acredita-se que o desempenho poderia ser melhorado. A OlivoPampa não compartilha informações com fornecedores sobre estoque e previsão de compras, já o compartilhamento de informação de previsão de vendas futuras são realizadas somente quando necessário. As medidas de desempenho utilizadas pela empresa são o número de reclamações, flexibilidade de aumento de pedido e nível de estoque. Desta forma, é possível auxiliar a empresa OlivoPampa a ter um olhar mais afinado na sua cadeia de suprimentos, melhorando gestão da organização e de sua própria cadeia de suprimentos, pois sabe-se a importância do negócio para o município de Santana do Livramento.

Palavras-chave: Olivicultura; cadeia de suprimentos; integração de processos de negócios; compartilhamento de informação; medição de desempenho.

SUPPLY CHAIN ANALYSIS: THE CASE OF AN OLIVE COMPANY

ABSTRACT

This research aims to analyze the OlivoPampa organization supply chain. It analyzes the four elements of the Supply Chain Management proposed by Aragão et al. (2004). In order to achieve that, a descriptive analysis is used, with a qualitative approach, through the case study method. Data was collected using semi-structured interviews, field diary and observation methods. The analysis of the results allowed us to identify the business processes used by the company, as they were built over time, there is access facilitation, due to the similarity with the wine supply chain. Regarding key members, the company has a long term partnership relation with suppliers, that chooses the supplier with the shortest delivery time. In addition, the company has good relationship with customers, who are attracted by reliability, product diversity, innovation, and the belief that performance could be improved. OlivoPampa does not share information with suppliers about stock and forecast purchases, since the sharing of information regarding future sales is done when necessary. The performance indicators used by the company are based on the number of complaints, order increase flexibility and stock level. In this way, it is possible to help the company OlivoPampa to have a more refined look at the supply chain, improving the management of the organization and its own supply chain, since the business relevance for Santana do Livramento county.

Keywords: olive growing; supply chain; business process integration; information sharing; performance measurement.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO: EL CASO DE UNA EMPRESA

ACEITUNAL

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar la cadena de suministro de la organización OlivoPampa. Los cuatro elementos de Supply Chain Management propuestos por Aragão et al. (2004). Para ello, se utiliza un análisis descriptivo, con enfoque cualitativo, a través del método de estudio de casos. Los datos fueron recolectados a partir de entrevistas semiestructuradas, diario de campo y observación. El análisis de los resultados permitió identificar los procesos de negocio utilizados por la empresa, los cuales se construyeron con el tiempo, existe facilidad de acceso, debido a la similitud con la cadena de suministro del vino. Con respecto a los miembros clave, la empresa tiene una relación de sociedad con los proveedores, esta es de largo plazo, eligiendo al proveedor con el menor tiempo de entrega. Además, tiene buenas relaciones con sus clientes, quienes se sienten atraídos por la confiabilidad, la diversidad de productos, la innovación y se cree que se puede mejorar el desempeño. OlivoPampa no comparte información con proveedores sobre stock y previsión de compras, ya el intercambio de información sobre previsión de ventas futuras se realiza sólo cuando es necesario. Las medidas de desempeño utilizadas por la empresa son el número de quejas, la flexibilidad de aumento de pedidos y el nivel de existencias. De esta forma, es posible ayudar a la empresa OlivoPampa a tener una mirada más refinada de su cadena de suministro, mejorando la gestión de la organización y de su propia cadena de suministro, ya que se conoce la importancia del negocio para el municipio de Santana do Livramento.

Palabras-clave: Oleicultura; cadena de suministros; integración de procesos de negocios; intercambio de información; medición del desempeño.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro é cada vez mais reconhecido, pois se consolidou nos últimos 25 anos como o maior exportador líquido mundial de produtos agrícolas (saldo de importações e exportações) (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2022). O qual tem como objetivo atender a demanda interna e ganhar espaço no mercado externo. Mostra-se uma indústria muito forte, chegando a bater recordes de exportação em abril de 2020 (MARCELINO; SVERZUTI; TRIZOLIO, 2020).

Entre os estados do Brasil, destaca-se o Rio Grande do Sul (RS), o qual contribuiu com 11,5% do total do Valor Adicionado Bruto (VAB) do país, ocupando o segundo lugar no ranking nacional em 2018 (FEIX; LEUSIN JÚNIOR; BORGES, 2021). Além da diversificação oferecida pela viticultura (DA SILVA *et al.* 2019), observam-se também olivais ao sul do RS. A oliveira (*Olea europaea L. subespecie europaea*) é uma espécie arbórea de plantas da família *Olaceae*, esta família é composta por mais de 20 gêneros e é uma espécie nativa do Sul do Cáucaso (Irã, Síria e Palestina) (TEJERO; DA ROSA, 2020).

Desta forma, as cadeias de suprimentos do setor olivícola podem formar uma rede complexa com diversos atores (RODRIGUES, 2013). As cadeias de suprimentos agroindustriais, assim como as olivícolas, podem ser conceituadas como uma rede de organizações responsáveis por uma série de processos encadeados que garantem a disponibilidade da produção agrícola (BATALHA, 2021).

As cadeias de suprimentos olivícolas, são relativamente novas no estado do RS, pois a olivicultura está na fase de expansão e os polos oleícolas estão se formando, desde a plantação de novos pomares e à produção de azeites de alta qualidade. A partir do ano 2000, um número crescente de movimentos empresariais interessados na produção de azeite decide investir no cultivo de oliveiras e ter produção própria no Brasil (PRÓ-OLIVA, 2022).

Especificamente, no município de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, fronteira com o Uruguai, existem algumas empresas voltadas ao setor de olivicultura, uma delas, é a OlivoPampa. Esta é uma empresa familiar com capital privado que atua em várias etapas da cadeia produtiva da azeitona, desde a propagação de mudas até a comercialização do azeite (OLIVOPAMPA, 2022).

Além disso, a empresa consegue produzir os azeites da colheita do ano, no olival com maquinários próprios. Com isto, os ganhos de qualidade dos azeites produzidos, foram muito significativos. Destaca-se a existência de uma razão social, a Olivopampa Indústria e Comércio de Produtos Olivícolas Ltda. Além do jardim varietal, viveiro, produção de azeitonas (mesa e azeite), a empresa foi pioneira no Olivo-turismo investindo numa estrutura diferenciada para visitantes, além de oferecer um atendimento personalizado (OLIVOPAMPA, 2022).

Diante deste contexto, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Como se estrutura a cadeia de suprimentos da organização OlivoPampa? O objetivo geral desse trabalho é analisar a cadeia de suprimentos da organização OlivoPampa. Especificamente busca-se analisar a integração dos processos de negócios ao longo da cadeia de suprimentos, identificar os membros-chave da cadeia de suprimentos, analisar como ocorre o compartilhamento de informações entre os agentes e verificar as medidas de desempenho apropriadas para a cadeia.

Em termos teóricos, este trabalho pretende replicar a pesquisa de Aragão *et al.* (2004), os quais criaram um modelo para a análise de cadeias de suprimentos, especificamente para as cadeias de cilindros de armazenamento de gás natural veicular. O modelo será aplicado em uma organização do setor de olivicultura da cidade de Santana do Livramento (RS), a OlivoPampa. Desta forma, busca-se proporcionar *feedbacks* para a melhoria da gestão da

organização e de sua cadeia de suprimentos, bem como apontar especificidades do setor. Como a implementação deste cultivo é recente, há limitação na informação disponível, o que dificulta a gestão da cadeia de suprimentos (DA SILVA *et al.* 2019).

Cabe ressaltar a existência de trabalhos realizados e publicados na região sobre a olivicultura. Saueressig (2018) analisou o desenvolvimento da olivicultura no RS, assim como as suas potencialidades e desafios. Saueressing, Pinto e Schultz (2019) pesquisaram sobre o desenvolvimento da olivicultura no RS, a partir da perspectiva de formação do sistema agroindustrial. Da Silva *et al.* (2019) abordaram a olivicultura no Sul do país, por meio do estudo acerca do perfil do produtor e de suas motivações para impulsionar a produção. Tejero e Da Rosa (2020) analisaram os potenciais da olivicultura no Sul do Brasil. No entanto, não foram identificadas pesquisas que analisem, especificamente, a olivicultura no município de Santana do Livramento, bem como pesquisas sobre a sua cadeia de suprimentos.

A evolução do número de olivicultura na região merece destaque, pois desenvolve uma cadeia produtiva composta por fornecedores de insumos, produtores, indústria, varejo e mercados consumidores, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico local (SAUERESSIG; PINTO; SCHULTZ, 2019). É relevante salientar a existência de pesquisa olivícola local limitada, o número reduzido de cultivares registrados, a legislação e a fiscalização parcialmente adequados, bem como ausência de fiscalização sensorial e carência de referências (OLIVOPAMPA, 2022). A escolha do tema de estudo justifica-se, portanto, pela importância do negócio em Santana do Livramento e pela escassez de trabalhos explorando a olivicultura na região.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, Referencial Teórico, realiza-se uma síntese dos conceitos da gestão da cadeia de suprimentos. Na terceira seção, Procedimentos metodológicos, são delineados as principais técnicas utilizadas no método da pesquisa. Na quarta seção, Análise e Discussão dos Resultados, são analisados os principais resultados. Por fim, na quinta seção, Considerações Finais, são apresentadas as considerações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo do referencial teórico apresentado a seguir está embaçado nos tópicos mais importantes da literatura relacionados a este tema de pesquisa. Este tópico está dividido em dois blocos, no primeiro serão discutidas as definições sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos e os Elementos da Gestão da Cadeia de Suprimentos e no segundo, será discutida a Gestão de Cadeias de Suprimentos no Agronegócio.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A administração de operações e o gerenciamento da cadeia de suprimentos são fatores importantes para melhorar a produtividade das empresas em todo o mundo. Construir uma vantagem criativa por meio de operações requer a compreensão de como as operações e as funções da cadeia de suprimentos contribuem para o crescimento da produtividade (JACOBS; CHASE, 2012).

O marco histórico que originou o termo *Supply Chain Management* (SCM), no português Gestão da Cadeia de Suprimentos, não está definido na literatura. Segundo alguns autores, o termo SCM foi introduzido pela primeira vez por consultores de negócios no início da década de 1980. Outros autores apontam que o termo vem sendo utilizado, desde a década de 1970, para denotar a necessária integração entre armazém e transporte no processo de distribuição (EVANS; DANKS, 1988; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LIMA 2022).

Entretanto outros autores defendem que a SCM é praticada há décadas, mas com diferentes nomes e diferentes graus de integração. Independentemente de quando o termo surgiu, o fato é que atraiu o interesse dos estudiosos desde meados da década de 1990 (PIRES, 2016).

O SCM é uma evolução natural do conceito de logística. A logística representa a integração interna, inclui o fornecimento de materiais e componentes, a movimentação e controle do produto e o apoio ao esforço de vendas do produto final até que o produto acabado seja colocado ao consumidor (DIAS, 2019). O gerenciamento da cadeia de suprimentos representa sua integração externa, pois engloba as atividades do fluxo de materiais e informações para fornecedores globais e clientes finais (PAOLESCHI, 2014).

Desde a sua criação, SCM tem sido confundido com a logística. Alguns executivos de empresas que implementaram SCM entendem que ele abrange uma gama mais ampla de processos e funções do que a logística (PIRES, 2016).

Considera-se a gestão de cadeias de suprimentos como o método de integração eficaz de fornecedores, fabricantes, armazéns e estabelecimentos comerciais para produzir e distribuir mercadorias, nas quantidades certas e dentro dos prazos certos, para os pontos de entrega, visando minimizar os custos totais do sistema e atender aos requisitos de nível de serviço (LEVI, 2010). Para este estudo, o foco será na Gestão da Cadeia de Suprimentos, mais precisamente nos elementos da Gestão da Cadeia Suprimentos.

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser compreendida por meio de alguns elementos, tais como: processos de negócios, seus membros-chave, compartilhamento de informações e medidas de desempenho (ARAGÃO *et al.*, 2004).

Em uma cadeia de suprimentos, os setores de compras, Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCM), engenharia, marketing, qualidade, finanças e produção precisam trabalhar de forma integrada, disponibilizando informações em tempo real para que a produção do processo possa transformar insumos em saídas rapidamente. Esse fluxo de informações dará às empresas flexibilidade para responder rapidamente às necessidades dos clientes e gerar novos negócios (PAOLESCHI, 2014).

Com isso, implementa-se o processo de negócio como ferramenta de gestão para a empresa, com conceitos que ajudam a organizar e alcançar pontos fortes. Neste sentido, busca-se a competitividade e melhoria dos processos internos, reduzindo as falhas e custos. Portanto, um processo de negócio pode ser definido como um conjunto de atividades ou tarefas dinamicamente coordenadas, as quais devem manter um relacionamento lógico. Deve-se executar as atividades e buscar entregar valor e satisfação aos clientes (TRKMAN, 2010).

Segundo Santos e Forcellini (2012), o processo de negócio da cadeia de suprimentos é influenciado de várias maneiras, as quais podem ser pelo produto, estágio do ciclo de vida, mudanças nas necessidades dos clientes, introdução de novas tecnologias, pressão regulatória, concorrentes mercado, entre outras.

Devido à amplitude e complexidade das cadeias de suprimentos, em alguns casos, a integração e o gerenciamento podem se tornar difíceis. Em tal abordagem, as empresas entenderam que os processos de negócios não são apenas processos logísticos da cadeia de suprimentos, mas sim todos os processos de negócios. Assim, o processo de negócios tornou-se processos de negócios da cadeia de suprimentos, ultrapassando os limites da empresa e, portanto, devem ser gerenciados como tal (DE BRITO BRAGA; LEOPOLDO, 2019).

É importante enfatizar que a gestão dos processos da cadeia de suprimentos acontece em dois níveis, estratégico e operacional. O primeiro é executado por uma equipe multifuncional, além de estabelecer processo que define como se dará a gestão estratégica. Já no segundo nível, os processos são realizados pelos gestores de cada área funcional (CROXTON *et al.*, 2002).

Para Pesca *et al.* (2015), melhorar processos e recursos disponíveis, através do mapeamento apropriado e integrado, da transferência de endereços, reduz o *lead time*, o qual reúne conceitos relacionados a intervalos de tempo do pedido recebido até a entrega, que pode incluir várias etapas no meio, como por exemplo, produção, envio, armazenamento, atividade da administração (DISNEY *et al.*, 2016), evitando desperdícios e garantindo a eficiência. Através da identificação do processo, um caminho pode ser definido para reduzir tempo e custo.

Segundo Lambert; Cooper; Pagh (1998) descrever, analisar e gerenciar a cadeia de suprimentos pode ocorrer a partir da sua estrutura horizontal, vertical ou na cadeia de fornecimento (COSTA *et al.*, 2012).

A estrutura horizontal representa a quantidade de níveis da cadeia de suprimentos, já a estrutura vertical refere-se ao número de fornecedores ou clientes que se conectam em cada nível horizontal da cadeia de suprimentos e o posicionamento da empresa foco na cadeia de suprimentos é direcionado pela proximidade que há entre a mesma com fornecedor e cliente (DOS SANTOS *et al.*, 2020).

Portanto, pode-se mencionar que os principais membros da cadeia de suprimentos são chamados de primários e secundários. Os membros primários são empresas totalmente afiliadas a produção do principal produto da cadeia e os secundários são importantes para o processamento produtivo na cadeia produtiva, mas não realizam tarefas de produção de valor ao consumidor final (TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).

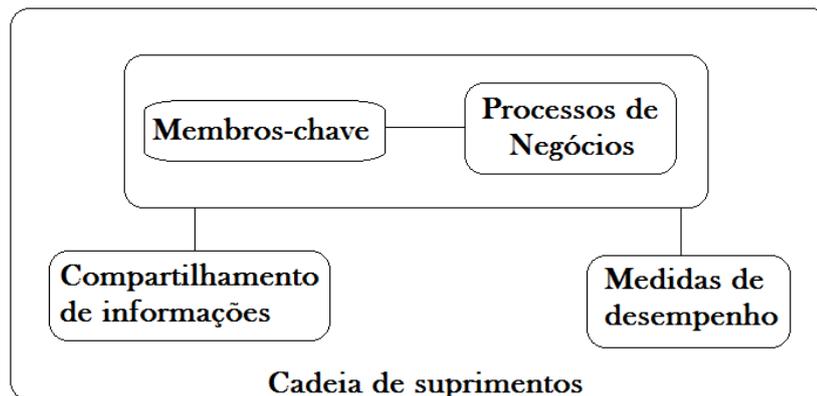
Tanto as informações sobre consolidação de tráfego como a integração de materiais são importantes para a cadeia de suprimentos. Ao mesmo tempo, considera-se uma tarefa difícil, pois envolve muitos aspectos de gerenciamento de *hardware* e *software*, fornecendo assim troca de informações e suporte para atividades de integração logística relacionada ao fluxo físico da matéria entre os membros. Esses problemas complexos só podem ser gerenciados onde existe um relacionamento de longo prazo entre os membros da cadeia (PRAJOGO; OLHAGER, 2012).

Para Lotfi *et al.* (2013), compartilhar informações dentro da cadeia pode gerar alguns desafios, como por exemplo, a confidencialidade das informações partilhadas, as perguntas motivadoras, a confiabilidade e o custo da tecnologia de informação, as informações atemporais e precisas. Ademais, é necessário desenvolver a capacidade das empresas utilizarem as informações de forma eficaz.

A medição de desempenho é projetada para promover a compreensão e a integração entre os membros da cadeia de suprimentos. Pode-se medir a eficiência e eficácia de um processo e adquirir uma base para a tomada de ações que são essenciais para garantir o sucesso do SCM (DE BRITO BRAGA; LEOPOLDO, 2019). Nesse sentido, a cadeia de suprimentos precisa empregar de indicadores de desempenho que demonstrem a realidade e forneçam informações aos gerentes (SAVARIS; VOLTOLINI, 2004).

Segundo Waggoner *et al.* (1999) a avaliação de desempenho na cadeia permite aos gerentes monitorarem o desempenho, identificarem áreas que precisam de atenção, aumentem a motivação, melhorem a comunicação e fortaleçam a saúde financeira da sua empresa.

Figura 1 – Esquema da cadeia de suprimentos



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 1 representa a partir de um esquema o modelo de uma cadeia de suprimentos e suas variáveis. Os membros-chave podem variar dependendo do processo de negócios que está sendo revisado. Portanto, os processos de negócios e os membros-chave devem ser integrados à análise. Estes estão ligados à medição de desempenho e compartilhamento de informações para formar um modelo de cadeia de suprimentos.

Após uma breve descrição da figura 1, na próxima seção, apresenta-se a Gestão de cadeias de suprimentos no agronegócio.

2.2 Gestão de cadeias de suprimentos no agronegócio

Segundo Batalha e Silva (2014), a agricultura começou a se estabelecer dependência com outros departamentos que podem garantir produção, processamento e distribuição de comida. Para esses autores, deve ser entendido como parte de um sistema mais amplo do qual fazem parte a indústria de insumos, produtores rurais, agroindústrias e empresas responsáveis pela distribuição e comercialização dos produtos.

Assim, diante das complexidades do novo ambiente, as antigas divisões entre agricultura, indústria e serviços perdem o sentido. Marcada por uma série de fatos e ações ordem mundial, desenvolvimento agrícola no Brasil, esses anos foram mais intensos na década de 1970, os estoques de alimentos eram necessários para aumentar a alimentação animal, especialmente nos mercados europeu e norte-americano. Diante disso, os países menos desenvolvidos ganham a oportunidade de aproveitar seu desenvolvimento econômico fornecendo esses produtos (TEIXEIRA; CUNHA; TERRA, 2012).

A chamada empresa rural em transição utiliza algumas técnicas de gestão e produtivas porque o mercado é percebido de diferentes maneiras com mais ênfase e exigências. Com este requisito e nível de competitividade percebido, aumenta de moderado em longo prazo. Normalmente, essas propriedades fazem parte de uma cadeia de suprimentos organizada, ou seja, são elos da cadeia em questão (NANTES; SCARPELLI, 2014).

Ao longo dos anos, a definição de gestão da cadeia de suprimentos mudou e seu escopo se expandiu. No entanto, essas definições ainda são geralmente limitadas a bens manufaturados e serviços, com pouco foco no agronegócio. A composição dos produtos agrícolas é uma parte importante da economia brasileira e mundial com respeito à matéria-prima para muitas indústrias (MACHADO *et al.*, 2018).

A fruticultura brasileira vem experimentando seus melhores momentos sejam pela ampla variedade de produção em diversas regiões do país e os mais diversificados tipos de clima, assim como com o aumento e apresentação na industrialização deixando as frutas em um lugar de destaque no agronegócio. Com o sistema de plantio e rastreamento eficiente,

agindo de forma conjunta com a responsabilidade socioambiental, impulsionando assim a exportar as cadeias produtivas e expandir suprimento de frutas para a população brasileira (MACHADO *et al.*, 2018).

A importância do agronegócio está explicitada na projeção a 2027, o qual mostra um aumento de 24,2% nas colheitas de cereais em relação aos níveis atuais, levando em conta os incentivos para novos investimentos e maior fomento governamental, assim como maior produtividade e diversificação. Além disso, o estado presenciou uma diversificação da agricultura, como por exemplo, o cultivo da uva, que se tornou uma alternativa local para o norte do RS, mais recentemente, para o sul do RS, e tem produzido algumas importantes e premiadas vinícolas do país (DA SILVA *et al.* 2019).

Além da diversificação oferecida pela viticultura, observam-se também olivais ao sul do RS. A oliveira (*Olea europaea L. subepecie europaea*) é uma espécie arbórea de plantas da família *Olacaceae*, esta família é composta por mais de 20 gêneros e é uma espécie nativa do Sul do Cáucaso (Irã, Síria e Palestina) (TEJERO; DA ROSA, 2020).

Uma das características da olivicultura é o retorno econômico de médio a longo prazo. As árvores começam a dar frutos a partir do terceiro ano e atingem seu potencial máximo apenas a partir do oitavo, geralmente, quando podem chegar a 15.000 kg por hectare. A longevidade dos olivais permite que com 70 anos ainda seja possível a colheita (CARDOSO; DIAS, 2018).

Desta forma, as cadeias de suprimentos do setor olivícola podem formar uma rede complexa com diversos atores. Além da compreensão da rede, tem-se o elo comprador-vendedor, o qual deve estar em sincronia, a partir de uma perspectiva que vai além dos limites da empresa, otimizando a relação custo-benefício da cadeia (RODRIGUES, 2013).

A partir deste delineamento, serão especificados os procedimentos metodológicos na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, discute-se o tipo da pesquisa, o método escolhido, as técnicas de coleta e análise de dados. A pesquisa possui caráter descritivo. As pesquisas descritivas buscam compreender o assunto em questão por meio de análise, síntese de ideias e conceitos (GIL, 2012). Além disso, tem como objetivo descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência (SEVERINO, 2016). O presente estudo parte da abordagem qualitativa, onde o mesmo possibilita o envolvimento de vários procedimentos práticos, tais como entrevista, experiências pessoais, histórias de vida, dentre outros, o tema da pesquisa pode ser melhor compreendido através da explicação do pesquisador (DENZIN; LINCOLN, 2006).

O método de pesquisa é o estudo de caso, o mesmo é uma investigação empírica por meio de uma abordagem integrada de planejamento, coleta e análise de dados. Quando os pesquisadores desejam obter informações sobre uma situação, geralmente usa-se o estudo de caso, enfatizando sua importância para várias partes interessadas (GODÓI; MELLO; SILVA, 2010).

Yin (2010) definiu três passos para a execução do estudo de caso, o primeiro passo o autor dá ênfase em utilizar mais de uma fonte de evidência, não se abster em somente uma fonte; o segundo passo trata sobre a realização de uma espécie de banco de dados, ou seja, unir ideias a partir do relatório do estudo de caso; no terceiro e último passo, o autor aborda a necessidade de ligar e relacionar todos os materiais coletados. Ou seja, as questões ou entrevistas realizadas, os dados que foram coletados e as devidas conclusões que se chegou ao fim de determinado estudo.

Além disso, por envolver uma ou várias unidades de análise, os estudos de caso não exigem grande seleção de amostra ou cálculos estatísticos complexos, e os resultados são impressionantes (GIL, 2009).

Yin (2010) identificou cinco motivos para utilizar o método de estudo de caso, nesse sentido, este artigo utilizou do estudo de caso pelo motivo de representar um caso especial, visto que a OlivoPampa possui um diferencial pelo fato de ser uma empresa, já os outros são produtores, dedicados a plantação da oliveira. Além disso, a empresa conta com maquinários e área de abrangência com respeito aos produtores da região da campanha da cidade de Santana do Livramento.

Tem-se que utilizar mais de uma técnica de coleta de dados, a modo de aprofundar e adquirir detalhes para compará-los e verificar sua autenticidade (YIN, 2010). Neste estudo, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, observações não participantes e análise documental.

Nas entrevistas semiestruturadas, entende-se que os pesquisadores têm um ponto de partida a seguir, permitindo conversas que não são totalmente roteirizadas. Dado que há perguntas e uma ordem pré-determinada, podem ser abertas, mas os respondentes são livres para responder (GIL, 2010). Neste sentido, as entrevistas foram aplicadas pessoalmente e pelo *Google Meet*, as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Ao todo foram entrevistados três membros da empresa, sendo o gestor e dois sócios.

O roteiro da entrevista, apêndice A, foi elaborado a partir de Andrade (2021) e Aragão (2004). A entrevista foi dividida em cinco seções, a primeira encontra-se perguntas sobre o perfil do entrevistado; a segunda esta formada por perguntas relacionadas à integração dos processos de negócios; a terceira visa identificar a relação com os membros-chave, esta dividida em duas partes, a primeira aborda os membros-chave fornecedores e a segunda os membros-chave clientes; a quarta esta formada por perguntas para abordar o compartilhamento de informações entre os agentes e a quinta procura identificar medidas de desempenho utilizadas pela empresa.

A observação não participante permite que os pesquisadores estudem e observem espontaneamente os fatos, referindo-se a uma comunidade, grupo ou situação em andamento (GIL, 2010). A observação não participante ocorreu a partir de visitas no setor, não existiu um número de visitas estipulado, foram realizadas tantas quantas foram necessárias para a coleta de dados. Essas foram registradas a partir de diários de campo ou registros de observação. Os registros de observação são uma ferramenta que pode assumir diferentes hierarquias e pode ser aberta, dando liberdade aos pesquisadores (GIL, 2019). O diário de campo é considerado como ferramentas de autorrelato usadas repetidamente para verifique uma determinada experiência (ZACCARELLI; GODOY, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2021, p.44) “A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem”. Como fonte de informação para análise dos dados, utilizou-se o site da empresa, no qual, pode-se extrair informações para a pesquisa.

Para analisar os dados coletados utilizou-se a análise de conteúdo. Aplica-se à fala, bem como ao material textual escrito construído durante a pesquisa, como transcrições de entrevistas e protocolos de observação (BARDIN, 2011).

As técnicas de análise de conteúdo são divididas em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, raciocínio e interpretação. A pré-análise visa construir as ideias propostas pelo referencial teórico e estabelecer evidências para interpretação dos dados coletados. A exploração do material envolve a construção de operações de codificação, considerando a definição de regras de contagem, formas textuais em unidades de registro e classificações e conjuntos de informações em classes representativas ou temáticas. O tratamento dos resultados, raciocínio e interpretação inclui a

compreensão do conteúdo aparente e subjacente contido em todo o material coletado, como entrevistas, documentos e observações (BARDIN, 2011). Na seção seguinte, apresenta-se os principais resultados desta investigação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se as seções que compõem a análise e discussão dos resultados. A primeira seção é uma apresentação do caso de análise, a segunda seção uma breve descrição do perfil dos entrevistados. A terceira seção trata da identificação dos processos de negócios. A quarta seção aborda a identificação dos membros-chaves. A quinta seção refere-se sobre o compartilhamento de informações. A sexta seção diz respeito às medidas de desempenho, e, por fim, a sétima seção apresenta uma síntese dos resultados.

4.1 Caso de análise

A empresa em estudo é a OlivoPampa, a mesma é uma empresa olivícola familiar. Localizada no Bioma Pampa, no município de Santana do Livramento, RS. Fronteira Brasil – Uruguai, foi fundada em 2008 com aquisição da propriedade rural, os donos decidiram investir em Santana do Livramento, RS (paralelo 31 sul), depois de procurar as melhores condições para a cultura da oliveira no Brasil. A empresa considerou os bem sucedidos empreendimentos vitivinícolas da região como importantes referências, pela afinidade nas condições edafo-climáticas que existem entre a olivicultura e a viticultura. A topografia suavemente ondulada, representada pelas coxilhas arenosas e cercada pelos belíssimos “cerros”, constituem uma paisagem marcante que harmoniza com os olivais criando uma beleza natural privilegiada (OLIVOPAMPA, 2022).

A OlivoPampa encontrou como dificuldade a disponibilidade de mudas de variedades aptas ao plantio nessa zona em função das variáveis climatológicas, detectaram a necessidade de uma muda mais desenvolvida e resistente às adversidades encontradas. Surge, assim, em 2009 o viveiro de mudas e o olival, o mesmo é pioneiro e único na região. Em março 2014 a empresa produziu seus primeiros azeites a partir de azeitonas sadias colhidas a mão, no seu melhor ponto de maturidade e processadas logo depois de colhidas. Em 2015, depois de investir num lagar próprio, moderno e ideal para a produção de azeites de qualidade, conseguiram produzir os azeites da colheita do ano, no olival. Com isto os ganhos na qualidade foram muito significativos, pois as azeitonas foram processadas no olival, dentro de poucas horas de colhidas. Além do viveiro, produção de azeitonas (mesa e azeite), a OlivoPampa esta expandido no olivo-turismo com atendimento personalizado aos visitantes (OLIVOPAMPA, 2022).

A empresa possui varias áreas de atuação, tais como o viveiro, olivicultura de mesa e azeite, consultoria agrônômica no planejamento, execução e gestão de olivais, produção de azeites extra virgens com a marca Ouro de Sant’Ana, serviço de extração de azeite para terceiros, difusão do mundo dos azeites e Olivo – Turismo. Seus principais produtos são as azeitonas, os azeites, sabonetes artesanais e nozes (OLIVOPAMPA, 2022).

Após uma breve apresentação sobre o caso de análise, na próxima seção, apresenta-se o perfil dos entrevistados.

4.2 Perfil dos entrevistados

Ao todo foram entrevistados três membros da empresa, sendo o gestor e dois sócios. Os mesmos serão nomeados por números de 1 a 3. Os três entrevistados estão na empresa

desde sua abertura. O entrevistado 1 possui a formação de engenheiro agrônomo, tem mestrado em administração internacional e ocupa o cargo de sócio diretor. O entrevistado 2 é formado em biólogo e ocupa o cargo de gerente de operações. A entrevistada 3 é formada em contabilidade, fonoaudiologia e processamento de dados e ocupa o cargo de contadora.

Após uma breve apresentação do perfil dos entrevistados, na próxima seção, discute-se a identificação dos processos de negócios.

4.3 Identificação dos processos de negócios

A aplicação do modelo apresentado por Aragão (2004) esta baseada nos processos de negócios da cadeia de suprimentos, depois de identificados esses processos, as etapas posteriores da aplicação serão vinculadas aos mesmos. Portanto, a escolha dos processos de negócios para análise da cadeia de suprimentos foram os de gestão do relacionamento com os clientes e os de gestão do relacionamento com os fornecedores.

A gestão da cadeia de suprimentos do agronegócio requer adoção de estratégias e engajamento para a melhoria e desempenho da empresa (MACHADO *et al.*, 2018). Por meio das entrevistas, foi possível observar que não há um processo de gestão da cadeia de suprimentos. De acordo com o Entrevistado 1:

“Digamos que fomos construindo ao longo dos anos esse modelo de negocio, nosso modelo de negocio incluía um viveiro para propagar mudas, incluía uma plantação, assessoramos alguns produtores em seus inícios, limitamos pela falta de, pois era um projeto familiar e o mesmo demandava muito tempo da gente, fomos diminuindo a atenção a terceiros para focar mais aqui dentro. Fizemos um modelo de negocio para termos azeitona de mesa e azeite, esses dois modelos. Agora temos evoluído para o turismo” (ENTREVISTADO 1).

Enquanto isso, o entrevistado 2 afirma: “somos uma empresa de pequeno porte, existe um acompanhamento dos estoques de forma empírica”, o entrevistado 3 acrescenta: “somos uma empresa familiar, de pequeno porte, fazemos de forma empírica. Quando os insumos estão terminando solicitamos mais”. Por meio da observação, é possível confirmar as descrições relatadas acima, a empresa conta com um viveiro, uma plantação e a fábrica onde ocorrem os processamentos das azeitonas.

A cadeia de suprimentos consiste em todos os elos de uma atividade de produção central definida (MENDES *et al.*, 2021). Para implementar parcerias ou estudar as possibilidades de alianças é de suma importância ter clareza na estrutura atual da cadeia de suprimentos da empresa. Quando entrevistados sobre a estrutura atual da GCS e seus elos, os entrevistados responderam que há um setor que seria o plantio, o qual produza azeitonas, após tem-se a colheita das azeitonas, a mesma é o que inicia todo o processo, após tem todo o processamento em tanques.

Após saber a estrutura da cadeia de suprimentos e os processos que a compõe, deve-se atentar a forma de operar e gerenciar os processos organizacionais, decisórios e gerenciais em termos de princípios, diretrizes e normas utilizadas na dinâmica organizacional (FRANÇA FILHO; RIGO; SOUZA, 2020). Vale ressaltar que, durante a entrevista, os entrevistados compartilharam que a dinâmica do funcionamento dos diferentes setores da empresa se dá através de três gestores, conforme o entrevistado 1 relata:

“Temos um grupo de gestores que somos três, a área industrial que é minha, a contábil que é minha mulher (também temos um contador externo) e a

técnica que é gerenciada pelo meu genro. Minha mulher também controla a produção na fábrica” (ENTREVISTADO 1).

Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado 3 menciona que:

“Também contamos com consultorias que contratamos quando necessitamos no caso da azeitona de mesa, contratamos uma profissional que trabalha na área e capacitou, a lei nos exigia uma responsável técnica, capacitamos ela para nos ajudar na manipulação e pesa tudo o que é essa área. Essa senhora vem periodicamente aqui” (ENTREVISTADO 3).

Pela observação realizada, é possível confirmar as descrições relatadas acima, visto que em uma das observações a empresa estava fornecendo treinamento com uma profissional experiente do Uruguai. Sendo assim, a implementação de práticas avançadas em diferentes áreas na gestão de suprimentos ajuda a melhorar os resultados no próprio campo e contribui indiretamente para o sucesso de uma empresa (BAPTISTA; NOGUEIRA; ALVES FILHO, 2018). Assim como, observar a estrutura atual da cadeia de suprimentos para visualizar as possíveis oportunidades de melhorias existentes.

No que se refere às oportunidades de melhorias na estrutura da cadeia de suprimentos da empresa, os entrevistados colocaram a necessidade de implementar o controle de estoques já existente na Enterprise Resource Planning (ERP) e o uso de um sistema informatizado de suprimentos. Os sistemas ERP podem simplificar, organizar e gerenciar as atividades de uma empresa buscando integrar suas diversas atividades, ficando guardadas em um único local, em um único banco de dados (BRUM, 2015).

Tem-se a existência de vários fatores motivacionais para a promoção da gestão da cadeia de suprimentos, cabe salientar que a motivação para a promoção é intrínseca de cada empresa (DE CAMPOS ALMEIDA, 2022). Ou seja, cada empresa adota seus fatores motivacionais para promoção da gestão da cadeia de suprimentos de acordo com a sua realidade, com suas metas e objetivos.

Neste caso, a Olivopampa sabe quais foram os fatores motivacionais para tentar realizar a promoção, durante as entrevistas, houve o relato de que um dos fatores motivacionais foi à visão de empreendedor, visto que se consideram empreendedores. O entrevistado 1 diz que: “Não havia o mercado de azeite de qualidade, era uma carência no mercado brasileiro [...] o segmento do mercado de azeite de alta qualidade era deficitário, não existia. Então, apostamos por esse mercado”.

Por meio das entrevistas foi possível observar que os respondentes consideram como benefício da gestão da cadeia de suprimentos a similaridade e proximidade da gestão da cadeia de suprimentos do vinho. Cadeias de suprimentos que conseguem construir, coordenar e gerenciar interações com parceiros, comprometidas com relacionamentos mais próximos e flexíveis com os clientes finais, serão mais bem-sucedidas do que seus concorrentes. De fato, outros elementos se destacam na gestão colaborativa, como a criação de uma visão ampliada da cadeia, gestão de requisitos em termos de planejamento e monitoramento de atividades desenvolvidas ao longo das operações e propensão a uma cultura ou fornecedores (VITORINO FILHO *et al.*, 2016). Segundo o entrevistado 1: “[...] estamos utilizando muito do que já se usa para o vinho, que já existe aqui no estado, mão de obra, toneis ou tanques de aço inox, enchedoras, transportadoras, está tudo aí. É uma região muito acessível”. Ou seja, pode-se sugerir uma facilitação no acesso destes recursos, devido à mesma localização da cadeia do vinho.

A gestão colaborativa em cadeias de suprimentos tem sido explorada como integração entre os elos da cadeia, compartilhando informações entre si, com objetivos estratégicos quanto ao investimento em novas tecnologias, menores custos, maior qualidade, maior

flexibilidade de processos e melhor desempenho de entrega. Contudo, considera-se importante avaliar as áreas que compõe a cadeia de suprimentos, verificando assim possíveis melhorias ou, em alguns dos casos, a substituição desse membro por outro (VITORINO FILHO *et al.*, 2016). Quando perguntados sobre há existência de alguma área da cadeia de suprimentos que a empresa visa melhorar, o entrevistado 2 comenta: “gostaríamos de realizar compras conjuntas com clientes de serviço e outros produtores”. Na mesma linha de pensamento, o entrevistado 3 ressaltou: “pretendemos juntar um grupo de pequenos produtores para podermos importar diretamente os insumos mais importantes como garrafas e tampas”. Nesse sentido, pode-se considerar como uma estratégia da cadeia de suprimentos a visão de implementar parcerias e alinhar seus processos com: fornecedores, produção, centros de distribuição, varejistas, atacadistas, armazéns e clientes, buscando uma gestão e integração eficiente entre todos os atores da cadeia para que os produtos sejam entregues na hora certa, na quantidade certa, no lugar certo, minimizando o custo total do produto final (DA SILVA, 2018).

Além dos fatores motivacionais para a promoção da gestão da cadeia de suprimentos serem únicos de cada empresa, o uso da gestão pode gerar informações estratégicas para decisões de investimento, rearranjos de produção, locais de armazenamento, desenvolvimento de novos produtos e fontes de fornecimento. Centenas de empresas fazem parte de uma rede complexa e extensa que inclui vários níveis de fornecedores e clientes. Nesse contexto, as organizações precisam estar cada vez mais atentas aos riscos de diversas naturezas, os externos, internos, riscos de processo e controle e ambientais (BRUNNQUEL *et al.*, 2018).

De acordo com a literatura, fazer parte de uma rede na qual existem vários fatores que podem influenciar a construção de uma cadeia de suprimentos, requer de muita atenção com o entorno e com todo tipo de dificuldades que possam surgir. Quando entrevistados sobre quais foram as principais dificuldades enfrentadas, os entrevistados responderam sobre a falta de apoio do poder público local, a falta de acesso enquanto a pesquisas locais. O entrevistado 1 comenta “...nos apoiamos muito nas pesquisas do centro de pesquisa uruguaio. Aqui praticamente nós fomos encima do que vimos no Uruguai”. O entrevistado 3 agrega: “a principal dificuldade é com relação às embalagens primárias, pois os envases são importados e por sermos pequenos, não podemos importar diretamente dos fabricantes e compramos de distribuidores locais, o que onera”. Sabe-se que a embalagem primária tem a função de identificar o produto, informar suas características correspondentes, indicar o modo de usar e ter uma aparência adequada para apresentação do mesmo. Os custos de embalagem afetam todas as atividades logísticas, desde o controle de estoque até a forma como é transportada até seu destino final (consumidor) (PAOLESCHI, 2014).

Após a discussão sobre os processos de negócios, na próxima seção, identifica-se os principais membros-chave da cadeia.

4.4 Identificação dos membros-chave

As relações que as empresas constroem com os fornecedores permitem-lhes obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, agregar maior valor aos clientes e aumentar a sua satisfação. Pode-se dizer que os fornecedores são altamente importantes em quase todas as áreas das indústrias. Visto que está associada aos componentes que formam a base das atividades de negócios de toda empresa (GASPAR, 2018). Nesse sentido, o entrevistado 3 relata sobre as boas relações da organização com seus fornecedores, “porém, muitas vezes os produtos ficam em falta e ficamos sem ação”. Ainda comentou sobre a existência dessas ocorrências devido à pandemia da COVID-19. Para evitar esse tipo de situações à empresa deve escolher um novo fornecedor, é necessário procurar o maior número possível de fornecedores e filtrar os melhores. A possibilidade de ter sempre três fornecedores em

condição de atendimento imediato garante à empresa que não ficará sem abastecimento (PAOLESCI, 2014). O entrevistado 2 complementa:

“A maioria dos fornecedores se mantêm os mesmos desde o início. A dificuldade por parte deles é o fornecimento constante devido à ausência de mercadoria no mercado internacional” (ENTREVISTADO 2).

A ausência mencionada pelo entrevistado 2, também remete a pandemia da COVID-19, durante a mesma, muitos países dependentes de importação foram severamente afetados. Os quais importam suas necessidades de grandes exportadores, como China, Índia e Japão, e dependem fortemente desses países para o consumo de suas necessidades. Com a China fechando muitas fábricas de exportação, menos mercadorias fluindo pelas cadeias de suprimentos globais e a forte dependência da China de mercadorias importadas levou à escassez em países dependentes de importação (EL KHATIB, 2020).

Os relacionamentos interorganizacionais são descritos como transações contínuas, ou seja, negociação relacionais. As quais estão menos preocupadas com resultados financeiros e mais preocupadas com pessoas e relacionamentos de longo prazo. Visam fornecer o compartilhamento de benefícios e de encargos, e aumentar a redução de risco nas relações de troca (CISLAGHI *et al.*, 2019). Com base nisso, quando perguntados sobre como classificariam as transações com os fornecedores os três entrevistados responderam que a relação era de parceria, longo prazo com todos os fornecedores.

É cada vez mais importante gerir as relações com os fornecedores para tornar a cadeia de abastecimento competitiva. Pensando nisso, a seleção e desenvolvimento de fornecedores se consolidaram como uma das principais etapas a serem empreendidas na gestão de uma organização (CAMPELO FILHO; BARBOSA, 2018). De acordo com o entrevistado 2, um dos principais critérios que a empresa adota para escolha dos fornecedores é o melhor prazo, desde que o custo não varie muito. Sob esse mesmo ponto de vista, o entrevistado 3 acrescenta: “existem poucas opções no mercado, acabamos escolhendo aquele que possa nos atender com maior rapidez, desde que, é claro, o custo seja viável”.

É preciso focar a aquisição de clientes em aspectos relacionais e permanentes para mantê-los fiéis e evitar a perda de clientes já conquistados. Portanto, deve-se atentar para a excelência do atendimento, que é o ponto de partida desse processo (LAS CASAS, 2021). Quando entrevistados sobre como são as relações com os principais clientes, os entrevistados comentaram que são relações “geralmente boas” e “são relações simples, pessoais com muito cara a cara”. Por meio da observação, pode-se constatar a existência de um relacionamento informal, atencioso e comunicativo com os clientes no olivo-turismo.

A excelência em serviços se concentra no atendimento ao cliente. O excelente atendimento ao cliente é um conjunto de atividades desenvolvidas por organizações orientadas ao mercado para identificar as necessidades dos clientes, buscar atender suas expectativas e criar ou aumentar sua satisfação (LAS CASAS, 2021).

Nesse sentido, o entrevistado 1 comenta:

“Acredito que a confiabilidade, pois a empresa não pode deixá-los na mão, temos uma boa diversidade, inovação, produtos novos e diferentes. A gente sempre está produzindo e inovando algum tipo de azeite novo” (ENTREVISTADO 1).

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado 2 comenta que um dos critérios que o cliente adota para escolher os produtos oferecidos pela empresa é “a busca pela qualidade” já o entrevistado 3 acrescenta “acho que o preço, em primeiro lugar”.

Na seção seguinte, discute-se o compartilhamento de informações na cadeia.

4.5 Compartilhamento de informações na cadeia

A perspectiva de visualizar fornecedores como uma extensão da empresa e uma visão orientada para processo, agrega uma comunicação e troca de informações para que todos os envolvidos possam planejar e trabalhar em conjunto de maneira consistente em direção a alcançar metas compartilhadas na cadeia de suprimentos (MELO, 2019). Para evitar desabastecimento de suprimentos é importante que a empresa realize o compartilhamento de informações com seus fornecedores. De acordo com as entrevistas realizadas, a empresa costuma compartilhar informações com pouca frequência sobre previsão de compras com seus fornecedores. O entrevistado 1 relata:

Depende da minha safra, normalmente são estoques de temporada. Por exemplo, agora, eu tenho muitas garrafas, porem vou usar ao engarrafar e vou precisar encomendar mais, para o começo da safra eu tenho (ENTREVISTADO 1)

Nesse sentido, a entrevistada 3 comenta: “Esporádica, no inicio da safra comunicamos nossa previsão de futuras necessidades”. Com isso, pode-se dizer que depende da safra e do estoque que a empresa possui para que ocorra o compartilhamento sobre previsão de compras com seus fornecedores. No que se refere ao estoque, os entrevistados comentaram que a empresa não costuma compartilhar as quantidades estocadas aos fornecedores. Segundo o entrevistado 1, não compartilham essas informações pois “eu vou vendo o que está acabando e normalmente não falta”. Ainda salientou que não comenta com fornecedores as quantidades vendidas “eu não falo de quanto eu vendo para meus fornecedores, eu vou pedindo conforme vou necessitando”.

As empresas utilizam sistemas de informação chamados de sistemas de gestão da cadeia de suprimentos, os quais compartilham várias informações sobre pedidos, produção e níveis de estoque, com o objetivo de melhorar a eficiência da entrega de produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes nas quantidades corretas, no tempo certo e a um preço acessível. O uso dos sistemas aperfeiçoam os custos de transporte e fabricação produtos, orienta na tomada de decisões gerenciais (LAUDON; LAUDON, 2014).

Ao serem solicitados para descrever o compartilhamento de informações sobre projetos futuros com fornecedores, os entrevistados relatam que não há um compartilhamento de informações, e sim um estudo de campo para saber se esse fornecedor em questão irá saciar as demandas futuras ou fornecer o demandado. Isto pode ser visto no relato do entrevistado 1:

“Eu começo a procurar outros fornecedores, por exemplo, agora quero fazer um novo produto, então vou necessitar da processadora de alimento e se colocam em vidros pequenos, é mais conserva, então tem que procurar outros fornecedores do vidro para colocar, normalmente é o mesmo fabricante às vezes é outro” (ENTREVISTADO 1).

Conforme abordado anteriormente, a empresa não realiza o compartilhamento de informações com seus fornecedores, acredita-se que isto se deve ao porte da empresa, a qual é considerada uma empresa familiar de pequeno porte. Quanto maior a organização, mais complexas são as conexões entre os componentes da cadeia. Nessa perspectiva, a falta de modelos que permitam associar fatores integrativos à própria integração pode levar essa situação a afetar os resultados organizacionais sem permitir uma resposta contundente imediata ou preventiva (DE BRITO BRAGA; LEOPOLDO, 2019). A empresa executa

atividades de maneira funcional, visto que não existiu até então, uma necessidade maior de modificar ou implementar outros recursos como seria o caso do compartilhamento de informações.

Além disso, a empresa OlivoPampa possui relacionamento de longo prazo com seus membros-chave, ambas partes estão ambientadas a esse relacionamento, então, consideram que o mesmo está adequado. A empresa possui dois tipos de clientes, o consumidor final – o business-to-customer (B2C) – (CODA; CASTRO, 2019) e empresas de varejos – o business-to-business (B2B) (CODA; CASTRO, 2019). O consumidor final (B2C) está dividido em dois tipos, o presencial e o virtual. O presencial se dá através do olivo-turismo, este ocorre na própria imediação da empresa, onde os donos realizam um passeio pelos olivais explicando a história e como funciona a empresa em si, no decorrer do passeio, os clientes podem experimentar das azeitonas e do próprio azeite, tudo isso com o intuito de fornecer uma experiência diferente ao consumidor e vender o produto ao finalizar o passeio. Os clientes virtuais são os que compram produtos mediante o site online da empresa.

O site da empresa também está preparado para vender a empresas de varejos os quais não são consumidores finais, são (B2B). Os varejos podem realizar seus pedidos através do e-mail, Whatsapp, ligação ou com o promotor de vendas. No que se refere aos fornecedores de suprimentos, a empresa conta com os das tampas, garrafas, etiquetas, caixas, embalagens e filtros. Como pode-se observar, a empresa OlivoPampa possui um número reduzido de membros-chave, sendo assim, justifica-se a falta de compartilhamento de informações entre os membros.

Na seção seguinte, discute-se as medidas de desempenho na cadeia.

4.6 Medidas de desempenho na cadeia

As avaliações de desempenho atendem a várias funções, sendo as mais importantes: monitorar o progresso da empresa e corrigir eventuais falhas. Além disso, os gerentes podem se preparar para enfrentar as mudanças no ambiente por meio de avaliações de desempenho, especialmente em termos da natureza mutável da concorrência e da criação de valor para os clientes (LUGOBONI *et al.*, 2018). Dessa forma, sobre como a empresa avalia a relação desempenho/clientes, o entrevistado 3 relata a existência de uma série de fatores que poderiam melhorar o desempenho. Porém, salienta que “nosso maior entrave é a distância e o porte da empresa, a qual não dispõe de promotores de vendas para motivar mais nossas vendas nos varejos”. De acordo com o entrevistado 2, existe uma boa relação desempenho/clientes, contudo, acrescenta “podemos aumentar a presença nos clientes para melhorar o giro do produto”.

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado 1 comenta:

“Eu sou um dos que acredito que o preço é relacionado com o valor percebido. Preço função do valor percebido. Se o cliente percebe que o produto oferece algo diferente e bom, ele vai comprar mais ou seja, se ele não percebe que tem um valor é a mesma coisa que comprar dos demais. Tenho que valorizar o preço de venda mostrando que meu produto é diferente, daí entra uma série de coisas diferentes” (ENTREVISTADO 1).

As práticas relacionadas à avaliação e gestão de desempenho são predominantes em todas as áreas de negócios. Os indicadores de desempenho são usados para avaliar, controlar e melhorar os processos de produção para garantir que as metas e objetivos sejam alcançadas (CASTANHA; ENSSLIN; GASPARETTO, 2019). Sendo assim, os fornecedores também devem ser avaliados mediante indicadores de desempenho. A empresa OlivoPampa considera

os prazos, as possibilidades diferentes de fornecedores, o número de reclamações, a flexibilidade de aumento de pedido e nível de estoque como medidas de desempenho.

No que se refere aos prazos, o entrevistado 2 relata que considera o desempenho dos fornecedores médio e ressalta que "principalmente os fornecedores de garrafas. Os fornecedores de materiais de embalagem trabalham com prazos maiores, porém costumam cumprir as metas". Com relação as diferentes possibilidades de fornecedores, durante as entrevistas, o entrevistado 3 ressaltou "gostaria muito de ter mais opções de fornecedores de garrafas e tampas. Como são materiais importados, de custos relativamente altos, poucos se interessam em fornecer". Já no número de reclamações os entrevistados comentaram que o índice de reclamações é baixo porém é uma medida de desempenho. Nesse sentido, o entrevistado 1 salienta:

"Sim, mas as vezes é culpa de terceiros. A reclamação não é do produto e sim da ruptura da cadeia de suprimentos, da logística e transportadora que estava fazendo esse tipo de transporte. Eu consigo qualificar os transportadores mais confiáveis para transportar alguns produtos para os clientes" (ENTREVISTADO 1).

No que se refere a flexibilidade, os três entrevistados afirmaram ser uma medida de desempenho muito utilizada pela empresa, o entrevistado 2 comenta que "as vezes necessitamos pedir mais do que já tínhamos acordado". Nesse sentido, o entrevistado 3 acrescenta:

"É, tem algumas redes de supermercados gourmet que nos falam assim; "vou experimentar teu produto por um período x, com uma rede de 20 lojas me colocou em 5 lojas e deu certo" (ENTREVISTADO 3).

Com relação a considerar o nível de estoque no elo o entrevistado 1 comenta:

"A gente possui vários níveis de estoque, conforme a demanda vamos engarrafando porém sempre temos um mínimo de estoque. Conforme vem um pedido corremos para engarrafar. Nossos pedidos são uma ou duas caixas às vezes, seis caixas não são muita coisa" (ENTREVISTADO 1).

Portanto, é um desafio adotar critérios de seleção e avaliação de fornecedores constantemente à procura de um parceiro que atenda aos requisitos de fornecimento de bens e serviços, fatores como qualidade, baixo custo e entrega no prazo (DO BOMFIM; CALLADO, 2019). Sabe-se que os fornecedores compõem a cadeia de suprimentos e que avaliar o desempenho dos mesmos é de suma importância, assim como avaliar o desempenho dos outros membros da cadeia. Porém, cabe salientar a importância de avaliar a partir de indicadores de desempenho a cadeia de suprimentos que esta sendo utilizada pela empresa.

Muitas empresas falham em maximizar o potencial de suas cadeias de suprimentos porque não implementam as medidas de desempenho necessárias para a integração completa da cadeia e maximização da eficiência e eficácia (DA SILVA; SILVA, 2020). Quando perguntados sobre quais medidas de desempenho são utilizadas pela empresa para avaliar o desempenho dos elos da cadeia de suprimentos os três responderam de formas diferentes. O entrevistado 2 comentou que não possuem medidas de desempenho para avaliar a cadeia de suprimentos, já o entrevistado 1 considera a geração de caixa como uma medida de desempenho da cadeia de suprimentos e explica que:

"Agora mesmo estamos em uma etapa crucial, temos que gerar renda para pagar os estoques. Temos que focar em fazer mais negócios para poder gerar

caixa e cumprir com as obrigações e depender menos” (ENTREVISTADO 1).

Além disso, a entrevistada 3 acrescenta que “numa situação ideal, gostaríamos que nossos insumos estivessem sempre disponíveis e que não precisássemos estocar grandes quantias deles”. No entanto, critérios de avaliação, práticas de gestão e controle às vezes, não são possíveis no contexto de parcerias interorganizacionais devido à falta de relações mais estreitas entre os parceiros (SILVA FILHO *et al.*, 2017). A seleção de medidas de desempenho adequadas para a gestão da cadeia de suprimentos é um processo difícil, principalmente devido à complexidade desses sistemas organizacionais (DA SILVA; SILVA, 2020). Além disso, a literatura não considera a geração de caixa como uma medida de desempenho da cadeia de suprimentos.

Na seção seguinte, apresenta-se o Quadro 1 com a síntese dos resultados.

4.7 Síntese dos resultados

Quadro 1 – Síntese dos principais elementos da Cadeia de Suprimentos

Identificação dos processos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de negócio construído ao longo do tempo; - Acompanhamento dos estoques de forma empírica; - Empresa conta com um viveiro, uma plantação e a fábrica; - Colheita das azeitonas de mesa é quem desencadeia todo o processo produtivo a que inicia todo o processo; - Três áreas: industrial, contábil e técnica. 	
	Dificuldades	Benefícios
	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de insumos direto do fabricante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitação no acesso, pela semelhança com a cadeia de suprimentos do vinho.
	Melhorias	
	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de realizar compras conjuntas com outros produtores; - Controle de estoque na ERP e o uso de um sistema informatizado de suprimentos. 	
Identificação dos membros-chave	Fornecedores	Clientes
	<ul style="list-style-type: none"> - Boas relações com seus fornecedores; - Fornecedores de longo prazo; - Relação de parceria com fornecedores; - Escolha do fornecedor com menor prazo de entrega; - Desempenho dos fornecedores é médio. - Fornecedor de tampas; - Fornecedor de garrafas; - Fornecedor de etiquetas; - Fornecedor de caixas; - Fornecedor de embalagens; - Fornecedor de filtros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas relações com seus clientes; - São atraídos pela confiabilidade, diversidade de produtos, inovação; - O desempenho poderia ser melhorado: maior entrave é à distância e o porte da empresa. - Business-to-customer; - Business-to-business.
Compartilhamento de informações	<ul style="list-style-type: none"> - Não compartilha informações do estoque; - As informações de previsão de compras e previsão de vendas futuras são realizadas somente quando necessário; - Estudo de campo (saber se fornecedor suprir as demandas). 	
Medidas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reclamações; - Flexibilidade de aumento de pedido; - Nível de estoque no elo. 	

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados desta pesquisa confirmam a afirmação de que, embora o conceito de SCM já exista e seja bastante conhecido desde a década de 1980, o SCM está longe de ser implementado na prática, como concluíram outros estudos, entre eles Poirier & Quinn (2003), Scavarda *et al.* (2004) e Aragão (2004). Considera-se importante ressaltar que há uma falta de conhecimento por parte dos gestores da estrutura atual da cadeia de suprimentos que a empresa faz parte. Seja pelo fato do pequeno porte da empresa, por ser uma inovação na região da campanha ou pela falta da interação entre os membros da mesma.

Na seção seguinte, serão apresentadas as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a cadeia de suprimentos da organização OlivoPampa, a partir da integração dos processos de negócios, dos membros-chave, do compartilhamento de informações entre os agentes e as medidas de desempenho utilizadas na cadeia.

A OlivoPampa é uma empresa familiar que está há mais de 14 anos plantando azeitonas e produzindo azeites na região da Campanha Gaúcha. A análise de resultados demonstrou que os processos de negócios foram aperfeiçoados com o decorrer dos anos de abertura da empresa, porém, de forma empírica, sem prévio planejamento ou organização das atividades realizadas. Ao abrir a empresa, fatos ocorreram e os colaboradores que a compõe foram alocados de acordo com a área de maior afinidade. Pode-se perceber uma facilitação na cadeia de suprimentos da empresa pela sua semelhança com a cadeia de suprimentos do vinho, as quais compartilham elos, como por exemplo, os fornecedores de garrafas; fornecedores de tampas; fornecedores de rótulos; fornecedores de caixas; a mão de obra, a qual é compartilhada devido às safras serem realizadas em diferentes temporadas.

Analisando agora sob a perspectiva dos membros-chaves, a empresa possui um bom relacionamento com seus fornecedores tanto com seus clientes. Os relacionamentos com fornecedores são de longo prazo, possuem um relacionamento de parceira com os mesmos. A empresa os seleciona com o custo-benefício, ou seja, considera o menor prazo de entrega do suprimento e preço oferecido, visto que o desempenho dos mesmos é considerado médio. Os relacionamentos com os clientes se dá através da confiabilidade, diversidade de produtos e inovação. A instalação do olival é em áreas de campanha, pois o clima é muito favorável ao cultivo da azeitona, o que permite a produção de azeites de alta qualidade. No entanto, a distância de clientes e fornecedores de insumos torna os canais de distribuição muito limitados.

No que se refere às trocas de informações, a empresa não realiza troca de informações sobre estoque, sobre previsão de vendas nem sobre previsão de compras. Essa ausência de troca de informações representa falta de cooperação e troca de informações entre os elos da cadeia de suprimento existente, pois a empresa não envolve seus fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos ou em nova solução.

Contudo há utilização de medidas de desempenho nos processos analisados. A empresa considera como medida de desempenho os prazos, as possibilidades diferentes de fornecedores, o número de reclamações, a flexibilidade de aumento de pedido e nível de estoque. É importante ressaltar que os gestores não compreendem a estrutura atual da cadeia de suprimentos à qual a empresa pertence. Seja pelo pequeno porte da empresa, seja pela inovação na região da campanha ou pela falta de interação entre os membros.

A presente pesquisa pode auxiliar a empresa OlivoPampa a ter um olhar mais afinado na sua cadeia de suprimentos, melhorando gestão da organização e de sua própria cadeia de

suprimentos, pois sabe-se a importância do negócio para o município de Santana do Livramento. Quanto às contribuições teóricas, a principal é que esta pesquisa fornece um primeiro olhar na olivicultura do município de Santana do Livramento, especificamente, sobre a sua cadeia de suprimentos. Análise e entendimento da integração da cadeia de suprimentos apresenta uma falta de avaliação e entendimento detalhados para tomar decisões mais estratégicas que reduzam custos para a organização. Portanto, sugere-se realizar um estudo comparativo da satisfação das empresas fornecedoras para determinar as diferenças entre elas. Além disso, sugere-se como pesquisas futuras conhecer o perfil do cliente, tentar saber quais fatores o influenciam a comprar os produtos oferecidos pela empresa.

Também recomenda-se realizar um estudo para diferenciar os níveis de fornecimento para entender o nível de satisfação e integração entre eles. Sugere-se ainda, que em pesquisas futuras seja realizada uma análise das cadeias de suprimentos em organizações com foco em outros setores como vestuário, farmacêutico, instituições públicas, etc., pois cada cadeia possui particularidades que podem agregar valor à cadeia. Por fim, a realização de pesquisas quantitativas para medir o nível de excelência dos componentes da cadeia de suprimentos é outra recomendação para pesquisas futuras.

Como limitações da pesquisa, têm-se os respondentes da entrevista, ou seja, os membros que participaram da pesquisa foram apenas os da empresa em estudo, então, sugere-se realizar pesquisas futuras incluindo os membros primários da cadeia de suprimentos. Além disso, considera-se como limitação de pesquisa a falta de trabalhos específicos sobre a olivicultura na região. Com isso, o estudo identificou a necessidade e relevância de trabalhos novos e aprofundados sobre o tema, por exemplo, pesquisas envolvendo uma investigação mais detalhada dos pontos fortes e fracos do setor e das transações entre os agentes. Considera-se importante continuar analisando o potencial e os desafios do processo olivícola no Rio Grande do Sul, bem como investigar o crescimento do setor com o apoio de iniciativas públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. **Gestão da cadeia de suprimentos**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração – CADM) — Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2021.

ARAGÃO, A. **Modelo para SCM baseado em integração de processos, compartilhamento de informação e medidas de desempenho**. 2004. Dissertação (Programa de PósGraduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ARAGÃO, A. *et al.* Modelo de análise de cadeias de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindros de GNV. **Gestão & Produção**, v. 11, p. 299-311, 2004.

BATALHA, M. **Gestão Agroindustrial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especialidades e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 2–62.

BAPTISTA, S; NOGUEIRA, E; ALVES FILHO, A. Gestão de suprimentos e oportunidades de melhoria: estudo de caso em uma empresa fabricante de equipamentos médico-odontológicos. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 777-791, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRUM, Priscila. Sistemas ERP na gestão da cadeia de suprimentos. **Revista Organização Sistêmica**, v. 7, n. 4, p. 79-94, 2015.

BRUNNQUEL, V. *et al.* Resiliência na cadeia de suprimentos: estudo de caso em uma indústria metalmecânica. **Suma de Negócios**, v. 9, n. 19, p. 25-35, 2018.

CAMPELO FILHO, E.; BARBOSA, J. S. A gestão da relação de fornecedores a jusante da cadeia de suprimentos de material de construção. **Exacta**, v. 16, n. 3, p. 135-149, 2018.

CARDOSO, C. S.; DIAS, M. F. P. Cadeia da olivicultura. Série Agronegócios do Sul, 2018. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/gpeia/files/2018/02/CADEIA-DA-OLIVICULTURA-1.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2022.

CASTANHA, E; ENSSLIN, S; GASPARETTO, V. Avaliação de desempenho em relações interorganizacionais: Pesquisa para geração de conhecimento na área. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2019.

CISLAGHI, T. *et al.* Incentivos competitivos e cooperativos em relações diádicas: um estudo de caso na cadeia de uvas orgânicas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, p. 413-427, 2019.

CODA, R. C.; CASTRO, G. H. C de. Marketing business-to-business: análise da produção científica brasileira de 2008 a 2018. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 258-270, 2019.

COSTA, S. E. G.; DROHOMERETSKI, E.; SILVA, A. S.; NEVES, T. R. **Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos processos chaves no setor de fertilizantes**. ENEGEP. 2012.

CROXTON, K. L., LAMBERT, D. M.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; ROGERS, D. S. The Demand Management Process. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 2, 2002.

DA SILVA, G. L. *et al.* Olivicultura no Sul do Brasil: Um estudo a cerca do perfil do produtor e motivações para impulsionar a produção. **Revista de Gestão do agronegócio da Unipampa**, v. 1, n. 1, p. 15-35, 2019.

DA SILVA, D. B. L.; SILVA, G. Supply Chain Management e desempenho: proposição de um modelo conceitual. **Exacta**, v. 18, n. 3, p. 561-582, 2020.

DA SILVA, G. L. *et al.* Olivicultura no Sul do Brasil: Um estudo a cerca do perfil do produtor e motivações para impulsionar a produção. **Revista de Gestão do agronegócio da Unipampa**, v. 1, n. 1, p. 15-35, 2019.

DA SILVA, J. A. B. Customer service logistics como estratégia organizacional: um estudo de caso em uma multinacional. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 4, p. 226-244, 2018.

DE BRITO BRAGA, C. B.; LEOPOLDO, P. **O valor do compartilhamento de informações para a integração da cadeia de suprimentos**. 2019. Dissertação, (Mestrado profissional em administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Minas Gerais.

DE CAMPOS ALMEIDA, B. S. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Editora Senac São Paulo, 2022.

DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais** uma abordagem logística. 7. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

DISNEY, M. *et al.* Inventory management for stochastic lead times with order crossovers. **European Journal of Operational Research**, v. 248, n. 2, p. 473-486, 2016.

DO BOMFIM, E. T.; CALLADO, A. A. Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais: um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 39, p. 156-176, 2019.

DOS SANTOS, C. I. C. *et al.* Aplicação de conceitos da gestão da cadeia de suprimentos em uma microempresa do segmento agropecuário em Goiânia. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 2, p. 634-657, 2020.

EL KHATIB, A. S. S. Economía versus epidemiología: una análise do trade-off entre mercados e vidas em tempos de COVID-19. **Contabilidad y Negocios**, v. 15, n. 30, p. 62-80, 2020.

EVANS, R.; DANKS, A. **Strategic supply chain management**. In: GATTORNA, J. L. (Ed.). Strategic supply alignment: best practice in supply chain management. Gower, 1998.

FEIX, R. D.; LEUSIN JÚNIOR, S.; BORGES, B. K. **Painel do agronegócio do Rio Grande do Sul — 2021**. Porto Alegre: SPGG, 2021.

FRANÇA FILHO, G.; RIGO, A.; SOUZA, W. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 556-584, 2020.

GASPAR, A. **A Gestão da Relação com Fornecedores e o Impacto na Tesouraria: Caso Bluepharma**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- GIL, A. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GODÓI, C. K; MELLO, R. B. de; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, Estratégias e Métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Grupo A, 2012.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, Flórida, v. 9, n. 8 p. 1-19, 1998.
- LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books, 2021.
- LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- LEVI, D. S. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- LIMA, R.P. **Análise do sistema lógico de distribuição de material de uso e consumo na empresa N. Claudino e CIA. LTDA (Armazém Paraíba)**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Bacharelado em Administração) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Ifsul, João Pessoa, 2021.
- LOTFI, Z. *et al.* Information sharing in supply chain management. **Procedia Technology**, p. 298 – 304, 2013.
- LUGOBONI, L. F. *et al.* A Relação Entre Indicadores de Desempenho e a Construção Orçamentaria em Hotéis Brasileiros. **Revista Científica Hermes**, v. 22, p. 484-512, 2018.
- MACHADO, R. *et al.* Gestão da Cadeia de Suprimentos no Agronegócio: Uma proposta para a abacaxicultura no triângulo mineiro. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 20, n. 1, 2018.
- MARCELINO, J. A.; SVERZUTI, A. R. de O.; TRIZOLIO, B. L. G. da S. Agronegócio Brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 3, n. 9, p. 127–138, 2020.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas. v. 9, p. 44-120, 2021.

MELO, M. M. **Implementação de ferramenta para avaliação do desempenho da cadeia de suprimentos em empresa de tecnologia**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2019.

MENDES, M. *et al.* Análise da cadeia de suprimentos e proposta de melhorias logísticas por meio de componentes logísticos em cervejaria artesanal no Pará. **Normalização e Revisão**, p. 122, 2021.

NANTES, J. F.; SCARPELLI, M. **Elementos de gestão na produção rural**. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVOPAMPA. **Olivopampa, olivicultura de excelência**, 2022. Disponível em: <<https://olivopampa.com.br>>. Acesso em: 25 de nov. de 2021.

PAOLESCHI, B. **Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

PESCA, D. *et al.* **Proposta de tarefas logísticas na gestão da cadeia de suprimentos**: um estudo sobre as contribuições do BPM. *Gestão Estratégica: tecnologia e o impacto nas organizações*, Ponta Grossa, 2015.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

POIRIER, C.C.; QUINN, F.J. A survey of supply chain progress. **Supply Chain Management Review**, September/October, pp. 40-47, 2003.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **Brasil amplia liderança no ranking mundial de superávits agrícolas**, 2022. Disponível em: <<https://www.portaldoagronegocio.com.br/economia/brasil/noticias/brasil-amplia-lideranca-no-ranking-mundial-de-superavits-agricolas>>. Acesso em: 25 de jun. de 2022.

PRAJOGO, G.; OLHAGER, J. Supply chain integration and performance: the effects of longterm relationships, information technology and sharing, and logistics integration. **International Journal of Production Economics**, v.135, n.1, p 514–522, 2012.

PRÓ-OLIVA. **Secretaria da agricultura, pecuária e desenvolvimento rural**, 2022. Disponível em: <<https://www.agricultura.rs.gov.br/pro-oliva>>. Acesso em: 13 de jan. de 2022.

RODRIGUES, R. M. **Elementos de competitividade da cadeia produtiva da olivicultura no Rio Grande do Sul**. 2013. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SANTOS, Andrea.; FORCELLINI, F. As relações do projeto de produtos com a cadeia de suprimentos: um estudo de caso no setor de eletrodomésticos. **Production**, v. 22, p. 534-548, 2012.

SAUERESSIG, D.; PINTO, A. T.; SCHULTZ, G. O desenvolvimento da olivicultura no Rio Grande do Sul: elementos de formação do sistema agroindustrial. **Extensão Rural**, v. 26, n. 1,

p. 69–85, 2019. DOI: 10.5902/2318179628992. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/28992>>. Acesso em: 19 jan. 2022.

SAUERESSIG, D. **O desenvolvimento da olivicultura no Rio Grande do Sul:** potencialidades e desafios. 2018. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SAVARIS, C. E.; VOLTOLINI, E. Modelo de aplicação do balanced scorecard para cadeia de suprimentos. **Revista FAE**, v. 7, n. 2, p. 59-72, 2004.

SCAVARDA, L.F. *et al.* A model for SCM analysis and its application. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, v.1, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA FILHO, J. R.; FARINA, M. C.; GASPAR, M. A.; DONATO, H. C. Fatores dificultadores nas práticas de gestão no relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, v. 8, n. 1, p. 57-71, 2017.

TALAMINI, E; PEDROZO, E; SILVA, A. Gestão da Cadeia Suprimentos e a Segurança do Alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Gestão e Produção (UFSCar)**. São Carlos, v. 12, n. 1, p.107-120, 2005.

TEIXEIRA, B. E. S.; CUNHA, I. M. M.; TERRA, A. **A expansão da fronteira agrícola da soja no município de Santarém (PA) e suas transformações socioespaciais**. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 21, 2012, Uberlândia. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2012, p. 1-16.

TEJERO, I; DA ROSA, A. Potencial da olivicultura no sul do Brasil. **Revista Científica Agropampa**, v. 1, n. 1, p. 114-123, 2020.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, p.125-134, 2010.

VITORINO FILHO, V. *et al.* Gestão colaborativa em cadeias de suprimentos: um estudo bibliométrico. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 96, 2016.

Waggoner, D. B.; *et al.* The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. **International Journal Production Economics**, v. 60-61, p. 53-60, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, L.; GODOY, A. Perspectivas do uso de diários nas pesquisas em organizações. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, p. 550-563, 2010.

ZORZENON, R. **Práticas de gestão da qualidade na relação cliente-fornecedor em produtos eletrônicos**. 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. Sendo assim, as informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima.

Perfil do entrevistado	
1.	Qual seria seu cargo atual?
2.	Quanto tempo está na empresa?
3.	Qual é a sua formação?

Integração dos Processos de Negócios	
1.	Conte como foi o processo de Gestão da Cadeia de Suprimentos desde seu início? Quando? Como? Houve envolvimento da gerência da empresa na GCS?
2.	O que motivou a empresa a promover a GCS?
3.	Quais foram as principais dificuldades enfrentadas?
4.	Quais benefícios que a empresa obtém com sua GCS?
5.	Há alguma área da cadeia de suprimentos que a empresa visa melhorar? O que pode melhorar?
6.	Qual a estrutura atual da GCS e seus elos?
7.	Há oportunidades de melhorias na estrutura da cadeia de suprimentos da empresa? O que pode melhorar?
8.	Você poderia descrever a dinâmica do funcionamento dos diferentes setores da empresa?
9.	Quem coordena os processos internos da empresa?
10.	Há algum treinamento para que as áreas estabeleçam uma GCS eficiente? Quais?

Membros-chave: fornecedores	
11.	Comente como são as relações com os principais fornecedores desde o início do processo.
12.	Ocorreu redução ou ampliação do número de fornecedores? (Com isso, procurar saber se a política da empresa é de poucos ou muitos fornecedores).
13.	Como você classificaria as transações com os fornecedores? (De cooperação, parceria, simplesmente de mercado, outras).
14.	Quais os critérios que a empresa adota para escolha dos fornecedores?
15.	Quais ações que a empresa estabelece no caso se algum fornecedor atrasar a entrega de insumos?
16.	Como a empresa avalia o desempenho dos fornecedores? O que pode melhorar?

Membros-chave: clientes	
1.	Comente como são as relações com os principais clientes.
2.	Ocorreu redução ou ampliação do número de clientes? (Com isso, procurar saber se a política da empresa é de poucos ou muitos clientes).
3.	Como você classificaria as transações com os clientes? (De cooperação, parceria, simplesmente de mercado, outras).
4.	Quais os critérios que a empresa acredita que o cliente adota para escolher os produtos oferecidos pela empresa?
5.	Quais ações que a empresa estabelece no caso se algum cliente atrasar na retirada de produtos?
6.	Como a empresa avalia a relação desempenho/clientes? O que pode melhorar?

Compartilhamento de informações entre os agentes

1.	Como você descreveria o compartilhamento de informações sobre seu estoque com fornecedores?
2.	Como você descreveria o compartilhamento de informações sobre suas vendas com fornecedores?
3.	Como você descreveria o compartilhamento de informações sobre sua previsão de vendas com fornecedores?
4.	Como você descreveria o compartilhamento de informações sobre sua previsão de compras com fornecedores?
5.	Como você descreveria o compartilhamento de informações sobre seus projetos futuros com fornecedores?
6.	De que forma as informações são compartilhadas? <i>On-line</i> via sistema? <i>WhatsApp</i> ? <i>E-mail</i> ? Telefone?

Medidas de desempenho

1.	A empresa considera a variação de produtos danificados recebidos do fornecedor como uma medida de desempenho?
2.	A empresa considera o número de reclamações como uma medida de desempenho?
3.	A empresa considera como medida de desempenho o cumprimento do fornecedor à programação de entregas?
4.	A empresa considera como medida de desempenho a flexibilidade de aumento de pedido?
5.	A empresa considera como medida de desempenho o nível de estoque no elo?
6.	A empresa considera como medida de desempenho o giro de estoque no elo?
7.	Quais medidas de desempenho são utilizadas pela sua empresa para avaliar o desempenho dos elos da cadeia de suprimentos?