

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE FORNECEDORES EM CONTEXTOS AMAZÔNICOS: UM ESTUDO DE CASO NA AGROINDÚSTRIA APOENA

CHALLENGES AND STRATEGIES IN SUPPLIER MANAGEMENT IN AMAZONIAN CONTEXTS: A CASE STUDY IN APOENA AGROINDUSTRY

Ádria Hellen Coelho Antunes Ferreira¹

Elcivane de Oliveira Hilario²

Ruan Lima da Rocha³

Deusamir Pereira⁴

RESUMO: O estudo foi conduzido no município de Tefé (AM), tendo como unidade de análise a agroindústria Apoena, referência regional em práticas sustentáveis. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com delineamento de estudo de caso. A coleta de dados incluiu entrevista semiestruturada com uma colaboradora da área administrativa diretamente envolvida na gestão de fornecedores, além de observações diretas e análise documental. A análise dos dados seguiu os procedimentos da análise de conteúdo, permitindo a categorização e interpretação das informações à luz dos objetivos propostos. Os resultados indicam que os principais desafios na gestão de fornecedores estão relacionados à logística precária, isolamento geográfico, sazonalidade da produção, informalidade dos produtores e resistência cultural à mudança. Observou-se que a empresa estabelece vínculos baseados na confiança, mas ainda enfrenta limitações no planejamento do abastecimento e na padronização dos processos. Conclui-se que, apesar das adversidades regionais, estratégias de valorização dos pequenos produtores, ampliação da base de fornecimento e fortalecimento institucional podem promover maior estabilidade e eficiência. O estudo também evidencia a necessidade de investigações futuras que explorem com profundidade os fatores que sustentam a informalidade e os comportamentos de resistência entre os fornecedores, contribuindo para o aprimoramento da cadeia de suprimentos amazônica.

4631

Palavras-chave: Logística. Sazonalidade. Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT: The study was conducted in the municipality of Tefé (Amazonas), using the Apoena agro-industry — a regional benchmark in sustainable practices — as its unit of analysis. A qualitative, exploratory approach was adopted, with a case study design. Data collection included a semi-structured interview with a staff member from the administrative area directly involved in supplier management, as well as direct observations and document analysis. The data analysis followed content analysis procedures, allowing for the categorization and interpretation of information in light of the proposed objectives. The results indicate that the main challenges in supplier management are related to poor logistics, geographical isolation, production seasonality, producer informality, and cultural resistance to change. It was observed that the company establishes trust-based relationships but still faces limitations in supply planning and process standardization. It is concluded that, despite regional adversities, strategies that value small producers, expand the supplier base, and strengthen institutional structures may promote greater stability and efficiency. The study also highlights the need for future research to explore in depth the factors that sustain informality and resistance behaviors among suppliers, contributing to the improvement of the Amazonian supply chain.

Keywords: Logistics. Seasonality. Regional Development.

¹Discente em Administração. Universidade do Estado do Amazonas.

²Discente em Administração. Universidade do Estado do Amazonas.

³Discente em Administração. Universidade do Estado do Amazonas.

⁴Professor de Ensino Superior da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Doutorado em Biotecnologia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

INTRODUÇÃO

A cadeia de fornecedores tem exercido um impacto cada vez mais significativo na performance das organizações, uma vez que a capacidade das contratantes de atender às necessidades de seus consumidores depende, em grande medida, dos produtos e serviços fornecidos por terceiros. Gerir adequadamente os fornecedores — selecionando aqueles mais qualificados e, sobretudo, alinhados às estratégias organizacionais — torna-se, portanto, um fator essencial para assegurar a produtividade da empresa (VIANA, ALENCAR, 2012; SEBRAE, 2023).

A capacidade e a eficiência na entrega de resultados estão diretamente ligadas à qualidade dos insumos adquiridos. Nesse contexto, cabe aos gestores traçarem estratégias eficazes para a aquisição de matérias-primas e serviços, selecionando fornecedores adequados, garantindo o suprimento contínuo e promovendo o desenvolvimento de suas capacidades ao longo do tempo. A gestão de fornecedores, portanto, vai muito além do simples ato de comprar e vender, envolve a definição de parâmetros de qualidade, o gerenciamento do relacionamento com os parceiros comerciais, o controle das entregas e o acompanhamento constante de indicadores de desempenho. Trata-se de estabelecer parcerias que gerem benefícios mútuos e, por consequência, agreguem valor ao consumidor final, é um processo decisório contínuo, com impactos diretos sobre os custos, os prazos e a conformidade dos produtos. (SLACK, BRANDON-JONES, JOHNSTON, 2018; SEBRAE, 2023).

4632

No setor agroindustrial amazônico, que engloba a transformação e beneficiamento de matérias-primas agrícolas e pecuárias em produtos de maior valor agregado, gerenciar a rede de fornecedores e garantir o suprimento de matérias-primas de qualidade e na quantidade necessária é um grande desafio. Segundo Nogueira e Oliveira (2019), a implantação de negócios de qualquer natureza na região amazônica é uma tarefa desafiadora, por ser uma região isolada, com altos custos logísticos e com significativas ineficiências nos diversos modais de transporte. Há uma forte influência da sazonalidade agrícola, período de cheia e estiagem, alta perecibilidade dos produtos e entraves logísticos no transporte da produção e coordenação entre múltiplos agentes - como os fornecedores de matérias-primas, frequentemente dispersos geograficamente.

Nesse contexto, os desafios para a gestão de fornecedores ganham contornos ainda mais críticos. Nas cadeias agroindustriais da região, os insumos costumam ser fornecidos por pequenos produtores familiares rurais, geralmente isolados geograficamente, com baixa

capacidade de produção e acesso limitado a tecnologias modernas de cultivo e mecanização (HOMMA, 2014). Essa fragmentação, somada às dificuldades impostas pela sazonalidade agrícola, pelos extremos climáticos — como longos períodos de cheia e estiagem — e pelos entraves logísticos típicos da região, torna o processo de abastecimento irregular, oneroso e difícil de planejar (ALVES, 2023).

Esses fatores exigem das empresas agroindustriais amazônicas não apenas esforço contínuo de coordenação e adaptação, mas também estratégias específicas de relacionamento e desenvolvimento de seus fornecedores.

Diante deste panorama complexo, o presente estudo teve como objetivo principal analisar os desafios inerentes à gestão de fornecedores em uma empresa agroindustrial familiar situada no município de Tefé, Amazonas. Adicionalmente, a pesquisa buscou avaliar as estratégias de relacionamento com fornecedores, identificar os principais obstáculos enfrentados e explorar oportunidades de aprimoramento com base nas melhores práticas encontradas na literatura especializada.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DE FORNECEDORES

4633

A gestão de fornecedores é uma atividade fundamental na logística de suprimentos, configura um componente estratégico das organizações modernas, especialmente em cadeias produtivas complexas. Compreende o conjunto de práticas que visa selecionar, avaliar, acompanhar e desenvolver fornecedores com vistas à maximização da eficiência, da qualidade dos insumos e da segurança operacional. Abrange diversas etapas, desde a identificação das necessidades do negócio até o monitoramento de resultados (TRINDADE et al., 2017, p. 43).

O gerenciamento eficiente da rede de fornecedores permite prever riscos, planejar a melhor forma de lidar com eles, e assim assegurar uma margem maior de segurança para organização, resultando em benefícios para a cadeia de suprimentos. Para isso, é importante desenvolver um relacionamento de confiança com o fornecedor, sendo transparente sobre as expectativas em relação à sua contratação. E para garantir a qualidade final dos produtos, manter a eficiência das operações e minimizar a possibilidade de perdas financeiras, é essencial realizar a análise de fornecedores: avaliar aspectos como reputação, qualidade e capacidade de entrega (SEBRAE, 2023).

Segundo Barbosa e Teixeira (2016), a adoção de critérios técnicos para a qualificação e a manutenção de fornecedores favorece a redução de riscos e o aumento da confiabilidade na cadeia de suprimentos. Quando bem estruturada, a gestão fornece bases para decisões mais racionais sobre substituições, negociações e planejamento de compras, contribuindo para a resiliência dos processos produtivos em ambientes de alta volatilidade.

SETOR AGROINDUSTRIAL BRASILEIRO

Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (2025) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (s.d.), o agronegócio brasileiro encerrou o ano de 2024 com um valor de R\$ 2,72 trilhões, sendo R\$ 1,9 trilhão provenientes do setor agrícola. Esse resultado representou mais de 23% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional no período, com destaque para o segmento agroindustrial, que respondeu por mais de 5%. De acordo com a conceituação dada pelo governo federal:

A agroindústria é o ambiente físico equipado e preparado onde um conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas agropecuárias provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura são realizadas de forma sistemática (BRASIL, 2021).

Desde a produção no campo até a transformação dos insumos, a cadeia produtiva agroindustrial é um importante gerador de empregos em muitas comunidades rurais. No que diz respeito à rede de fornecedores de matérias-primas, esta frequentemente envolve forte participação de pequenos produtores rurais (agricultura familiar), que são beneficiados com oportunidades de renda mais estáveis e melhoria na qualidade de vida. somado a isso, em muitos casos há a possibilidade da oferta de treinamento técnico para o aprimoramento de práticas de cultivo agrícola para melhorar a qualidade da produção (NETO, 2023).

Conforme Torrezan, et al. (2017, p. 11) “a agroindústria familiar ajuda a fixar o homem no campo, especialmente os jovens, que, na falta de ocupação laboral no campo, acabam migrando para o meio urbano, em busca de oportunidades de trabalho.” Ainda segundo os autores, a valorização de produtos regionais, tradição e costumes fazem parte da cultura agroindustrial familiar. No contexto da região norte, a castanha-do-pará e o açaí são exemplos clássicos de produtos tradicionais que são muito valorizados pelos consumidores.

Como em qualquer organização, a manutenção da viabilidade financeira e da competitividade da agroindústria depende da garantia contínua de insumos processáveis ao longo do ano. Isso requer planejamento, previsibilidade, resiliência e, sobretudo, integração entre a empresa e as partes interessadas — especialmente a rede de fornecedores de matérias-primas, que constitui o alicerce do bom funcionamento organizacional. Trata-se de um desafio comum ao setor como

um todo. Contudo, essa integração enfrenta obstáculos ainda mais complexos na região amazônica, onde fatores como o isolamento geográfico, a sazonalidade e a infraestrutura limitada comprometem o funcionamento regular da cadeia produtiva (PASSOS, 2013; ALVES, 2023).

DESAFIOS LOGÍSTICOS CARACTERÍSTICOS DA REGIÃO AMAZÔNICA

A logística envolve o gerenciamento estratégico da aquisição, movimentação e armazenagem de insumos e produtos acabados, visando maximizar as lucratividades presentes e futuras, atendendo a demanda dos clientes a baixo custo (GOMES, 2013).

Na região amazônica está intrinsecamente ligada às condições ambientais, sendo fortemente impactada pela alternância entre períodos de cheia e seca dos rios. De acordo com Alves (2023), O transporte fluvial, embora predominante, apresenta sérias limitações operacionais nos meses de estiagem, comprometendo o escoamento da produção e o abastecimento de insumos. Esse fator sazonal obriga as empresas a adaptarem seus calendários logísticos e operacionais de forma antecipada. A precariedade da infraestrutura rodoviária acentua ainda mais os desafios. A escassez de estradas asfaltadas, a falta de interligação e a má conservação das vias existentes dificultam a conexão entre áreas rurais produtoras e centros urbanos de distribuição. Essa limitação impõe altos custos de transporte e amplia os prazos de entrega, afetando diretamente a competitividade das empresas que atuam em regiões mais isoladas da Amazônia.

4635

A ausência de centros logísticos integradores e a descontinuidade modal comprometem o desempenho das cadeias produtivas locais. A falta de terminais multimodais, armazéns de passagem e transporte refrigerado é especialmente prejudicial para o setor agroindustrial, que depende da manutenção da integridade física dos produtos com alta perecibilidade. Essa realidade obriga as empresas a internalizarem custos logísticos que, em outras regiões do país, são melhor absorvidos por infraestrutura pública mais funcional (PASSOS, 2013; ALVES, 2023).

MÉTODOS LOCAL DE ESTUDO

Tefé é um município brasileiro localizado no Estado do Amazonas, a cerca de 522 km da capital, Manaus. Possui uma área territorial de 23.692 km² e uma população estimada de 73.669 habitantes, sendo o quinto município mais populoso do estado (IBGE, 2022).

A empresa objeto deste estudo é a Agroindústria e Comércio de Produtos Agrícolas e Silvestres da Amazônia Apoená, localizada na Estrada das Missões, nº 1900, Tefé - AM. Fundada em 2011 pelos empresários Onésimo Maurillo Jacinto Gomes e Kátia Piêra Batista Gomes. Trata-se de uma empresa familiar que atua no beneficiamento de produtos oriundos de recursos florestais e agrícolas da região. A organização se destaca pela busca em agregar valor aos produtos locais, atuando simultaneamente nos mercados de produtos refinados e populares. A missão da Apoená, segundo os proprietários, consiste em integrar cadeias produtivas, valorizando as comunidades fornecedoras e promovendo o desenvolvimento sustentável, em consonância com quatro Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU: Fome zero e agricultura sustentável; trabalho decente e desenvolvimento econômico; consumo e produção responsáveis; e cidades e comunidades sustentáveis.

A escolha pela Apoená justifica-se pelo seu papel singular na região como exemplo ímpar de agroindústria que busca aliar tradição, inovação e responsabilidade socioambiental. Sua atuação em rede com produtores locais a torna representativa para análises sobre a gestão de fornecedores na Amazônia.

ABORDAGEM QUALITATIVA

4636

Adotou-se uma abordagem qualitativa, que reconhece a complexidade das ciências sociais e demanda metodologia própria para compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos envolvidos. Os dados qualitativos permitem descrever situações de forma aprofundada, interpretando os sujeitos em seus próprios termos, o que difere da padronização típica da abordagem quantitativa (Goldenberg, 2004, p. 10; 28).

TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (Gil, 2017, p. 46-51). Essa abordagem é apropriada quando há pouco conhecimento acumulado sobre o tema, como é o caso da gestão de fornecedores em agroindústrias localizadas em regiões isoladas da Amazônia.

Foi realizada pesquisa bibliográfica com o objetivo de embasar teoricamente a análise, por meio da revisão de literatura especializada em gestão de fornecedores, agroindústria e desenvolvimento regional. Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos, periódicos especializados e outras fontes confiáveis, a fim de construir uma base conceitual sólida (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

MÉTODO: ESTUDO DE CASO

O método utilizado foi o estudo de caso, definido como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (GOLDENBERG, 2004, p. 18–19). O estudo de caso é especialmente relevante para aprofundar a compreensão sobre uma unidade social específica, como uma empresa, e permite o uso de múltiplas fontes de evidência. No presente trabalho, a unidade de análise é a agroindústria Apoená, enquanto a unidade de observação recai sobre os membros da equipe administrativa diretamente envolvidos na gestão de fornecedores.

COLETA DE DADOS

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com a assistente administrativa que atua há mais de três anos na empresa. A organização possui um quadro administrativo composto por quatro pessoas, sendo que a entrevistada está diretamente envolvida na gestão de compras, controle de pedidos e relacionamento com fornecedores, o que a qualifica para fornecer informações relevantes sobre o tema pesquisado. Dada a estrutura enxuta da empresa e o papel central da entrevistada na gestão de fornecedores, a escolha de um único respondente foi considerada suficiente para atingir os objetivos do estudo.

4637

A entrevista foi conduzida com o auxílio de um roteiro contendo dezenove questões, elaborado com base nos objetivos da pesquisa. A gravação em áudio foi autorizada verbalmente pela entrevistada e posteriormente transcrita para análise qualitativa. Durante o encontro, os objetivos da pesquisa foram apresentados com clareza. Como não houve coleta de dados sensíveis ou exposição de informações pessoais, o estudo não exigiu submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme estabelecido pela Resolução CNS nº 510/2016 (BRASIL, 2016).

ANÁLISE DE DADOS

Como forma de triangulação metodológica, também foram utilizadas observações diretas e análise de documentos institucionais. Essa etapa contou com a colaboração dos próprios fundadores da agroindústria, que auxiliaram na validação das informações fornecidas. Foram examinados relatórios internos, registros de compra e documentos administrativos, com o objetivo de complementar e confrontar os dados obtidos nas entrevistas (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 43). A análise seguiu os princípios da análise de conteúdo, permitindo a categorização das falas e a identificação de padrões e significados relevantes aos objetivos da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

A produção da agroindústria Apoena é destinada, majoritariamente, ao atendimento de demandas de Manaus e de municípios em outros estados, como Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Fortaleza e Pará. Esse direcionamento para mercados externos a Tefé ocorre em função da maior valorização dos produtos beneficiados por parte desses consumidores, ao contrário do mercado local, onde a percepção dos diferenciais de qualidade é limitada, especialmente devido aos preços mais elevados em comparação aos concorrentes regionais.

Todos os fornecedores de matérias-primas processadas pela Apoena são agricultores familiares que atuam na zona rural de Tefé — incluindo a Estrada da Agrovila, Estrada da Emade, Estrada das Missões — e em municípios próximos, como Caiambé e Uarini (Figura 1). Ao envolver diretamente e indiretamente mais de 100 núcleos familiares, a organização exerce um papel significativo no fortalecimento da economia local e na promoção do desenvolvimento regional. Os dados também reforçam a importância da agricultura familiar, sejam eles econômicos ou ligados à saúde da população, por meio da produção de alimentos em seu estado natural (DIAS; LUCENA; NETO, 2024).

4638

Figura 1 — Posição das Comunidades Fornecedoras Uarini e Caiambé em Relação a Tefé.



Fonte: FERREIRA, HILARIO, ROCHA, (2025) com base em imagem do Google Earth.

A escolha dos fornecedores na agroindústria estudada ocorre com base em indicações, na avaliação da qualidade da produção e na viabilidade de negociação. Há uma preferência clara

por produtores familiares locais, evitando-se a atuação de intermediários, o que contribui para maior controle sobre a origem e qualidade das matérias-primas. Para organizar esse processo, a empresa implementou um sistema digital que substituiu os registros manuais anteriormente utilizados, facilitando o cadastro dos fornecedores e a emissão de notas fiscais.

O relacionamento com os produtores é descrito como próximo e pessoal, ancorado na reputação da família proprietária da agroindústria. A confiança mútua exerce um papel central nas transações comerciais, especialmente em um contexto em que a formalização por meio de contratos ainda é incomum. Nogueira et al. (2022) destaca que nessas cadeias típicas da agricultura familiar, a formação de lealdade e confiança surgem do contato direto com o produtor, e a integração com a comunidade local é essencial. No mesmo sentido, Buquera e Marques (2022) destacam que, em mercados informais de produtos orgânicos, a reputação interpessoal substitui contratos formais

Na tentativa de atender à demanda por matéria-prima e assegurar a entrega dos pedidos, a empresa prioriza fornecedores antigos, com os quais já mantém um histórico de relacionamento. Contudo, não adota práticas estruturadas de fidelização. Segundo a empresa, essa estratégia seria inviável, uma vez que, devido à sazonalidade das produções agrícolas, é necessário manter uma rede ampla e diversificada de contatos para garantir o fornecimento contínuo ao longo do ano. Essa necessidade se intensifica pelo fato de a empresa atuar simultaneamente em diferentes cadeias produtivas, alternando entre elas conforme o período de safra de cada matéria-prima. Nesse contexto, ampliar o número de fornecedores aumenta a probabilidade de acesso constante aos insumos, sendo mais vantajoso do que restringir-se a um grupo fixo de produtores.

4639

Além disso, a empresa busca valorizar o trabalho dos pequenos produtores, reconhecendo que esses agentes precisam comercializar sua produção com quem oferecer as melhores condições no momento oportuno. Essa postura está alinhada a uma das cinco forças de Porter: o poder de negociação dos fornecedores. De acordo com esse modelo, quanto maior a dependência da empresa em relação a um único fornecedor, maior será o poder de barganha desse agente. Assim, a centralização das compras em poucos produtores poderia representar riscos significativos à operação, especialmente em casos de interrupção no fornecimento ou perdas de produção provocadas por eventos naturais, como secas ou cheias, comuns na região amazônica (ROBBEN, 2023).

Em síntese, a estratégia de relacionamento de fornecedores combina critérios objetivos, como qualidade e viabilidade logística, com elementos subjetivos baseados na confiança e nas

relações sociais. Apesar da ausência de mecanismos formais de fidelização, a proximidade com os produtores e a construção de vínculos ao longo do tempo têm sido fundamentais para a sustentabilidade da cadeia de suprimentos.

DESAFIOS NA GESTÃO DE FORNECEDORES

A empresa enfrenta uma série de entraves que comprometem a eficiência na gestão de fornecedores, especialmente devido ao contexto amazônico em que está inserida. O quadro destaca os principais desafios:

Quadro 1 — Resumo dos Desafios encontrados na gestão de Fornecedores da Apoena.

DESAFIOS	DESCRIÇÃO	IMPACTOS
Logística e isolamento geográfico	Fornecedores distantes dos centros urbanos. O acesso difícil por vias fluviais e a falta de infraestrutura logística dificultam o transporte e o escoamento.	Aumenta os custos operacionais, pode causar atrasos nas entregas e dificulta a integração da cadeia de suprimentos.
Sazonalidade, quantidade e qualidade	A oferta de matéria-prima varia conforme a estação; há baixa produção em alguns períodos e nem sempre as matérias-primas atendem aos requisitos de qualidade.	Dificulta o abastecimento contínuo e o pleno funcionamento da organização ao longo do ano.
Preço, prazo e formalização	Dificuldades em negociar preços justos; prazos curtos para pagamento, e fornecedores ainda sem regularização.	Pode gerar insegurança nas relações comerciais, dificulta o gerenciamento de caixa e pode limitar o acesso a mercados mais exigentes.

Fonte: FERREIRA, HILARIO, ROCHA, 2025.

LOGÍSTICA E ISOLAMENTO GEOGRÁFICO

Diferentemente do que ocorre na maioria das organizações, que contam com acesso facilitado a listas online de fornecedores, permitindo a realização de múltiplos orçamentos e a escolha por aqueles com menor custo e prazo de entrega, a realidade da agroindústria estudada é significativamente distinta. Seus fornecedores estão localizados em áreas isoladas, muitas vezes sem acesso à internet ou meios adequados de comunicação. Não há uma base de dados disponível que permita consultar produtores com melhor custo-benefício, reputação, ou a localidade em que determinada matéria-prima é encontrada com maior facilidade.

A formação da atual rede de fornecedores exigiu um esforço ativo de prospecção por parte da empresa, que precisou visitar diversas comunidades para identificar potenciais parceiros que atendessem aos critérios de qualidade e confiabilidade estabelecidos.

Mesmo após a consolidação dessa rede, a logística de abastecimento continua sendo um desafio persistente. O acesso às comunidades fornecedoras é limitado pela precariedade da infraestrutura local e pelas longas distâncias, o que torna o transporte das matérias-primas

oneroso e demorado, afetando diretamente a regularidade do fornecimento, não sendo rara às vezes em que a quantidade não é suficiente para suprir a demanda.

Esses entraves são coerentes com o que aponta Alves (2023), ao destacar que a ausência de infraestrutura adequada de transporte está diretamente relacionada à falta de um modelo de desenvolvimento público e regional eficiente para a região. Nogueira e Oliveira (2019) complementam afirmando que esses entraves logísticos diminuem a eficácia da cadeia de suprimentos, elevam o preço do produto e consequentemente impactam negativamente a competitividade organizacional.

SAZONALIDADE, QUANTIDADE E QUALIDADE

As principais linhas de produção da agroindústria analisada incluem farinha de mandioca e óleos vegetais - como castanha-do-Pará e andiroba (tabela 2) - além de insumos como cacau puro em pó e polpas de cupuaçu, açaí e buriti.

Quadro 2 — Quantidade semanal estimada das principais matérias-primas processadas pela empresa no período das correspondentes safras.

Matéria-prima	Quantidade estimada por semana
Farinha de mandioca	6 Toneladas
Castanha-do-brasil (óleo e torta)	4 Toneladas
Andiroba (óleo e torta)	4 Toneladas

4641

Fonte: FERREIRA, HILARIO, ROCHA, 2025.

Apesar da abundância de recursos naturais na região amazônica, a ideia de que a localização em um bioma rico garante fácil acesso a matérias-primas para a agroindústria é equivocada. As produções possuem ciclos produtivos sazonais, exigindo que a empresa se adapte à oferta limitada em determinados períodos do ano. Fatores climáticos também impactam diretamente a produção agrícola, como ocorreu em 2021, quando a cheia dos rios resultou em um prejuízo estimado em R\$ 70 milhões para a agricultura no estado do Amazonas (MARQUES, 2021). As características inerentes ao contexto regional reduzem a previsibilidade do fornecimento, impactando diretamente o planejamento organizacional e o suprimento de demandas.

Por fim, mesmo quando há oferta de matérias-primas, estas nem sempre atendem aos padrões de qualidade exigidos pela agroindústria. Essa limitação está associada ao fato de que a produção é realizada por agricultores familiares, caracterizada por baixo nível de profissionalização e ausência de práticas padronizadas de cultivo. Conforme destaca Homma

(2014), a produção familiar na Amazônia apresenta baixa produtividade, mão de obra limitada e reduzido uso de técnicas padronizadas e equipamentos adequados.

PREÇO, PRAZO E FORMALIZAÇÃO

O preço da matéria-prima é definido pelos próprios produtores, e nem sempre é compatível com as condições financeiras da empresa. As negociações exigem equilíbrio entre o reconhecimento do valor do trabalho dos produtores e a viabilidade econômica da empresa, uma vez que o pagamento é sempre à vista, sem a possibilidade de prazos prolongados ou parcelamentos. Isso torna o gerenciamento do fluxo de caixa complexo, uma vez que a compra de matéria-prima é sempre à vista, no entanto a venda dos pedidos para clientes, especialmente de maior volume, costuma ser a prazo.

As consequências para a empresa podem ser demonstradas ao calcular o Ciclo de Conversão de Caixa (CCC), que representa o intervalo de tempo entre o pagamento pela matéria-prima e o recebimento do valor correspondente das vendas (FERREIRA, 2016). Este indicador é calculado pela seguinte fórmula:

$$CCC = PMRE + PMRV - PMPC$$

O Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) representa o tempo médio que a empresa leva para vender os produtos que mantém em estoque. O Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) corresponde ao período médio necessário para a empresa receber dos clientes os valores referentes às vendas realizadas a prazo. O Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPC) refere-se ao tempo médio utilizado pela empresa para quitar seus compromissos com os fornecedores (FERREIRA, 2016).

Supondo que a empresa adquira R\$ 10.000,00 em matéria-prima, com 10 dias para processamento e recebimento da primeira parcela da venda apenas após 30 dias, o capital investido permanece imobilizado por 40 dias. Tal situação exerce pressão sobre o fluxo de caixa e pode comprometer a sustentabilidade financeira do negócio no curto prazo. Ademais, há resistência por parte dos produtores à formalização, o que dificulta a emissão de notas fiscais e o estabelecimento de contratos mais estruturados.

POSSIBILIDADES DE EVOLUÇÃO

Investir no desenvolvimento dos fornecedores tem se mostrado uma estratégia eficaz para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade do negócio. Ao capacitar seus parceiros, a empresa cria uma relação de interdependência positiva, na qual ambos os lados se beneficiam. Esse processo favorece o estabelecimento de parcerias estratégicas e o aumento da colaboração

entre os elos da cadeia de suprimentos. Ter fornecedores qualificados impacta positivamente toda a cadeia produtiva e competitividade organizacional (SOLIANI et al., 2021).

A organização analisada demonstra compreender que o fortalecimento da base de fornecedores é elemento estratégico essencial para seu crescimento sustentável e para a manutenção da qualidade de seus produtos. Nesse sentido, incentiva a participação dos produtores em cursos de capacitação promovidos pela própria empresa, bem como estimula a formalização, a exemplo da obtenção da carteira de produtor rural.

Entre as iniciativas planejadas para longo prazo, destacam-se a criação de um centro de capacitação dentro da própria fábrica, o desenvolvimento de casas de farinha modernas e acessíveis, e a ampliação da rede de contatos com novos fornecedores.

Essas ações visam não apenas ampliar os benefícios sociais e econômicos aos fornecedores, mas também facilitar processos gerenciais, como a emissão de notas fiscais e o controle da cadeia de suprimentos. Também revelam o papel proativo da empresa em fomentar o desenvolvimento local e garantir a sustentabilidade da sua cadeia de suprimentos.

Embora a organização desenvolva iniciativas relevantes, suas ações ainda apresentam limitações em termos de alcance, principalmente por conta do número reduzido de colaboradores operando na área que lida com a produção e compras, a saber quatro. Há evidente necessidade de apoio complementar, especialmente no que diz respeito à assistência técnica, ao financiamento e ao suporte institucional. Essas demandas indicam a importância da atuação conjunta de outros agentes, como universidades, demais empresas privadas e, principalmente, do poder público, por meio da oferta de capacitações, incentivos para a aquisição de equipamentos e políticas que valorizem o pequeno produtor rural.

Conforme observado por Oliveira et al. (2024), o modelo da hélice tríplice, que integra governo, universidade e setor produtivo, pode ser adaptado à realidade amazônica com a inclusão das comunidades locais e a criação de instituições híbridas. Essa articulação contribui para melhorar a infraestrutura, ampliar a formação de capital intelectual e incentivar o investimento produtivo, sendo uma estratégia eficaz para contornar dificuldades como a precariedade da infraestrutura, a baixa cultura de inovação, a escassez de investimentos industriais e a limitada qualificação técnica, apontadas pelos autores e identificadas nesta pesquisa.

CONCLUSÃO

Os resultados evidenciam que a gestão de fornecedores em uma agroindústria amazônica demanda sensibilidade social, adaptação ao contexto local e busca contínua por soluções criativas frente às limitações estruturais da região. A realidade de Tefé (AM), marcada por isolamento geográfico, infraestrutura limitada e forte influência da sazonalidade, impõe desafios singulares à operação da empresa estudada.

A partir da análise qualitativa conduzida, constatou-se que os principais entraves enfrentados envolvem dificuldades logísticas, devido à distância e ao difícil acesso às comunidades fornecedoras; variações sazonais na produção, que comprometem a previsibilidade e a constância no fornecimento de matérias-primas; e questões associadas ao preço, prazo de pagamento e à informalidade dos produtores, que limitam o acesso a mercados mais exigentes e tornam o fluxo de caixa instável. Soma-se a esses fatores o contexto cultural de resistência à mudança, que dificulta a adoção de práticas de formalização, uso de tecnologias ou adesão a capacitações técnicas.

A metodologia adotada permitiu compreender com profundidade os fatores que impactam a gestão de fornecedores e as estratégias adotadas pela empresa para mitigar tais desafios. Observou-se que o relacionamento com os fornecedores é baseado principalmente na confiança mútua e na proximidade social, sendo pouco formalizado, o que reflete tanto uma limitação quanto uma característica adaptativa ao contexto.

4644

Em resposta à pergunta de pesquisa, concluiu-se que os desafios da gestão de fornecedores em agroindústrias localizadas em regiões remotas da Amazônia são amplificados pelas condições geográficas, estruturais e culturais da região, mas podem ser enfrentados por meio de estratégias que valorizem os pequenos produtores, ampliem a base de fornecimento e incentivem o desenvolvimento técnico e formal dos parceiros comerciais.

Contudo, uma limitação deste estudo é o fato de ter sido conduzido com base na análise de uma única agroindústria, o que impede a generalização ampla dos resultados para outras realidades amazônicas. Ainda assim, os achados oferecem importantes contribuições iniciais para a compreensão do tema, reforçando a necessidade de ampliar o escopo de pesquisas futuras, com a inclusão de múltiplas organizações e regiões.

Como proposta para estudos futuros, recomenda-se investigar com maior profundidade os fatores que levam os pequenos produtores a permanecerem na informalidade, bem como os motivos socioculturais que sustentam a resistência à mudança. A compreensão mais apurada

dessas dimensões pode oferecer subsídios importantes para o desenho de políticas públicas e estratégias organizacionais mais sensíveis à realidade local. Além disso, sugere-se explorar com mais detalhe modelos colaborativos de desenvolvimento regional, como o da hélice tríplice adaptada à Amazônia, incluindo governo, setor produtivo, instituições de ensino e comunidades tradicionais como agentes ativos na transformação econômica e social da região.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mayara da Costa. **Custo Amazônico: os desafios para empreender na região mais verde do Brasil**. 2023. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2023. Acesso em: 19 jun. 2025.

BARBOSA, Danilo Hisano; TEIXEIRA, Amanda Cossich. Análise do processo de qualificação, avaliação e seleção de fornecedores: Estudo de múltiplos casos. **Revista Produção Industrial & Serviços**, v. 2, n. 2, p. 01-21, 5 dez. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução no 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. **O que é agroindústria?** Brasília, DF: Governo Federal, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/agroindustria/o-que-e-agroindustria>. Acesso em: 19 jun. 2025.

4645

BUQUERA, Rodrigo Brezolin; MARQUES, Paulo Eduardo Moruzzi. Relações de confiança envolvendo consumidores de alimentos orgânicos: um estudo de caso em Sorocaba/SP. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, p. e251225, 2022.

CNA. **PIB do agronegócio fecha 2024 com crescimento de 1,81%**. CNA Brasil. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/pib-do-agronegocio-fecha-2024-com-crescimento-de-1-81>. Acesso em: 19 jun. 2025.

DIAS, José Gabriel Cavalcanti; LUCENA, Felipe de Oliveira; NETO, Francisco Coura de Souza. A Importância do pequeno produtor e a dificuldade do seu acesso ao crédito rural. **Revista Interdisciplinar e do Meio Ambiente (RIMA)**, v. 6, n. 1, p. e226-e226, 2024.

EMBRAPA. **Ciência que transforma: Resultados e impactos positivos da pesquisa agropecuária na economia, no meio ambiente na mesa do brasileiro**. Embrapa, [s.d.]. Disponível em: <https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>. Acesso em: 19 jun. 2025.

FERREIRA, Fátima; PIMENTEL, Renê Coppe; BEZERRA, Francisco Antonio. O efeito da gestão trimestral do capital de giro sobre o desempenho: uma análise multissetorial. **RAGC**, v. 4, n. 14, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 129 p.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 116 p.

GOMES, Carlos Francisco Simões; Ribeiro, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos: integrada à tecnologia da informação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, f. 181, 2013. 361 p.

HOMMA, Alfredo Kingo Oyama et al. Pequena produção na Amazônia: conflitos e oportunidades, quais os caminhos. **Amazônia: Ciência & Desenvolvimento**, Belém, v. 9, n. 18, p. 137-154, 2014.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am/tefe.html>. Acesso em: 04 jun. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011. 277 p.

MARQUES, Patrick. Cheia no AM já causa prejuízo de mais de R\$ 70 milhões na produção agrícola, aponta Idam. **G1 Amazonas**, 8 abr. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2021/04/08/cheia-no-am-ja-causa-prejuizo-de-mais-de-r-70-milhoes-na-producao-agricola-aponta-idam.ghtml>. Acesso em: 10 jun. 2025.

NOGUEIRA, Carolina de Matos et al. As cadeias agroalimentares curtas: com ênfase nos consumidores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 992-1006, 2022.

4646

NOGUEIRA, Juvan Reis; OLIVEIRA, Bittencourt. Estudo de caso: impacto dos custos logísticos em agroindústria de polpas de frutas no município de Benjamin Constant - Amazonas. **UFAM Business Review - UFAMBR**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 42-66, 2019.

OLIVEIRA, Wander Soares de et al. Implantação do modelo tripla hélice na Amazônia: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 14, n. 1, p. 211-235, 2024.

PASSOS, Luís Henrique Santos. A logística de transportes na Amazônia Ocidental: Desafios, limitações e importância para o desenvolvimento do estado de Roraima. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v.2, p. 04-18, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

ROBBEN, Xavier. **A Cadeia de Valor de Michael Porter: Desbloqueie a vantagem competitiva da sua empresa**. 50Minutos.es, v. 3, f. 12, 2023. 23 p.

SEBRAE. **Por que a gestão de fornecedores é importante para o varejo?**. SEBRAE. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-a-gestao-de-fornecedores-e-importante-para-o-varejo,0dc82bda8177810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Tradução Daniel Vieira. 8 ed. Atlas, 2018. 856 p. Tradução de: Operations management.

SOLIANI, Rodrigo Duarte et al. Desenvolvimento de Fornecedores: O Exemplo de uma Empresa do Setor Sucroenergético. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 13, n. 1, p. 146-164, 2021.

TORREZAN, Renata; CASCELLI, Sônia Maria Ferreira; DINIZ, Janaína Deane de Abreu Sá. **Agroindústria familiar**: aspectos a serem considerados na sua implantação. Brasília/DF: Embrapa, 2017. (ABC da Agricultura Familiar, 42).

TRINDADE, Homero Catão Maribondo da *et al.* **Cadeia de Suprimento**: Suprimento, Fabricação, Distribuição e Logística Reversa. 1 ed. Campina Grande - PB: EPGRAF, 2017. 125 p.

VIANA, Joana Coelho; ALENCAR, Luciana Hazin. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Production**, v. 22, n. 4, p. 625-636, set. 2012.