

Análise das Atividades Primárias na Criação de Valor Estratégico: um Estudo de Caso em uma Empresa de Produção e Exportação de Tilápias

Analysis of Primary Activities in Creating Strategic Value: a Case Study in a Tilapia Production and Export Company

Gabriel Henrique Graebin¹, Marcia Meira Berti Fiorin², Eliana Cunico³ e Silvana Anita Walter⁴

¹Discente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), email: gabrielhgraebin@gmail.com

²Doutora em Administração e Docente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), email: marcia.fiorin@gmail.com

³Doutora em Administração e Docente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), email: elianacunico@gmail.com.

⁴Doutora em Administração e Docente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), email: silvanaanita.walter@gmail.com.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo compreender como as atividades primárias criam valor estratégico na cadeia de valor de produtos psíquicos. A cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços, e entregar valor para os clientes. Avaliar a cadeia de valor de um processo produtivo muitas vezes se torna mais difícil por se tratar de um bem intangível, ou seja, é preciso entender as expectativas do cliente para assim entregar um produto que atenda suas necessidades intrínsecas e tenha então seu respectivo valor agregado. O método utilizado foi o estudo de caso em uma empresa de produção agroindustrial da região Oeste do Estado do Paraná que abate e comercializa tilápias. Foram realizadas a observação no campo de pesquisa, análise documental e entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados, aplicadas aos responsáveis por setores da indústria objeto de estudo. A análise interpretativa foi aplicada como técnica de análise dos dados. Com base nas informações obtidas na empresa, a Peixe Dourado exporta cerca de 240 toneladas/mês de peixe fresco e congelado para os Estados Unidos. Os resultados da pesquisa indicam que empresa busca agregar valor em cada etapa do seu processo, para que se torne uma referência na produção e comercialização de peixes, pois essas etapas influenciam no valor final do produto e na criação de valor estratégico.

Palavras-chave: Estratégia de negócio. Atividades primárias. Criação de valor.

ABSTRACT

This study aims to understand how primary activities create strategic value in the value chain of psychological products. A company's value chain is a set of business activities that it undertakes to develop, produce and market its products or services, and deliver value to customers. Evaluating the value chain of a production process often becomes more difficult because it is an intangible good, that is, it is necessary to understand the customer's expectations in order to deliver a product that meets their intrinsic needs and then has its respective added value. . The method used was a case study in an agro-industrial production company in the western region of the State of Paraná that slaughters and sells tilapia. Observation in the research field, document analysis and semi-structured interviews were carried out as a data collection technique, applied to those responsible for the industry sectors under study. Interpretive analysis was applied as a data analysis technique. Based on information obtained from the company, Peixe Dourado exports around 240 tons/month of fresh and frozen fish to the United States. The research results indicate that the company seeks to add value at each stage of its process, so that it becomes a reference in the production and marketing of fish, as these stages influence the final value of the product and the creation of strategic value.

Keywords: Business strategy. Primary activities. Value creation.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de produtos agroindustriais diferenciados é possível graças a importantes avanços em áreas como nanotecnologia, biotecnologia, bioeconomia, automação, gestão territorial, uso de matérias-primas renováveis e melhoramento genético. Isso sinaliza um grande potencial para a ciência oferecer inovações que impactem positivamente a agregação de valor nas cadeias produtivas agrícolas brasileiras (EMBRAPA, 2023). A agregação de valor nas cadeias produtivas agrícolas (Batalha, 2021) é uma das formas de se buscar um diferencial competitivo no setor do agronegócio.

O setor agroindustrial é um segmento produtivo no qual gêneros e bens com origem no campo são produzidos e distribuídos, tanto no mercado interno quanto no exterior. Com uma participação de 5,9% no Produto Interno Bruto (PIB), a agroindústria no Brasil é o terceiro setor que mais contribui para gerar riquezas (FIA, 2023). Entre os produtos agroindustriais destaca-se a piscicultura, com uma importante posição na produção mundial de pescados.

Conforme Ababouch et al (2023, p. 531; 549), os produtos da pesca e da aquicultura (espécies de água, tanto animais como vegetais) estão entre os produtos alimentares mais comercializados no mundo. O rápido crescimento na produção de espécies alimentadas como salmão, camarão, robalo, dourado, tilápia e bagre tem sido impulsionada pela globalização do comércio e por condições favoráveis economia das práticas agrícolas semi-intensivas e intensivas. Esses produtos tornaram-se mais globalizados, e a produção global de animais aquáticos foi estimada em 85,3 milhões de toneladas no ano de 2019, contribuindo com 54% do total para o consumo humano, sendo avaliado em 260 mil milhões de dólares. Ainda segundo esses autores, cerca de 88% do peixe colhido pela pesca e pela aquicultura foi utilizada para consumo humano direto, sendo distribuído fresco ou refrigerado (44%), congelado (35%), enlatados (11%) e curados (10%).

No Brasil, conforme Brenzan (2023), em 2018 foram produzidas 605 mil toneladas de peixes. Entre as espécies de peixes, o cultivo de tilápia teve uma produção de “343,5 mil toneladas de tilápia em 2020 e 323,7 mil toneladas em 2019, o que significa um crescimento de 5,76%” (Brenzan, p. 27). O Estado do Paraná tem se consolidado como um dos principais produtores de tilápia. “No ano de 2020, foram produzidas 134,3 mil toneladas de tilápia, sendo que a Mesorregião Oeste paranaense foi responsável por 111 mil toneladas distribuídas em suas 50 cidades” (Brenzan, 2023, p. 29). Esses números consolidam a região oeste paranaense com grande produtora psícola, e essa produção em escala tornou possível a instalação de abatedouros para processar, embalar e distribuir os peixes no mercado.

Para Yildirim (2023), a indústria da aquicultura teve importante desenvolvimento e modernização nas últimas décadas, e as cadeias de valor da aquicultura são hoje altamente organizadas, com estratégias avançadas de marketing, distribuição e logística para garantir a entrega eficiente e oportuna de produtos pesqueiros de alta qualidade aos consumidores. Como resultado, o setor da aquicultura tornou-se um contribuinte significativo para o sistema alimentar

global, fornecendo uma fonte vital de proteínas e nutrientes a milhões de pessoas em todo o mundo. Ademais, o setor contribui significativamente para o PIB e cria oportunidades de emprego na maioria dos países (Yildirim, 2023, p. 1; Ababouch et al., 2023).

Conforme Ababouch et al. (2023, p. 528) cerca de 60 milhões de pessoas estão empregadas no setor, nas diversas atividades de pesca, processamento, transporte e serviços logísticos, seguros, diagnósticos sanitários e prevenção e áreas financeiras e de exportação. Desse modo, “o setor das pescas e aquicultura dá um contributo significativo para a segurança alimentar e emprego”.

Como o peixe é um produto perecível, assim como os demais produtos agrícolas, o sucesso deste setor depende em grande parte de sistemas eficazes de distribuição e comercialização de pescado (Acharjee et al, 2022), diante disto, tornar o produto agroindustrial competitivo no mercado requer estratégia organizacional (Yildirim, 2023). A estratégia é fundamental para o desempenho das empresas, pois ajuda a definir a direção e o propósito da organização, bem como a identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo e os pontos fortes e fracos no ambiente interno. Além disso, a estratégia contribui para alinhar as atividades da empresa com seus objetivos de longo prazo e a tomar decisões sobre como alocar recursos e investimentos.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2019), a administração estratégica é um campo de estudo que aborda a competitividade e a globalização, apresentando conceitos fundamentais para um diferencial competitivo, possibilitando diferenciar a empresa de seus concorrentes. Algumas formas de buscar esse diferencial é pela inovação, qualidade, preço, atendimento ao cliente e a marca, e assim alcançar uma vantagem competitiva (Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

Para identificar os recursos e capacidades de uma empresa pode-se utilizar a análise da cadeia de valor, cujo conceito foi desenvolvido por Michael Porter (1989) para descrever as categorias de atividades no interior e no entorno de uma organização, possibilitando que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor, dentre as quais as atividades primárias e atividades de suporte (Barney; Hesterly, 2007; Johnson; Scholes; Whittington, 2011). As atividades primárias são diretamente ligadas à criação ou à disponibilização de um produto ou serviço: logística de suprimentos, as operações de produção, a logística de distribuição, marketing e vendas, e serviços de apoio como reparos, treinamentos e reposição (Porter, 1990; Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

As atividades de apoio ajudam a melhorar a eficácia ou eficiência das atividades primárias, tais como: desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos, aquisições e infraestrutura, que compreende “os sistemas formais de planejamento, finanças, controle de qualidade, gerenciamento de informações e as estruturas e rotinas que fazem parte da cultura de uma organização” (Porter, 1990; Johnson; Scholes; Whittington, 2011, p. 98). Desse modo, as organizações criam valor e determinam o sucesso (McIntyre; Wilson; Childerhouse, 2023). Assim, segundo esses autores, “é fundamental uma compreensão abrangente de como as cadeias de abastecimento criam e distribuem este valor”.

Desse modo, realizar investigações empíricas é importante para compreender como a criação de valor está relacionada com as decisões de gestão, e assim contribuir com os “desafios

enfrentados pelos gestores na tentativa de criar e capturar valor para a sua organização” (McIntyre; Wilson; Childerhouse, 2023 p. 2).

Isto posto, tendo que a cadeia de valor são atividades ou tarefas que a organização realiza a fim de fabricar produtos e, em seguida, vendê-los, distribuí-los e fornecê-los para criar valor para os clientes (Barney, 1997), esta pesquisa abordou a seguinte questão problema: como as atividades primárias criam valor estratégico na cadeia de valor de produtos psíquicos? A partir do problema da pesquisa foi definido como objetivo geral: compreender como as atividades primárias criam valor estratégico na cadeia de valor de produtos psíquicos.

A pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso único (Yin, 2005) utilizando-se de observação no campo de pesquisa, análise documental e entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados, aplicadas aos responsáveis por setores da indústria objeto de estudo. A análise interpretativa foi aplicada como técnica de análise dos dados.

Com o intuito de contribuir com os estudos sobre a criação de valor estratégico para as organizações o artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, análise e apresentação dos dados, conclusão, por fim as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentamos a teoria pesquisada em livros e artigos relacionados ao conceito de cadeia de valor, bem como a definição das atividades primárias e secundárias para criação de valor estratégico.

2.1 A CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços, e entregar valor para os clientes (Porter, 1989; Johnson, Scholes e Whittington, 2011; Muktar; Azhar, 2020). Cada etapa da cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades (Barney; Hesterly, 2007), e a geração de valor por meio da integração multifuncional para realizar atividades interrelacionadas prevê o valor do cliente (Muktar; Azhar, 2020).

O termo “cadeia de valor” denota o valor que é agregado aos produtos preliminares através da combinação com outros recursos, como ferramentas, mão de obra, conhecimento, habilidades, matérias-primas ou produtos preliminares (Acharjee, 2022). Ademais, segundo Linkov et al (2020, p. 1463),

as cadeias de valor não existem no sentido de terem uma realidade tangível, mas são, em vez disso, uma estrutura para as interações das partes interessadas e para as operações do sistema. Enquanto as cadeias de abastecimento enfatizam as necessidades de fornecimentos e fornecedores para entregar bens ou serviços, as cadeias de valor estudam onde está o valor ou como pode ser criado ou perdido antes que o serviço desejado seja entregue ou utilizado.

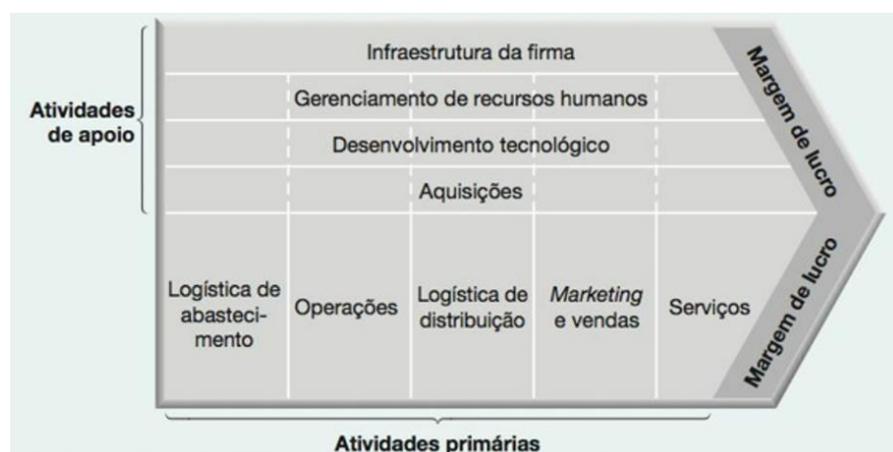
Ademais, segundo Linkov et al (2020), as análises da cadeia de valor podem construir

Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 28, n. 48, p. 100-117, Edição Especial, 2024.

vantagens competitivas estratégicas, incluindo a identificação de alternativas de gestão que maximizem o valor para os acionistas e garantam a criação de valor sustentável. No entanto, a maioria das partes interessadas supervisiona apenas domínios específicos dentro de uma cadeia de valor mais ampla.

O modelo da cadeia de valor divide as atividades da empresa em duas categorias: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias incluem a logística interna e externa, a produção, comercialização, marketing e atendimento ao consumidor. As atividades de apoio são as áreas de infraestrutura, recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e área financeira e, gerenciamento de sistemas de informação (Barney; Hesterly, 2007; Johnson, Scholes e Whittington, 2011). A figura 1 demonstra as atividades de apoio e as atividades primárias que compõem a cadeia de valor.

Figura 1 – A cadeia de valor no interior de uma organização



Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 97).

Na cadeia de valor as atividades primárias são aquelas envolvidas desde a criação física do produto ou do serviço, passando pelo processo de venda e de transferência para o consumidor, até os serviços de pós-venda e o relacionamento com os clientes. Por exemplo, para uma empresa de produção as atividades primárias são:

- A logística de abastecimento consiste nas atividades relativas a receber, armazenar e distribuir insumos para o produto ou serviço, incluindo manuseio de materiais, controle de estoque, transporte etc.;
- As operações transformam esses insumos no produto ou serviço final: usinagem, acondicionamento, montagem, testes etc.;
- A logística de distribuição reúne, armazena e distribui o produto aos consumidores: por exemplo, armazenagem, manuseio de materiais, distribuição etc.;
- O marketing e vendas fornece os meios pelos quais os consumidores ficam cientes do produto ou serviço e os disponibiliza para compra. Isso inclui administração de mercado, publicidade e vendas.
- O serviço inclui aquelas atividades que aumentam ou mantêm o valor de

um produto ou serviço, como instalação, reparos, treinamento e reposição (Johnson; Scholes; Whittington 2011, p. 96-97)

Essas categorias de atividades primárias são genéricas e podem ser subdivididas conforme a indústria em particular ou a estratégia adotada pela empresa, sendo que cada uma é vital para a vantagem competitiva, dependendo do setor (Porter, 1989). A figura 2 demonstra as atividades e seu lugar na cadeia de valor.

Ademais, cada uma dessas categorias está ligada às atividades de apoio, cujo objetivo é ajudar a melhorar a eficácia ou eficiência das atividades primárias. As atividades de apoio são as funções de:

- Aquisições. Os processos que acontecem em várias partes da organização para comprar os vários insumos de recurso para as atividades primárias.
- Desenvolvimento tecnológico. Todas as atividades de valor possuem uma “tecnologia”, mesmo se for apenas know-how. As tecnologias podem ser diretamente ligadas ao produto (por exemplo, P&D, design de produtos) ou aos processos (por exemplo, desenvolvimento de processos) ou a um recurso específico (por exemplo, aprimoramento de matérias-primas).
- Gerenciamento de recursos humanos. Isto transcende todas as atividades primárias. Está relacionado com aquelas atividades envolvidas no recrutamento, administração, treinamento, desenvolvimento e gratificação do pessoal dentro da organização.
- Infraestrutura. Os sistemas formais de planejamento, finanças, controle de qualidade, gerenciamento de informação e as estruturas e rotinas que fazem parte da cultura de uma organização (Johnson; Scholes; Whittington, 2011, p. 97-98).

Segundo Barney e Hersterly (2007), essas atividades servem como base para estratégias de diferenciação. Cada organização tem sua própria cadeia de valores, ou seja, uma sequência de atividades que criam seus próprios bens ou serviços. A organização pode desenvolver capacidade e/ou competência essencial em qualquer uma das atividades da cadeia de valor e em qualquer uma das funções de suporte.

Para Porter (1989), uma cadeia de valor a nível da indústria é muito ampla, e ainda que exista cadeias de valores similares, frequentemente as cadeias de valor diferem entre os concorrentes, uma vez que as organizações estão em busca de vantagem competitiva. Esta variação decorre da diferença em linhas de produtos, compradores, áreas geográficas ou canais de distribuição. Embora haja diferenças, as cadeias de valor são relacionadas, podendo “ser compreendidas no contexto da cadeia da unidade empresarial” (Porter, 1989, p. 34). De acordo com Linkov et al (2020, p. 1469), “a literatura sobre cadeia de valor demonstra que se uma atividade é uma parte importante da cadeia de valor, então os vários tipos de ligações relacionadas com a atividade devem ser reforçados”.

Estudar a cadeia de valor de uma empresa é pensar sobre os recursos e capacidades de uma empresa de uma forma desagregada, e, embora seja possível caracterizar os recursos e capacidades de forma mais ampla, geralmente é mais útil pensar como cada uma dessas atividades que uma empresa realiza afeta seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais (Porter,

1989).

Além das atividades primárias e de apoio, outras atividades desempenham papel relevante na vantagem competitiva entre as quais está a garantia da qualidade, que realiza o “monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajustes e reforma” (Porter, 1989, p. 40).

Conforme Porter (1989), a cadeia de valor estabelece a forma como a organização gera resultados, e, para “ganhar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, as organizações precisam executar estas atividades com o mínimo de custo, ou executá-las de forma que criem diferenciação, gerando valor para os seus produtos e serviços” (Cardozo; Kronmeyer Filho (2019). A estratégia gira em torno da medição do desempenho dessas atividades que avalia a eficácia e eficiência (Muktar; Azhar, 2020).

Em suma, as organizações utilizam a análise da cadeia de valor para identificar as partes das operações que criam valor e quais não criam (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2019). Desse modo, as atividades de valor são os “blocos de construção distintas da vantagem competitiva” (Porter, 1989, p. 36). Contudo, as ligações entre as atividades não se restringem apenas à empresa; eles abrangem também as atividades de fornecedores, distribuidores e clientes, e estas atividades estão interrelacionadas, atravessando as funções tradicionais das empresas (Muktar; Azhar, 2020). Conforme Muktar e Azhar (2020, p. 13) “a coordenação interfuncional é uma capacidade da empresa para criar valor superior com esforços coordenados de todas as funções”. O valor é o resultado do desempenho de serviços entre as atividades, primárias e secundárias, e entre as empresas externas da cadeia de valor a montante e a jusante (Muktar; Azhar, 2020).

2.2 CRIAÇÃO DE VALOR

O termo ‘valor’ tem uma ambiguidade conceitual (McIntyre; Wilson; Childerhouse, 2023). Conforme explica Porter (1990), valor é o montante que os clientes estão dispostos a pagar por um produto, e é medido pela receita total, desse modo, uma empresa é rentável se o valor atribuído cobrir os custos envolvidos no processo de produção e venda.

No entanto, Porter afirma que criar valor para os compradores é meta genérica de qualquer estratégia, porém, “o valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva” (1990, p. 34). Em vista disso, a análise da cadeia de valor é maneira apropriada de analisar a vantagem competitiva e não o valor adicionado (preço de vendas menos o custo das matérias-primas), uma vez que o valor adicionado deixa de apontar os elos entre uma empresa e seus fornecedores que podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação (Porter (1989).

Segundo K€ahkonen € e Lintukangas (2012, apud McIntyre; Wilson; Childerhouse, 2023, p. 2), “uma empresa pode gerar valor através de três vias: (1) a capacidade de compreender e responder aos clientes; (2) a capacidade de explorar capacidades e recursos relacionais, e; (3) a capacidade de competir e responder aos desafios ambientais da indústria”.

Isso ocorre porque, como empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor às quais vão se dedicar, podem desenvolver diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Isso pode acontecer até mesmo se essas empresas estiverem operando no

mesmo setor. Desta maneira, a análise da cadeia de valor é uma ferramenta importante para identificar recursos e capacidades valiosos controlados por uma empresa (Barney; Hesterly, 2007).

As competências essenciais são aquelas que permitem que uma empresa crie valor para seus clientes e se diferencie dos concorrentes. De acordo com os autores, essas competências são difíceis de imitar e substituir, e podem ser a base para a criação de novos produtos e serviços. Portanto, as competências essenciais podem variar de acordo com o setor e a empresa em questão, mas são aquelas que permitem que a empresa se diferencie dos concorrentes e crie valor para seus clientes (Barney; Hesterly, 2007, p. 100).

Apresentado a base teórica para a pesquisa, no tópico seguinte detalha-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vistas a alcançar o objetivo proposto, que é compreender como as atividades primárias criam valor estratégico na cadeia de valor de produtos psíquicos, foi realizado um estudo de caso (Yin, 2005) em uma empresa de produção agroindustrial da região oeste do Estado do Paraná que abate e comercializa tilápias. O nome da empresa foi preservado e será denominada neste artigo de Peixe Dourado.

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois sua principal finalidade é esclarecer conceitos e ideias para a formulação de abordagens para o desenvolvimento de estudos posteriores. E é descritivo, pois tem como objetivo descrever a situação do contexto, sem se preocupar em modificá-la (Richardson, 2007; Selltiz *et al*, 1987).

Um dos maiores pontos fortes da investigação de estudo de caso é a capacidade de analisar várias fontes de evidência, aumentando assim a qualidade dos dados através da triangulação (Yin, 2005). Para tanto, foi estabelecido o protocolo de coleta de dados, que de acordo com Yin (2005) é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador.

Para o levantamento de dados foram realizadas entrevistas semiestruturada, leitura de documentos e observação *in loco* no campo da pesquisa, buscando conhecer o processo de venda, produção, transporte e exportação de peixe fresco e congelado para os Estados Unidos. O Quadro 2 apresenta os dados gerais das entrevistas realizadas para a coleta dos dados.

Quadro 1 – Dados gerais da coleta de dados

Entrevistado	Função	Tempo da entrevista
Supervisor Logístico (SL)	Responsável pela logística	90 minutos
Supervisor da Qualidade (SQ)	Responsável pela gestão da qualidade	87 minutos
Analista de Expedição (AE)	Referência na ausência do gestor	100 minutos

Fonte: Os próprios autores (2024).

As entrevistas foram todas realizadas via plataforma Teams, gravadas e após transcritas para a realização da análise. O tempo de duração das entrevistas durou em média 90 minutos para cada participante. Sendo os dados de natureza qualitativa, os mesmos foram analisados como tal (Malhotra, 2019).

A análise interpretativa foi aplicada como técnica de análise dos dados, e para tal, a análise da cadeia de valor foi realizada utilizando o modelo de Porter (1989) para explorar a estrutura das atividades primárias. Essas atividades foram analisadas e mapeadas seguindo as indicações de Creswell (2007). Para a realização dessa etapa foi necessário organizar e preparar os dados, transcrever entrevistas, fazer leitura ótica do material, digitar notas de campo e classificar os dados conforme as categorias de análise. O Quadro 1 apresenta as atividades primárias empregadas para analisar as atividades primárias na cadeia de valor da indústria.

Quadro 1 – Atividade da Cadeia de Valor e Atividades primárias compartilhadas

Atividade da cadeia de valor	Atividades compartilhadas
Logística de abastecimento (Atividades de insumo)	de Compras. Sistemas de controle de estoque. Instalações de armazenagem. Sistema de entrega de estoque. Garantia de qualidade. Sistemas de requisitos de estoque. Fornecedores.
Atividades de Produção (Operações)	de Componentes do produto. Fabricação de componentes do produto. Instalações de montagem. Sistemas de controle de qualidade
Armazenagem e distribuição	e Operação de manutenção. Sistema de controle de estoque. Instalações de armazenagem. Sistema de entrega de estoque.
Vendas e marketing	Ações de publicidade. Atividades promocionais. Venda cruzada de produtos. Sistemas de precificação. Departamentos de marketing. Canais de distribuição. Forças de vendas. Escritórios de vendas. Serviços de processamento de pedidos.
Serviços	Rede de serviços. Garantias. Sistemas de gerenciamento de contas a receber. Treinamento de revendedores. Suporte técnico dos revendedores.

Fonte: Adaptado de Porter (1989) e Johnson, Scholes e Whittington (2011).

Com base no exposto, no tópico seguinte apresenta-se a análise dos dados e resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados e resultados a partir das múltiplas fontes de dados do estudo de caso realizado na Peixe Dourado, como a observação, leitura de documentos e entrevistas que foram realizadas com os gerentes de setores: Supervisor Logístico (SL), Supervisor de Qualidade (SQ), Analista de Expedição (AE ou AR).

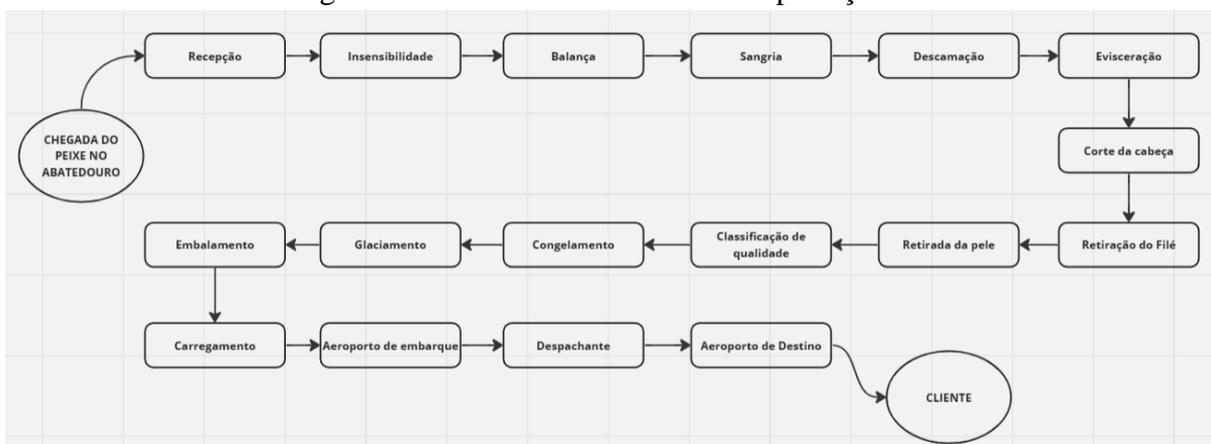
Com base nas informações obtidas na empresa, a Peixe Dourado exporta cerca de 240 toneladas/mês de peixe fresco e congelado para os Estados Unidos, um equivalente a 2.280 toneladas ao ano, gerando uma receita de mais ou menos R\$ 30.400.000,00 reais por ano. Dado esses valores, a empresa é uma referência no mercado exportador de peixes.

Os peixes comercializados são produzidos na região onde está sediada a empresa, e os produtores estão a um raio de até 100 Km do abatedouro, o que possibilita o transporte em uma hora em média do produtor para a indústria.

As cargas de peixes exportadas têm uma programação baseada na compra pelos importadores. A partir do pedido são preparadas as cargas observando especificações sanitárias e qualidade. A especificação da qualidade é determinada pelo padrão da BAP “Best aquiculture practices”. Os peixes frescos podem ser exportados em diversos tipos de cortes, com embalagem de tamanhos diversos, que variam de acordo com o tipo de corte do produto e são exportados no mesmo dia em destino ao país de destino do consumidor final. Já os peixes congelados são estocados para serem exportados via container para os países de destino.

Pode-se entender o processo produtivo do peixe da seguinte forma: o caminhão busca o peixe e passa por um processo de descarregamento da carga, nesse processo é avaliado os tanques que os peixes estão para verificar que não tenha riscos de entrar algum peixe contaminado. Após esta etapa, os peixes passam para a insensibilização, onde os mesmos recebem uma voltagem de energia elétrica que os matam. Esse processo é importante para que não sintam alguma dor na próxima etapa. A seguir, os peixes são pesados, sangrados de modo a tirar o máximo de sangue possível, descamados, e então são retiradas as vísceras, cortadas as cabeças e filetados. Os filés seguem para a retirada da pele, refilé e classificação de qualidade do produto. Em seguida são separados em porções, e, conforme o corte do peixe os mesmos são acondicionados nas embalagens/quilograma. Caso seja uma carga que será exportada em container será realizado o congelamento e glaciamento, que é um tipo de congelamento que garante um tempo maior de qualidade do produto.

Figura 2 – Processo industrial e de exportação



Fonte: Os próprios autores (2024).

A seguir, no Quadro 2 as atividades primárias da cadeia de valor foram relacionadas com as etapas da produção e exportação dos peixes.

Quadro 2 – Atividades primárias na Cadeia de valor do peixe

Áreas	Funções realizadas
Logística (insumos)	Despesca (coleta dos peixes no produtor rural) Transporte da propriedade até o abatedouro Descarregamento na indústria
Produção - indústria	Análise da qualidade e Abate Resfriamento Empacotamento
Armazenagem e distribuição	Armazenagem (modo de armazenagem) Transporte – feito por containers e <i>bitrucks</i> .
Vendas e Marketing	A venda pode ser feita formalizada por email, contato via telefone ou de forma presencial em eventos. A empresa gera um contrato com um valor fixo em dólar para que as oscilações cambiais não prejudiquem qualquer um dos lados.
Atendimento e suporte técnico dos revendedores	

Fonte: Os próprios autores (2024).

Nos quadros a seguir são descritos trechos das entrevistas, após as mesmas são analisadas buscando identificar como cada atividade primária agrega valor no produto final.

Conforme exposto no Quadro 3, na entrevista com o Analista de Expedição (AE) constata-se fatores que possibilitam a criação de valor na atividade de logística de abastecimento (insumos), entre os quais destaca-se o modelo de fornecimento do peixe (tilápia) que é cultivado para o atendimento da demanda da indústria. A escala de produção demora aproximadamente 10 meses para que o alevino se transforme em um peixe com aproximadamente um quilo. A partir desse tamanho os peixes já podem ser transportados para a indústria. Durante o período de cultivo o produtor recebe visitas constantes dos técnicos da empresa para verificar a saúde e qualidade do peixe.

Quadro 3 – Atividades Primárias: Logística de Abastecimento (insumos)

“O caminhão chega na planta, a gente descarrega ele para a ordem de chegada ou ordem de prioridade, de acordo com o que o campo indica para a gente, a partir de então o caminhão encosta nas plataformas para desembarque, o pessoal da qualidade verifica a qualidade da água dos tanques, a medida, temperatura e o oxigênio individualmente de cada caixa, é medida a temperatura de oxigênio e a qualidade da água dos tanques também onde vai ocorrer essa descarga” (AE)

“Normalmente o que nos solicitam é que sejam atendidos os mesmos requisitos que constam no regulamento técnico do pescado (IN21/2017), nele estão previstas as características organolépticas, microbiológicas e físico químicas. Mas no geral o produto deve ser fresco e manter suas características. Temos análises e inspeções realizadas nos produtos. Mas normalmente, não enviamos isso para os clientes, estes laudos e relatórios ficam dentro da empresa para avaliação em possível visita do cliente” (SQ)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesta primeira etapa das atividades primárias (Porter, 1989), que é a logística de abastecimento, conforme as respostas apresentadas no Quadro 3, conseguimos identificar alguns processos que permitem a criação de valor. Os insumos (peixes), são cultivados segundo padrões estabelecidos pela indústria. Ao chegar na indústria, a carga dos peixes, é verificada a qualidade da água, temperatura e nível de oxigênio, sempre seguindo os padrões de qualidade exigidos pela empresa, para que não se receba peixes contaminados. Também a qualidade da água dos tanques onde esses peixes vão ser descarregados são verificadas. Todo esse procedimento é feito para que seja mantido o padrão de qualidade em toda a cadeia de valor do Peixe para o cliente, pois demonstra o comprometimento com o padrão no processo de recebimento dos peixes. A empresa, sendo certificada pela BAP (Best Aquaculture practices) segue os seguintes pilares para se obter essa certificação: segurança do alimento, sustentabilidade, políticas sociais, rastreabilidade e bem-estar animal.

A etapa seguinte ao descarregamento dos peixes é a etapa de produção, no qual os peixes seguem para abate, resfriamento e empacotamento. Essa atividade também tem capacidade para criar valor estratégico, pois trata-se da etapa correspondente ao processo de atendimento do pedido do cliente, no qual são especificadas as características do tipo de corte e gramatura por embalagem.

O Quadro 4 apresenta as respostas correspondentes a atividade primária na produção (operações) obtidas nas entrevistas com o Analista de Expedição (AE) e Supervisor da Qualidade (SQ).

Quadro 4 – Atividades Primárias: Atividades de Produção (operações)

“O pessoal pega as informações de ETA [estação de Tratamento de Água], número de nota, tudo para poder fazer o lançamento, é analisado na nota e na ficha de controle de desembarque também. Qual o tanque que vai ser descarregado, nessa ficha de controle de desembarque tem informação desde o campo, que horas que começou a despesca do lote, que horas que ele terminou, que ele saiu a campo, como que estava a temperatura das caixas, como que estava o oxigênio das caixas, como que estava a temperatura do tanque, lá onde da propriedade rural, como que estava o oxigênio do tanque da propriedade rural também, a hora que chega na entrada, aqui na balança, é anotado o horário de chegada, a hora que chega para descarregar é anotado também o horário que iniciou a descarga. Nessa mesma ficha é anotado depois também todas as informações que eu falei para você, de temperatura, oxigênio individual de cada caixa, é feita análise de amônia também dos tanques, para ver como é que está, se tem amônia ou não, a presença de amônia, é feita a avaliação visual de condições dos peixes, para ver se há peixe morto, também é indicado nessa ficha de controle de desembarque dos peixes” (AE).

“O resfriado fica no túnel até atingir aproximadamente 0°C, enquanto o congelado fica no túnel até atingir aproximadamente -20°C. Tem também a embalagem que tem dizeres diferentes, e são feitas conforme solicitação do cliente, o padrão do produto, quanto ao refile também é feito conforme solicitação do cliente. Mas isso não é por ser exportado, e sim por requisito de cliente” (SQ).

“O abatedouro de peixes no momento é certificado apenas em BAP (Best Aquaculture Practices)” (SQ).

“Os filés resfriados são interfoliados em caixas de isopor que são revestidas por um saco plástico até atingir o peso estipulado na especificação. Quando fechado o peso da caixa o saco que reveste a caixa é fechado e por cima deste é acrescentado um gelo em gel, a caixa é então tampada, passada a fita, passada no detector de

metais e paletizada” (SQ).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Analisando os trechos das entrevistas do Quadro 4, percebemos que as respostas descrevem o processo de controle de desembarque e registro de informações essenciais, como ETA (Estação de Tratamento de Água), número da nota e detalhes do lote, destacando a importância de manter um registro preciso desde o início do processo. Esses registros são essenciais para o controle de estoque e rastreabilidade dos produtos.

Em seguida, são mencionados os processos de resfriamento e embalagem dos peixes, com diferentes temperaturas para produtos resfriados e congelados. A personalização das embalagens de acordo com as solicitações do cliente, incluindo padrões de produto e refile, destaca a flexibilidade da empresa para atender às necessidades específicas do mercado. Todo esse processo agrega valor, pois se pode perceber a preocupação da empresa em satisfazer o seu cliente.

Além disso, o entrevistado ressalta a importância da certificação em BAP (Best Aquaculture Practices) e do cumprimento dos requisitos do regulamento técnico do pescado (IN21/2017) para garantir a qualidade e segurança dos produtos. São realizadas análises e inspeções nos produtos para assegurar sua conformidade com esses padrões.

Por fim, são descritos os processos finais de embalagem e preparação para envio, incluindo a interfoliação dos filés resfriados em caixas de isopor, o fechamento das embalagens com gelo em gel para manter a temperatura adequada, e a passagem por um detector de metais antes da paletização para envio.

Na atividade de produção (operações) é possível perceber uma visão sistêmica dos processos de fabricação, controle de qualidade e logística envolvidos na produção de produtos de peixes em uma instalação de processamento, destacando a importância de práticas rigorosas para garantir a qualidade e segurança dos alimentos.

O Quadro 5 apresenta as respostas a respeito da atividade primária de Armazenagem e distribuição.

Quadro 5 – Atividades Primárias: Armazenagem e distribuição

“Transporte, pois exportamos cargas congeladas (container) e resfriada (avião), Container é mais tranquilo pois a carga é congelada, porém a carga vai com embalagem própria para aguentar a temperatura. O resfriado é um pouco mais complicado pois a embalagem tem que ser mais resistente, às vezes aparecem problemas, pois é embalado em plástico e após isso são colocadas em caixas de isopor para serem transportadas até o cliente, se o motorista fazer as curvas mais fechadas ou no descarregamento se pega de mal jeito a caixa quebra, prioridade é fazer essas embalagens ficarem inteiras até chegar ao cliente, caso tenha algum defeito na embalagem não se deixa exportar” (SL).

“No momento do carregamento é realizada checagem das condições do caminhão que vem para o carregamento e avalia-se também a temperatura do produto, só são carregados produtos que atinjam a temperatura prevista na rotulagem. É avaliada também a integridade das caixas, e demais características que sejam possíveis checar com a especificação do produto neste local” (SL).

“[Congelado]Tem um mês para chegar ao cliente que ainda estará na validade. Já o resfriado é feito tudo no mesmo dia, abatem, resfriam e já separam para o cliente, para chegar ao consumidor final em 3 dias” (SL).

“Resfriado 240 toneladas por mês// 2.280 toneladas por ano” (SL)

“Os tipos de modais utilizados são: Rodoviário/ferroviários e Marítimo.” (SL)

“Após a produção finalizada a logística já pede para que o caminhão encoste para que se inicie o carregamento e colocam em bi-truck ou em carreta, dependendo do tamanho da carga, para esses casos se usam a frota de terceiros, até 13h00 da tarde o carregamento é finalizado” (SL).

“12 horas consecutivas, caso o motorista descanse demora cerca de 1 dia, porém a maioria dos motoristas demoram menos de 12 horas + ou – 10 horas para chegar em São Paulo. As cargas são exportadas o resfriado para Dallas, Miami e Los Angeles com um dia de viagem. O Congelado é enviado somente para Miami” (SL)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observando o Quadro 5, percebemos que toda a logística e distribuição contém uma sequência, visando que o processo seja otimizado como um todo. Por trás de toda etapa do processo há um planejamento, visando evitar atrasos e erros futuros, pois a empresa tem um alto fluxo de produtos sendo transportados para várias regiões do Brasil e também para o exterior. Mesmo com o alto fluxo nos transportes, o padrão de qualidade da distribuição segue sendo a mesma, demonstrando a importância de manter os padrões de qualidade em cada pedido ao cliente.

O Quadro 6 apresenta as respostas a respeito da atividade primária de Vendas e marketing.

Quadro 6 – Atividades Primárias: Vendas e marketing

“Pedido repassado para o comercial, no mesmo dia o comercial já passa para a produção, para que eles possam se programar para produzir o produto que vai para esse cliente começa a ser preparado no dia seguinte, pois o cliente só aceita produto abatido no mesmo dia” (SL).

“Com o comercial é feito todo um contrato antes, deixando acordado preço, quantidade, contratos e de acordo com a demanda do cliente é realizado os pedidos. Quando começa a ter uma certa fidelidade do cliente se dá confiança e o cliente pode solicitar produto por fora dos contratos, todos os pedidos são feitos de acordo com a capacidade máxima da planta.” (SL).

“Quando chega no Aeroporto o Médico Veterinário verifica toda a documentação dentro da DCPOA [Declaração de Produtos de Origem Animal], onde cita o tempo de carga, abate do peixe, peixe a campo dos produtores, a parte visual se é conferido a caixa e a parte da etiqueta (externa) a parte interna da embalagem somente é aberto lá nos USA, caso chegue a carga nos USA e a carga é negada, o médico das duas opções, essa carga ou é destruída ou retorna para a planta, tudo depende do tamanho da carga” (SL).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As entrevistas descritas no Quadro 6 evidencia que para dar início a produção das cargas de peixe é necessário que já tenha sido feito os contratos de compra, onde são acordados a quantidade e o preço que será cobrado. Esse contrato mitiga os efeitos da volatilidade do mercado, e desse modo não afeta o preço dos produtos. Também é o meio para a programação da produção, onde a empresa repassa a quantidade máxima produtiva da planta e os pedidos são feitos analisando essa capacidade, e de acordo com a fidelidade do cliente se pode ser liberado um “extra” do aprovado na criação do contrato.

Chegando no Aeroporto de embarque o Médico Veterinário verifica a Declaração de Produtos de Origem Animal (DCPOA) que contém todas as informações das cargas que estão

sendo exportadas, após essa verificação o produto segue a seu país de destino. Contudo podemos verificar a importância da fidelização do cliente para todo o processo produtivo.

O Quadro 7 apresenta as respostas a respeito da atividade primária atendimento e suporte técnico.

Quadro 7 – Atividades Primárias: Atendimento e suporte técnico (serviços)

“Planta com inspeção periódica, fazendo consultoria em dias específicos, por ser um SIF periódico os CSI não podem ser assinados na planta e por isso são assinados em Centros de Certificação” (SQ).

“O produto que vai para esse cliente começa a ser preparado no dia seguinte, pois o cliente só aceita produto abatido no mesmo dia, até os 12h00 a produção tem que estar completa” (SL).

“Até as 14h00 está faturado e após isso já emitem a DCPOA [Declaração de Produtos de Origem Animal], após essa emissão a carga já pode sair da planta, após isso começa a parte de certificação do Certificado para ser enviado a Central de Certificação que só emite no outro dia e ficamos acompanhando todo esse trâmite” (SL).

“Caso seja somente o cliente que perceba alguma irregularidade no produto, toda essa informação é tratada pelo SAC da empresa” (SL).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por meio da análise do Quadro 7 identifica-se que visando ser a prioridade do consumidor, sempre adequando os melhores padrões de qualidade para melhor atender o cliente, a empresa adota diversos padrões de qualidade e conta com um SAC para que se possa atender todas solicitações e ajustar os pontos negativos nesse processo, demonstrando sempre a importância de cada etapa do processo que agrega a cadeia de valor do peixe. O feedback, positivos e negativos, a respeito do produto são coletados pelo SAC, que tem o prazo máximo de 7 dias para dar algum retorno para os que forem negativos. Essas reclamações o supervisor de qualidade tem acesso e utiliza para que os padrões de qualidade sejam mais vigorosos em determinadas áreas do processo.

Analisando as respostas coletadas nessa pesquisa, podemos perceber que a empresa busca agregar valor em cada etapa do seu processo produtivo. Segundo Barney e Hesterly (2007) empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor às quais vão se dedicar, podem desenvolver diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Isso pode acontecer até mesmo se essas empresas estiverem operando no mesmo setor. Desta maneira, a análise da cadeia de valor é uma ferramenta importante para identificar recursos e capacidades valiosos controlados por uma empresa.

Na empresa em estudo, foi identificado que a mesma busca agregar valor em cada etapa do processo produtivo do peixe, fazendo com que os clientes percebam a empresa como uma referência no ramo alimentício. Para tanto, a utilização de padrões em cada etapa do processo, começando com a Logística de abastecimento onde já se verifica as temperaturas dos galpões e da água, para que se possa verificar a qualidade do peixe que está entrando na cadeia produtiva; as atividades de produção onde os processos são organizados em uma sequência lógica, permitindo que cada processo dessa etapa agregue valor para o produto final; as atividades de armazenagem e distribuição são planejadas para que seja definida a melhor rota para que a carga chegue em bom

estado para o consumidor final; a atividade de vendas e marketing são planejadas para que não se tenha problema com a capacidade máxima de produção da planta e também para que os prazos estabelecidos para cada cliente sejam atendidos; a atividade de atendimento e suporte técnico conta com o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) cujas funções é prestar atendimento dos clientes, para que se sintam acolhidos com a empresa, sempre tirando dúvidas e fazendo o máximo para a resolução de problemas.

Segundo Barney e Hersterly (2007), essas atividades servem como base para estratégias de diferenciação. Cada organização tem sua própria cadeia de valores, ou seja, uma sequência de atividades que criam seus próprios bens ou serviços. A organização pode desenvolver capacidade e/ou competência essencial em qualquer uma das atividades da cadeia de valor e em qualquer uma das funções de suporte.

5 Conclusão

O objetivo central desse estudo foi compreender por meio de estudo de caso como as atividades primárias criam um valor estratégico para a empresa. Os dados levantados na empresa Peixe Dourado evidencia que a empresa comercializa peixes frescos e congelados, que são vendidos no país e exportadores para vários países. Cerca de 240 toneladas/mês de peixe fresco e congelado são os exportado somente para os Estados Unidos, um equivalente a 2.280 toneladas ao ano.

Para realizar as exportações a empresa padronizou os processos de produção desde o cultivo do peixe até a entrega do produto no distribuidor.

Em relação aos insumos e fatores de produção, nessas atividades pudemos perceber que a empresa presa com o bom atendimento e perfeição em seus produtos, o tempo total para a produção do peixe para o abatedouro é de cerca de 10 meses, a programação é muito bem feita, pois já se é pensado na capacidade máxima produtiva no momento do fechamento do contrato com o cliente, o tempo de entrega é rápida para que sempre atenda a necessidade do cliente.

Avaliando os padrões de qualidade, se deixou claro que a empresa adota vários padrões da qualidade, desde a produção nos açudes, com visita frequente dos técnicos, no momento da recepção onde se analisa os tanques e também em seu processo produtivo, onde se avalia a carne do peixe, para que nenhum produto com alguma inconformidade chega ao seu cliente final, hoje a empresa em estudo é certificada com o BAP “Best aquiculture practices”, onde essa certificação exige seguir alguns pilares: Segurança do alimento, sustentabilidade, políticas sociais, rastreabilidade e bem estar animal.

Observando as características de embalagens percebemos que embalagens são muito bem feitas e reforçadas para que no transporte até o cliente não corrompa a qualidade do produto, as embalagens também podem ser personalizadas de acordo com a necessidade do cliente, o que reforça mais uma vez prezar para o máximo de satisfação do cliente.

Já o despachante percebemos que a sua função é muito importante, pois assim que a carga chega no aeroporto de embarque a referência da empresa em questão é o despachante que faz com

que todas as exigências do médico veterinário do local sejam atendidas e a carga seja exportada para o país de destino do cliente final.

Conclui-se que a empresa em estudo busca agregar valor em cada etapa do seu processo, para que se torne uma referência quando o assunto for a produção de peixes, onde todas essas etapas influenciam no valor final do produto e o cliente valoriza toda essa preocupação com um produto de extrema qualidade.

Neste presente estudo tivemos algumas limitações de informações e limites de entrevistados por conta da alta demanda de cada setor chaves para se analisar a cadeia de valor do peixe. Porém temos a possibilidade de estudos futuros nessa área para entrarmos em maiores detalhes desse assunto tão importante em uma agroindústria de tamanho renome como a Peixe Dourado.

Essa pesquisa, contribui com o tema discutido pois demonstra como funciona o processo desde o tanque de peixes com o associado, até o produto final demonstrando em todas as etapas como a empresa Peixe Dourado agrega valor em sua cadeia de valor do peixe.

REFERÊNCIAS

ABABOUC, L., NGUYEN, K. A. T., SOUZA, M.C.; FERNANDEZ-POLANCO, J. Value chains and market access for aquaculture products. **Journal of the World Aquaculture Society**, 54(2), 527–553, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/jwas.12964>

ACHARJEE, D. C.; ALAM, M.; GOSH, K.; HAQUE, A. B. M. M.; HOSSAIN, M. I. Fish value chain and the determinants of value addition decision: Empirical evidence from Bangladesh. **Journal of the World Aquaculture Society**, 54(4), 931–944, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/jwas.12964>

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 1997.

BATALHA, Mário Otávio (Coord). **Gestão agroindustrial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BRENZAN, Cinara Kottwitz Manzano. **Piscicultura do Oeste do Paraná: o desenvolvimento endógeno e neoendógeno, e a promoção do desenvolvimento rural sustentável**. 2023. 179 f. Tese (Doutorado) - Curso de Desenvolvimento Rural Sustentável, Centro de Ciências Agrárias, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon, 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização – conceitos**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019.

JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LINKOV, Igor; CARLUCCIO, Savina; PRITCHARD, Oliver; BHREASAIL, Áine Ní;

Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 28, n. 48, p. 100-117, Edição Especial, 2024.

GALAITSI, Stephanie; SARKIS, Joseph; KEISLER, Jeffrey M. The case for value chain resilience. **Management Research Review**. v. 43, n. 12, 2020, p. 1461-1476. DOI: 10.1108/MRR-08-2019-0353

McINTYRE, Tiffany; WILSON, Mark M. J.; CHILDHOUSE, Paul. Towards a unified theory of supply chain value creation and capture. **Production Planning & Control**, 2023. DOI: 10.1080/09537287.2023.2276826

MUKHTAR, Umer; AZHAR, Tashfeen Mahmood. Coordenação Interfuncional para Co-criar Valor Dentro de Cadeias de Valor Integradas para uma Cadeia de Fornecimento Competitiva. **Supply chain management**, v. 13(1) p. 11-22, 2020.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 16. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

YILDIRIM, Çagatay. Measuring network efficiency of the aquaculture value chain in Turkey. **Aquaculture**. v.76, 2023. DOI: [10.1016/j.aquaculture.2023.739896](https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2023.739896)

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.