

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA DISTRIBUIÇÃO DE BANANAS: UM ESTUDO DE CASO DA BANANAS CLIMATIZADAS PUDIM

Carlos Augusto Curcio Da Silva Sobrinho - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Gabriel Vieira Lopes - USP - Universidade de São Paulo

Nícolas Moraes Godinho - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Nicolas Vitorio De Lima Souza - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Pedro Hideki Hanaoka - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Antonio Lobosco - Centro Paula Souza

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP

Resumo

O presente relatório técnico aborda a empresa Bananas Climatizadas Pudim, uma distribuidora de bananas com sede em Taboão da Serra, São Paulo, que atua há mais de 30 anos no mercado. No entanto, enfrentava desafios significativos relacionados à gestão desarticulada de seus setores e ao armazenamento analógico de informações, resultando em altos custos operacionais e dificuldades de comunicação. A pesquisa, baseada em estudo de caso e dados secundários, destacou a necessidade de uma abordagem moderna e digital para o gerenciamento dos setores, incluindo sistemas integrados de informação e automação. A empresa investiu em um projeto de transformação digital, centralizando as informações e adotando um software de gestão. Embora tenha havido resistência inicial dos funcionários, a adaptação gradual resultou em melhorias significativas na eficiência operacional, assim otimizando o controle financeiro e de estoque, proporcionando dados mais estruturados. No entanto, a falta de um processo de transferência de conhecimento representou um desafio. Por fim, a transformação digital permitiu à Bananas Climatizadas Pudim melhorar sua eficiência, competitividade e reduzir custos operacionais, de modo a continuar aprimorando suas práticas para enfrentar os desafios em um mercado de distribuição de bananas altamente competitivo no Brasil.

Palavras-chave: Distribuição de bananas; Gestão Organizacional; Transformação Digital

Abstract

The present technical report addresses the company "Bananas Climatizadas Pudim," a banana distributor headquartered in Taboão da Serra, São Paulo, which has been operating in the market for over 30 years. However, it faced significant challenges related to the disjointed management of its departments and analog information storage, resulting in high operational costs and communication difficulties. The research, based on a case study and secondary data, highlighted the need for a modern and digital approach to departmental management, including integrated information systems and automation. The company invested in a digital transformation project, centralizing information and adopting management software. Although there was initial resistance from employees, gradual adaptation resulted in significant improvements in operational efficiency, optimizing financial and inventory control, and providing more structured data. However, the lack of a knowledge transfer process represented a challenge. Ultimately, the digital transformation allowed Bananas Climatizadas Pudim to enhance its efficiency, competitiveness, and reduce operational costs, enabling it to continue improving its practices to address the challenges in the highly competitive banana distribution market in Brazil.

Keywords: Banana Distribution; Organizational Management; Digital Transformation



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
FEA-USP
EAD0611 - Estratégia Empresarial (2023)
**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA DISTRIBUIÇÃO DE BANANAS: UM ESTUDO
DE CASO DA BANANAS CLIMATIZADAS PUDIM**

Discentes:

Carlos Augusto Curcio da Silva Sobrinho - 10334613
Gabriel Vieira Lopes - 13643415
Nicolas Moraes Godinho - 13729358
Nicolas Vitorio de Lima Souza - 13823019
Pedro Hideki Hanaoka - 11317035

Docentes:

Monitor Antonio Lobosco
Professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

São Paulo
2023

RESUMO

O presente relatório técnico aborda a empresa Bananas Climatizadas Pudim, uma distribuidora de bananas com sede em Taboão da Serra, São Paulo, que atua há mais de 30 anos no mercado. No entanto, enfrentava desafios significativos relacionados à gestão desarticulada de seus setores e ao armazenamento analógico de informações, resultando em altos custos operacionais e dificuldades de comunicação. A pesquisa, baseada em estudo de caso e dados secundários, destacou a necessidade de uma abordagem moderna e digital para o gerenciamento dos setores, incluindo sistemas integrados de informação e automação. A empresa investiu em um projeto de transformação digital, centralizando as informações e adotando um software de gestão. Embora tenha havido resistência inicial dos funcionários, a adaptação gradual resultou em melhorias significativas na eficiência operacional, assim otimizando o controle financeiro e de estoque, proporcionando dados mais estruturados. No entanto, a falta de um processo de transferência de conhecimento representou um desafio. Por fim, a transformação digital permitiu à Bananas Climatizadas Pudim melhorar sua eficiência, competitividade e reduzir custos operacionais, de modo a continuar aprimorando suas práticas para enfrentar os desafios em um mercado de distribuição de bananas altamente competitivo no Brasil.

Palavras-chave: Distribuição de bananas; Gestão Organizacional; Transformação Digital.

INTRODUÇÃO

A empresa Bananas Climatizadas Pudim é uma sólida organização que estabeleceu suas raízes na região de Taboão da Serra, São Paulo, desde sua fundação em 1988. Atualmente sob a administração das filhas do fundador, Elizeu Souza, falecido em 2014. Souza, natural do Paraná e nascido em 1963, decidiu se mudar para São Paulo a fim de buscar novas oportunidades de vida, iniciando sua carreira profissional já aos 15 anos de idade. Nessa mesma época, começou trabalhando nas feiras como funcionário e por sua dedicação e tempo disponíveis, logo conseguiu uma banca para vender seus próprios produtos e, em menos de 2 anos de trabalho, adquiriu o terreno que seria a primeira versão da organização hoje, contendo espaço tanto para estufa quanto para a refrigeração das bananas. Já aos 21 anos de idade, casou-se com Gorete e em pouco tempo teve 2 filhos, Andressa e Fernando, sendo esse um momento de grande aprendizado para ele, ao observar que possuía uma família e um negócio em ascensão para liderar. O tempo foi passando, Elizeu teve também Nathália, sua filha mais nova, e a atual Bananas Pudim foi crescendo cada vez mais, sendo necessário expandir os galpões de estoque da época, e comprar um caminhão que o permitisse levar as encomendas até seus clientes, de modo a conquistar maior *market share* (participação de mercado), obtendo maiores lucros.

Com os cuidados de Nathalia Oliveira de Souza e Andressa Oliveira de Souza, a empresa embarcou em uma jornada de sucesso, com bons faturamentos nos dias de hoje. Além disso, desde o princípio, a empresa buscou não apenas comercializar bananas, mas também inovar e aprimorar seus processos para oferecer produtos e serviços de alta qualidade aos seus clientes. Com a instalação de câmaras frias em seus galpões para climatizar e amadurecer as bananas no ano de 1997, a empresa agregou valor aos seus produtos, garantindo uma maior durabilidade e frescor para os consumidores.

Ao longo dos anos, a empresa passou por diversas transformações administrativas, com um foco constante em aprimorar a gestão de seus setores financeiros, contábeis, de produção, logística de cargas, estoques e vendas. A mudança mais recente envolveu a adoção de painéis de energia solar em 2022, um passo significativo em direção à sustentabilidade,

reduzindo os custos associados à climatização das bananas. Atualmente, a Bananas Climatizadas Pudim atende a uma ampla gama de clientes, desde domicílios até supermercados, hortifrutis e feiras, sendo esta última fonte de mais da metade de sua receita.

O mercado de distribuição de bananas é um elemento essencial na indústria de alimentos no Brasil, e a Bananas Climatizadas Pudim se enquadra como uma atacadista que conecta produtores e varejistas, garantindo a entrega de bananas de alta qualidade. A empresa diferencia-se pela relação custo/benefício competitiva, atendimento excepcional, satisfação do cliente e um notável *shelf life* (tempo de prateleira), reduzindo o desperdício de produtos.

Todas as características apresentadas se enquadram na missão, visão e valores da organização que se encontram no site da empresa. A Bananas Climatizadas Pudim tem como base sólida de suas operações uma missão clara e objetiva: “servir com excelência, atendendo às necessidades de cada cliente, oferecendo produtos de qualidade e durabilidade, disponíveis no comércio ou na fruteira, a preços justos”. A visão da empresa é ambiciosa e orientada para o futuro aspirando ser uma distribuidora de referência em qualidade e atendimento, buscando alcançar a capacidade máxima de fornecimento diário permitindo assim atender clientes de pequeno e médio porte na região sul e oeste de São Paulo de maneira eficiente e confiável.

Estes princípios são sustentados por valores sólidos que permeiam cada aspecto das operações da empresa. A honestidade e transparência são os alicerces sobre os quais são construídos os relacionamentos com clientes, parceiros e colaboradores. A credibilidade é o fio condutor que garante a confiança e a segurança em todas as transações comerciais. A parceria, caracterizada pelo comprometimento mútuo, é a força motriz por trás das colaborações bem-sucedidas. Por fim, a empresa se empenha em promover o aprimoramento constante, sempre em busca de práticas mais sustentáveis que beneficiem não apenas a organização, mas também o meio ambiente e a comunidade como um todo.

Essa abordagem fundamentada em missão, visão e valores não apenas fortalece a identidade da Bananas Climatizadas Pudim, mas também a diferencia no mercado, garantindo não só produtos de alta qualidade, mas também um serviço excepcional e uma contribuição ativa para um futuro mais sustentável.

Além do mais, apesar de seu ótimo direcionamento e embasamento, a empresa enfrentava um desafio considerável que afetava negativamente seu desempenho e competitividade no mercado: a ineficiência na gestão de seus diversos setores organizacionais críticos. Esses setores, que englobam as áreas financeira, contábil, de produção, logística de cargas, gestão de estoques e vendas, operam de maneira desconexa e com sistemas isolados de gerenciamento de informações. Esta fragmentação dificultava a comunicação e integração entre os departamentos, tornando o fluxo de dados moroso e sujeito a erros.

O problema se agravava ainda mais pelo fato de que as informações de cada setor eram armazenadas em formatos analógicos diversos, como documentos impressos, planilhas manuais, fichas e relatórios em papel. Essa abordagem obsoleta tornava o acesso e análise das informações um processo moroso, suscetível a equívocos e resultava em um consumo excessivo de recursos materiais, incluindo papel, tinta, impressoras e arquivos físicos, aumentando consideravelmente os custos operacionais da empresa.

Adicionalmente, a empresa também enfrentava um gasto significativo com serviços gráficos. Era necessário contratar terceiros para imprimir documentos essenciais para o funcionamento dos setores, tais como notas fiscais, recibos, ordens de serviço, etiquetas, catálogos e folhetos. Esses serviços representavam uma despesa considerável para a empresa,

que poderia ser substancialmente reduzida caso houvesse a implementação de uma abordagem mais moderna e digital para o controle e gerenciamento de seus setores.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A empresa Bananas Climatizadas Pudim é uma organização que visa a comercialização e distribuição dos principais tipos de bananas na região do Taboão da Serra, São Paulo, local onde a mesma foi fundada no ano de 1988, ano em que foi adquirida a primeira matrícula em feiras livres. No ano de 1990, a empresa apresentou seu primeiro avanço, o qual refletia sua natureza inovadora: foi instalada a estufa e a refrigeração. Outra etapa representativa da busca do progresso tecnológico ocorreu em 1997, quando o sistema de climatização controlada foi implementado. A preocupação ambiental se manifestou fortemente após os anos 2000, com a substituição das caixas de madeira para caixas retornáveis e a implementação de painéis de energia solar para alimentação das câmaras de maturação.

A empresa permanece na ativa, sendo hoje administrada pelas filhas do falecido fundador, as irmãs Nathalia Oliveira de Souza e Andressa Oliveira de Souza. Desde seu começo, a distribuidora buscava meios sustentáveis e eficientes para oferecer suas mercadorias e serviços com maior qualidade e excelência para seus clientes, foi então que decidiram instalar em seus galpões algumas câmaras frias que viabilizaram o processo de climatização e amadurecimento das bananas, agregando maior valor para seu produto, agora, com maior tempo de conservação na mesa dos consumidores.

Ao longo dos anos, a empresa passou por algumas mudanças administrativas e que envolviam seus estoques, visando a implementar novos planejamentos que contribuíssem diretamente para o alcance de seus objetivos.

Já no ano de 2022, após algumas complicações decorrentes da crise pandêmica vivida, a Bananas Pudim introduziu o uso de painéis de energia solar, de modo a garantir a sustentabilidade almejada na mesma, haja vista os altos custos que possuía com suas câmaras frias. Atualmente, a empresa atende tanto a domicílio quanto à própria retirada nos galpões, atendendo às necessidades de supermercados, hortifrutos e principalmente das feiras, em que mais da metade de sua receita se origina.

Hoje, o time corporativo é formado por 4 sócios, sendo 2 as filhas do fundador; 1 coordenador de estoque, que administra as tarefas de controle de carga e descarga dos caminhões, supervisionamento das câmaras frias e gestão de estoque das bananas; 2 motoristas e 2 ajudantes que são responsáveis pela entrega da mercadoria aos clientes e por 5 vendedores, responsáveis pela venda ao consumidor final, totalizando 14 pessoas. Como pode ser visto no site da empresa, a Bananas Pudim possui como diferencial seu custo/benefício, ao observar que buscam precificar seus bons produtos de forma justa e inferior ao preço de mercado; o bom atendimento, ao entender notar que buscam valorizar o relacionamento com seus clientes, visando à fidelização dos mesmos; a alta satisfação dos clientes, ao entregar um produto que atendem às diversas expectativas e como também, como foi dito, o maior tempo de prateleira (*shelf life*), resultando em uma taxa menor desperdício. Abaixo, o organograma da empresa e as respectivas atribuições feitas pelas iniciais dos colaboradores. A imagem foi disponibilizada pela sócia na forma de documento PDF:

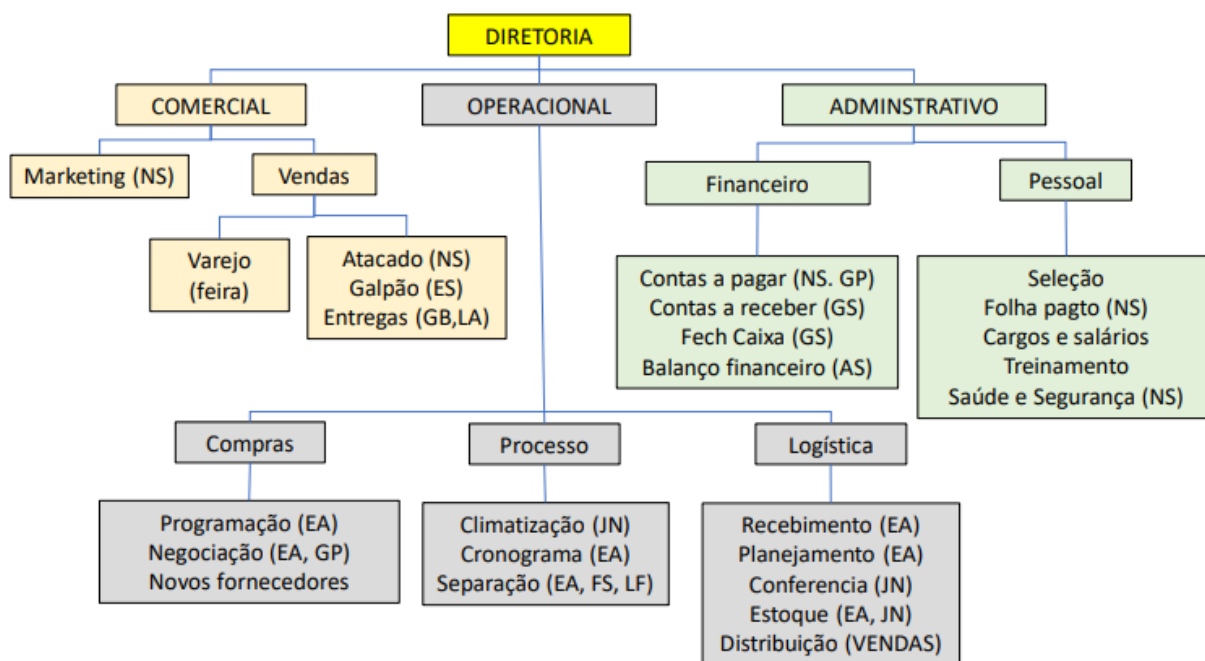


Figura 1. Organograma da empresa (Bananas Climatizadas Pudim, Organograma Pudim, p. 3)

Além da estrutura interna da organização, deve-se analisar o ambiente no qual ela está inserida. Assim, o mercado de distribuição de bananas constitui porção fundamental da indústria de alimentos no cenário brasileiro, visto que as bananas são uma das frutas mais consumidas no Brasil, de acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

De acordo com o IBGE o Brasil se sobressai como o quarto maior produtor mundial de bananas, sendo esta a fruta mais consumida no país, com uma média de 25 quilos por pessoa ao ano. Entre as regiões produtoras, São Paulo se destaca como o maior centro de produção, contribuindo com mais de um milhão de toneladas anualmente, respondendo por cerca de 15,3% da produção nacional em 2021 (segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA). Isso se deve, em grande parte, às favoráveis condições climáticas do estado. Com uma produção anual estimada em cerca de 7 milhões de toneladas e a geração de 500 mil empregos diretos (de acordo com o IBGE), o mercado de bananas no Brasil tem um impacto econômico significativo. São Paulo, além de liderar na produção, desempenha um papel crucial na criação de empregos, contribuindo substancialmente para a economia local e nacional e consolidando a posição do Brasil como um ator chave no mercado global de bananas.

Esse mercado envolve uma variedade de processos complexos e uma rede extensa de agentes, desde os produtores de bananas até os consumidores finais. A produção, venda e consumo de bananas ocorrem em todos os estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal. Existem mais de 200 mil produtores de acordo com o IBGE em 2017, e um mercado potencial de mais de 200 milhões de consumidores. Esse cenário é notável pela sua grande diversidade e pelas particularidades regionais que o caracterizam.

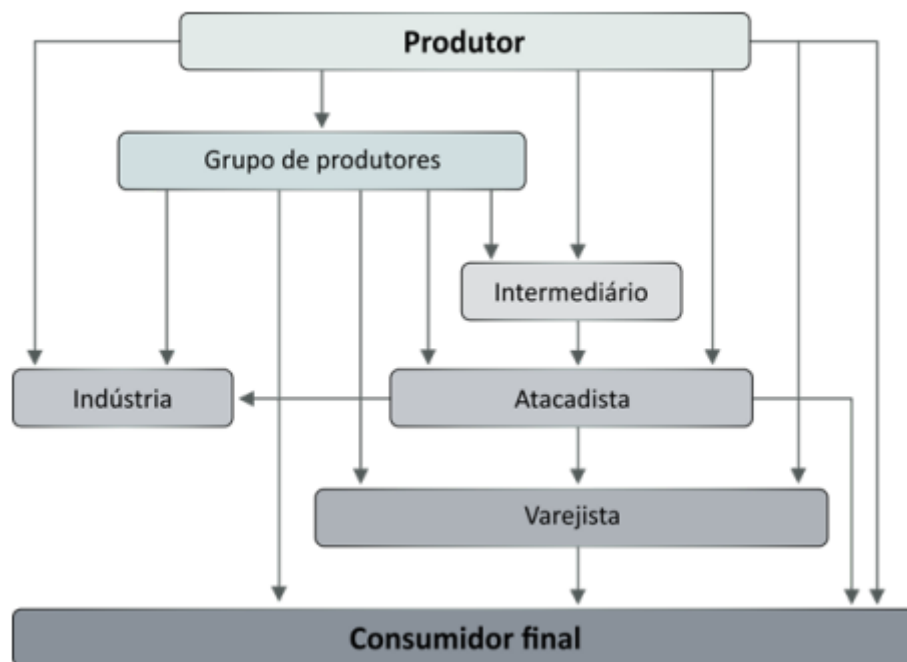


Figura 2. Fluxograma do mercado de banana *in natura* no Brasil. Fonte: EMBRAPA, 2021.

Observando o fluxo acima, A Bananas Climatizadas Pudim se posiciona como uma organização atacadista, realizando a ligação entre o produtor e o varejista. Atacadistas, também conhecidos como distribuidores de banana climatizada, desempenham um papel fundamental ao fornecer bananas aos varejistas. Eles adquirem suas mercadorias diretamente dos maiores produtores e intermediários, realizando o processo de climatização das frutas antes de distribuí-las aos varejistas. Geralmente, esses atacadistas fazem compras em quantidades mínimas que podem encher um caminhão truck, bitruck ou carreta de uma só vez. Eles têm localizações próximas aos municípios onde operam ou nas proximidades dos varejistas, uma vez que as bananas começam a amadurecer após a climatização e precisam ser distribuídas rapidamente, não suportando longas viagens. Suas principais necessidades incluem garantir que a fruta atenda aos padrões de qualidade exigidos, que o carregamento seja feito no mesmo dia da colheita e em quantidades mínimas por carga, além de cumprir a frequência semanal necessária de carregamento.

A respeito do mercado regional onde a bananas pudim tem sua atuação, foram identificados 3 principais concorrentes para a empresa, a qual se encontra melhor que suas concorrentes no quesito de atendimento e entrega de acordo com a demanda dos clientes, havendo maior qualidade em seus produtos. Além disso, possui características semelhantes em relação ao tempo de entrega e de *market share* (participação de mercado), apresentando um preço mais elevado, seu principal ponto fraco é contrabalanceado pela qualidade excepcional que o justifica.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A empresa enfrentava um grave problema que comprometia o seu desempenho e a sua competitividade no mercado: a forma inadequada e ineficiente de se fazer o controle dos diversos setores que compunham a sua estrutura organizacional. Esses setores eram: financeiro, contábil, produção, cargas, estoques e vendas. Cada uma dessas áreas possuía uma

forma diferente e isolada de gerenciar as suas informações, o que dificultava a integração e a comunicação entre elas.

Além disso, as informações dos setores não estavam armazenadas em uma base única, mas sim em diferentes formatos analógicos, como papéis, planilhas impressas, fichas e relatórios manuais, pois isso tornava o acesso e a análise das informações mais lento, mais trabalhoso e mais sujeito a erros. Também implicava em um maior consumo de recursos materiais, como papel, tinta, impressoras e arquivos, o que aumentava os custos operacionais da empresa.

Por fim, outro problema decorrente da forma de se fazer o controle dos setores era o gasto expressivo com gráfica. A empresa precisava contratar serviços gráficos para imprimir os documentos necessários para o funcionamento dos setores, como notas fiscais, recibos, ordens de serviço, etiquetas, catálogos e folhetos. Esses serviços representavam uma despesa significativa para a empresa, que poderia ser reduzida se houvesse uma forma mais moderna e digital de se fazer o controle dos setores.

DESCRIÇÃO DAS MUDANÇAS REALIZADAS NA EMPRESA

1- Técnica administrativa implantada e ajustes desenvolvidos

A técnica administrativa utilizada a fim de que a empresa fosse gerida de forma mais eficaz possui natureza organizacional, sendo que foi implementado um sistema de gestão fornecido pela empresa Ótima Gestão. Tal software auxilia no controle de pendências financeiras, contas a pagar, cargas, estoques e vendas, sanando a problemática anteriormente apresentada, ao entender que as informações passaram a ser centralizadas e melhor estruturadas. Essa iniciativa está alinhada com a tendência existente de transformação digital e inovação, uma vez que a Bananas Pudim fez uso de tecnologia para melhorar seu desempenho operacional.

Além disso, um ajuste necessário na empresa para que essa técnica administrativa relacionada à organização fosse desenvolvida foi a criação de um cargo responsável pela alimentação da base de dados do sistema para que os outros colaboradores pudessem usar o software, como os entregadores, os quais ficaram responsáveis por registrar as vendas nos aplicativos.

2- Alteração de rotina de trabalho e sua aceitação

Pode-se perceber que houve alteração de rotina de trabalho, ao entender que os entregadores passaram a utilizar um aplicativo para registrar as vendas, gerando melhor controle financeiro e de estoque, otimizando o trabalho manual tradicionalmente feito. Tal iniciativa também viabilizou a produção de informações agora mais estruturadas como histórico de venda e de recebimento do cliente.

Notou-se também que, inicialmente, a mudança no sistema acarretou alguns problemas desencadeados pelo desentendimento e o não costume de uso do software por parte dos funcionários, contudo, com o passar do tempo, eles foram adquirindo experiências e técnicas necessárias que permitiram um uso mais fluido e eficiente.

3- Influências na implantação das técnicas

O fator circunstancial que mais afetou significativamente a empresa foi a ausência de um cargo responsável pela alimentação do sistema a ser implementado, sendo necessário uma

ponderação por parte dos gestores acerca da decisão de implantação ou não do sistema, uma vez que o retorno sobre esse investimento deveria superar seu custo. Ademais, a criação de um cargo resulta em gastos adicionais relacionados à criação de um processo para preenchimento do mesmo, treinamento do candidato selecionado e o salário do funcionário a partir da contratação.

Outra consequência importante sobre a implantação da técnica administrativa utilizada é que a inexistência de um cargo anterior responsável pelo sistema impede que ocorra um processo de passagem de conhecimento, aumentando o número de erros possíveis durante o uso do software.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Considerando a análise feita neste relato, é possível notar que a alta flexibilidade e a mente aberta à inovação em uma empresa tradicional com décadas de mercado é um caminho frutífero para corte de gastos e maior eficiência, propondo, assim, um caminho possível para profissionais de empresas passando pelo mesmo desafio ou semelhante.

O relato técnico apresentado abordou a transformação digital realizada pela empresa Bananas Climatizadas Pudim, que através da análise de seus desafios operacionais, como a gestão desarticulada de setores e o armazenamento analógico de informações, foi possível compreender os benefícios da adoção de um sistema de gestão e da centralização de dados. Contudo, apesar da resistência inicial por parte dos colaboradores, a empresa alcançou melhorias substanciais em sua eficiência operacional, controle financeiro e de estoque, além da disponibilidade de informações estruturadas.

Por fim, a implementação de um sistema de gestão e as mudanças na rotina de trabalho, incluindo o uso de aplicativos pelos entregadores, permitiu à Bananas Climatizadas Pudim aprimorar sua eficiência operacional, competitividade e redução de custos operacionais, capacitando-a a enfrentar os desafios em um mercado de distribuição de bananas bastante competitivo no cenário brasileiro.

A tendência de empresas de micro e pequeno porte se utilizando cada vez mais de computadores e softwares para facilitar suas atividades é uma evolução significativa no mundo dos negócios. Essa mudança representa uma busca tanto por eficiência quanto por eficácia nas operações dessas empresas.

No contexto da eficiência, as empresas estão se esforçando para fazer as coisas de modo adequado, ou seja, estão otimizando seus processos internos para eliminar desperdícios de tempo, recursos e dinheiro. A utilização de softwares e sistemas automatizados permite que tarefas repetitivas sejam executadas com maior precisão e rapidez, contribuindo para a eficiência operacional. Além disso, essas soluções muitas vezes são acessíveis e até mesmo gratuitas, o que ajuda a reduzir os custos operacionais, algo essencial para empresas de pequeno porte.

Por outro lado, a busca pela eficácia envolve a preocupação em fazer as coisas certas para atender às necessidades do ambiente da organização no longo prazo. Embora o controle da eficácia seja mais difícil de ser alcançado, já que seus resultados não são puramente numéricos, a utilização de softwares e tecnologias pode facilitar a análise de dados e tendências, auxiliando na tomada de decisões estratégicas. A capacidade de coletar e processar informações de maneira eficaz é crucial para o crescimento sustentável das empresas.

Além disso, a adoção de tecnologias e soluções digitais pode incentivar a criatividade e a inovação nas empresas de micro e pequeno porte. A automação de tarefas rotineiras libera tempo e recursos para que os empreendedores e funcionários possam se concentrar em atividades mais estratégicas e na busca por soluções criativas para os desafios do negócio.

Em resumo, a tendência de empresas de micro e pequeno porte adotarem computadores e softwares para facilitar suas atividades está alinhada com a busca tanto pela eficiência quanto pela eficácia. Essas ferramentas permitem otimizar a eficiência operacional no curto prazo, ao mesmo tempo em que oferecem suporte para a tomada de decisões estratégicas visando à eficácia e ao crescimento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

BANANAS CLIMATIZADAS PUDIM. Organograma Pudim, p. 3. Acesso em 27 de setembro de 2023.

CNA Brasil. Dia da banana: fruta é cultivada em todos os estados. [S.l.], 2023. Disponível em:

<https://www.cnabrasil.org.br/noticias/dia-da-banana-fruta-e-cultivada-em-todos-os-estados>. Acesso em 27 setembro 2023.

ROCHA, Sandro Lamarca; GERUM, Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque; SANTANA, Marcelo do Amaral. Fluxograma do mercado de banana *in natura* no Brasil. Fonte: EMBRAPA, 2021. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/226817/1/Documento246-Aurea-AINF-O-1.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2023

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Banana. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/banana/br>. Acesso em 27 setembro 2023.

MIRANDA, Ricardo. Dia mundial da banana: Brasil é o 4º maior produtor da fruta. [S.l.], 2023. Disponível em: <https://uaiagro.com.br/dia-mundial-da-banana-brasil-e-o-4o-maior-produtor-da-fruta/>. Acesso em 27 setembro 2023.

SEBRAE. Brasil é o 4º produtor mundial de banana. [S.l.], 2023. Disponível em: [8](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-e-o-4-produtor-mundial-de-banana,1f00286bf0837810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=No Brasil%2C é a mais,Geografia e Estatística (IBGE). Acesso em: 27 set. 2023.</p></div><div data-bbox=)