



## A Importância da Formação de Redes de Distribuição para o Sucesso das Cooperativas de Agricultura Familiar

Júlio César Pereira Batista  
Luciana Chagas Uchoa de Mendonça  
Patrícia dos Reis Coutinho  
Anísio Couto do Nascimento  
Danielle Thais Barros de Souza Leite

### Divisão Administração – Tema 4 – Gestão da Produção, Logística e Operações Sustentáveis

#### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da formação de redes de distribuição de produtos oriundos das cooperativas de agricultores familiares analisando os impactos no que tange a sua identidade e à gestão operacional, uma vez que o principal foco deste tipo de cooperativismo é atender às políticas públicas de compras governamentais. Para tanto, foi realizado um levantamento de referencial teórico e uma análise da situação atual das cooperativas de agricultura familiar. O resultado mostra que uma maior eficiência operacional, um melhor posicionamento da cooperativa e uma maior transparência entre os cooperados representa a diferença entre o sucesso ou não das cooperativas cujo foco é o atendimento a políticas públicas de aquisição de gêneros alimentícios.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Redes de Distribuição; Estratégias de Logística.

#### INTRODUÇÃO

O baixo nível tecnológico dos agricultores familiares em nosso país não pode ser analisado apenas a partir do ângulo da inexistência de tecnologia adequada; muito pelo contrário, em várias situações, mesmo quando essa tecnologia se encontra disponível, ela não é otimizada devido à falta de capacidade e de condições desses agricultores em inovar.

A importância de que o desempenho dos agricultores depende de um conglomerado de fatores e atores que formam um sistema que tenha um mínimo de integração e harmonia, como no cooperativismo, a análise parte da ideia de que a cadeia de produção da agricultura familiar requer um enfoque sistêmico.

Segundo Pedroso (1999) a tecnologia pode ser analisada a partir de três níveis: (1) nível macro – que abarca a análise dos sistemas nacionais e internacionais de P&D e I; (2) nível mesoanalítico – que estuda a tecnologia no setor industrial; (3) nível micro-analítico – que estuda a tecnologia aplicada a cada caso concreto. De acordo com este mesmo autor, a tecnologia está dividida em cinco categorias: (1) tecnologia de processos; (2) tecnologia de materiais; (3) tecnologia de produtos e serviços; (4) tecnologia da informação; (5) tecnologia de gestão. Todas essas categorias são relevantes para avaliar a tecnologia de gestão no campo do modelo de redes de distribuição para a agricultura familiar, sendo que neste trabalho focaremos apenas a tecnologia de gestão.

Inicialmente é necessário enfatizar a importância das aplicações conceituais nas



unidades produtivas dos cooperados onde o uso dessas tecnologias de produção e distribuição as colocam em condições de competir nos mercados onde atuam. Se tratando da agricultura familiar – que está a cada dia mais integrada a uma cadeia que perpassa os três setores tradicionais – a importância no domínio dessas tecnologias implica numa melhor coordenação dos sistemas produtivos.

A identificação de tecnologias de gestão é essencial para se obter sucesso no negócio. No campo da produção agrícola, o sentido primeiro que é atribuído ao termo tecnologia é aquele que se vincula às tecnologias de produto e processo, mas quando se vai para o campo específico das redes cooperativas e associativistas de agricultura familiar, as atividades de pesquisa e desenvolvimento realizadas no Brasil, são praticamente nulas, havendo raríssimos casos de sucesso na área. Assim sendo, se percebe que muito pouco vem se fazendo em termos de desenvolvimento de técnicas de gestão, em especial na área logística de distribuição, que contemplem as particularidades da agricultura familiar e as possíveis formas nas quais ela consiga se manter de forma eficaz no competitivo mercado institucional no país.

Assim sendo, de acordo com Lourenzani (2003), apesar de estar inserida em lógicas de produção local, muitas vezes restritas a regiões e territórios locais, a agricultura familiar está exposta a paradigmas competitivos que são globais. Portanto, independentemente do mercado ao qual esteja ele inserido, a sua produção e os canais de comercialização e distribuição devem pelo menos poder contar com instrumentos e ferramentas de apoio à decisão adequados à sua cultura organizacional e as limitações que estes possuem, tanto em relação à educação formal quanto às condições gerais do meio onde estão inseridos.

Essas ferramentas são cada vez mais indispensáveis para a competitividade sustentável desses empreendimentos. Este artigo tem como objetivo principal analisar a importância da formação de redes de distribuição de produtos oriundos das cooperativas de agricultores familiares verificando os impactos no que tange a sua identidade e à gestão operacional, uma vez que o principal foco deste tipo de cooperativismo é atender às políticas públicas de compras governamentais de gêneros alimentícios. O artigo ainda argumenta sobre a insuficiência de pesquisas acerca desse tema bem como a baixa capacidade de absorção e utilização de ferramentas gerenciais de logística de distribuição e de gestão atuais pelos agricultores familiares representar um entrave à competitividade deste segmento socioeconômico.

Pelo exposto, o artigo encontra-se dividido em quatro partes principais. A primeira parte contextualiza a agricultura familiar e o cooperativismo como alternativa de crescimento, a parte seguinte irá apresentar tecnologias de gestão, focando nas de relevância à agricultura familiar. A terceira parte do artigo pretende realizar uma análise da importância da aplicação da tecnologia de gestão de logística de distribuição para o sucesso das cooperativas de agricultura familiar e a parte final será a apresentação de algumas considerações finais sobre o assunto.

## **2. A AGRICULTURA FAMILIAR E O COOPERATIVISMO**

O modelo familiar de produção, conforme explicita Abramovay (1997) pode ser representado como aquele em que o processo produtivo se efetiva diretamente pelo proprietário da terra, onde a força de trabalho e a gestão da unidade produtiva são de responsabilidade de uma pessoa ou de um núcleo familiar. As unidades agrícolas familiares geralmente apresentam um alto nível de diversificação de produção, geralmente onde o fim primeiro é a necessidade de manutenção da própria família, muito embora busquem ainda



estabelecer a produção de um excedente, ou seja, uma forma de gerar capital para a retroalimentação do processo produtivo a partir da venda desse excedente para o mercado.

Além destas características, existem ainda outras que se relacionam com a agricultura familiar, como a inserção mais efetiva do agricultor familiar em seu meio, a importância dada por ele à qualidade de vida e ao meio ambiente, mas que não representam questões centrais nas unidades de exploração agrícola comercial. (Abramovay, 1997).

O produtor rural, em especial o agricultor familiar, não deve nos dias de hoje centralizar seus problemas de desenvolvimento unicamente às relações existentes de exploração rural, deve ele participar de forma ativa na organização como um todo.

A manutenção dos baixos níveis de produtividade que terminam por chegar a níveis de exploração e a não integração em cadeias produtivas eficientes representam hoje as principais formas de exploração da agricultura familiar, assim sendo, poderia ser o cooperativismo uma forma de organização para a viabilização e manutenção da agricultura familiar de forma eficaz e eficiente, modernizando a produção e distribuição de produtos oriundos dessa produção primária. Como resposta, é conveniente apresentar algumas razões teóricas que representariam o motivo desse sucesso.

## **2.1. Razões teóricas da importância do modelo cooperativo para a agricultura familiar**

### **A - O modelo cooperativo.**

O modelo cooperativo na área da agropecuária pode ser associado às cooperativas vinculadas aos produtores autônomos ou aos que formam unidades produtivas comuns, exploradas por trabalhadores familiares, mas que, independentemente do tipo de cooperativa, o cooperativismo de fato é um modelo de economia solidária cujo principal objetivo é maximizar o fator trabalho sobre o capital. Assim sendo, o cooperativismo representa um modelo de associação sócio econômica de pessoas que produz bens e serviços, sendo ainda um modelo que assegura poder econômico de forma igualitária a todos os cooperados, onde eles possuem poder de voz e voto nas decisões e, em relação a sua operacionalização, ela atua praticamente apenas ao nível dos custos, eliminando qualquer lucro e assegurando o excedente gerado aos associados com uma distribuição de forma igualitária entre seus membros.

A redução de custos, em especial na logística de distribuição, bem como a conquista de mercados privilegiados, como é o caso dos mercados institucionais, representam os principais benefícios para os agricultores e conseqüentemente o sucesso da cooperativa. Reside aí a principal razão da conveniência cooperativa para os agricultores familiares. (Lauschner, 1994).

### **B - Fortalecimento da estrutura de mercado.**

A união de agricultores familiares em cooperativas permite gerar economia de escala, tanto a nível local quanto regional, elevando estes produtores ainda a condições plenas de concorrência. As cooperativas podem significar integrações para a efetivação do escoamento e distribuição dos produtos agrícolas, seja mantendo o armazenamento e dinamizando a distribuição em prazo hábil de forma a manter a qualidade de produtos que geralmente tem um baixo tempo de vida útil para o consumo como é o caso de gêneros alimentícios primários.



A cooperativa, como atua unicamente ao nível dos custos, transfere aos produtores rurais associados, sob forma de melhor preço ou de mais capital, a parte que teoricamente seria reservada ao lucro. A união cooperativa em todos os níveis pode significar uma estrutura de mercado eficiente, diminuindo a exploração rural uma vez que beneficia os produtores já que elimina intermediários. (Lauschner, 1994)

### **C - Experiências de Cooperativismo com agricultura familiar.**

As cooperativas de leite do Rio Grande do Sul, procurando apresentar novas alternativas ao pequeno produtor, num contexto onde a monocultura vem dominando praticamente toda a produção da região, criou em 1976 a CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda), atualmente com um grande leque de produtos, não se resumindo a venda do leite in natura. A originalidade do modelo organizacional se efetiva no fato dessa cooperativa ter criado uma central especializada em leite, administrada e capitalizada por cooperativas menores, através de uma rede de interligação de vários produtores familiares da região. De uma produção diária de leite de 15.000 litros/dia passaram a produzir 1,6 milhões de litros/dia, isso analisado em 2015.

Se analisarmos o quantitativo de produtores que fazem parte dessa produção, a média diária de cada produtor é de aproximadamente 31 litros, o que representa grande união e uma estruturação logística complexa em função da agricultura familiar (Lauschner, 1994).

### **3. TECNOLOGIA DE GESTÃO E AGRICULTURA FAMILIAR: A SITUAÇÃO BRASILEIRA**

Apesar da existência de inúmeros instrumentos de gestão no agronegócio brasileiro, ainda é nítida a baixa utilização dos mesmos neste setor, em especial na agricultura familiar, principalmente pela falta de coesão e aceitação do instrumento à realidade brasileira além da diversidade de entendimento e cultura inerente a esses agricultores.

Como já visto, esta complexidade é a soma de diversos fatores, que abrangem desde a formação histórica e cultural, as condições ambientais até as políticas públicas. A estrutura e o desenvolvimento de instrumentos de gestão para a agricultura familiar deve-se ter muita atenção, portanto, não ignorar as condições de infra-estrutura atual, o acesso de energia, a situação das estradas vicinais, a disponibilidade de assistência técnica e assim por diante. Até este momento, foi argumentada a aplicação das tecnologias de gestão no âmbito da agricultura familiar pode se dar, principalmente, em duas esferas. A primeira está vinculada às organizações associativas das quais a maior parte dos agricultores familiares participam (cooperativas e associações) e a segunda está associada à própria gestão da propriedade rural familiar. De qualquer forma, em ambos os casos, como será visto a seguir, o Brasil tem dificuldades enormes a superar.

#### **3.1 Gestão da propriedade rural**





A gestão do empreendimento rural, que apreende a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam destas decisões, não é estudada de forma satisfatória na literatura nacional e internacional.

Há uma imensa restrição dos trabalhadores existentes na área rural aos aspectos financeiros e econômicos da gestão do empreendimento (custos, finanças e contabilidade). De forma tradicional, a questão da gestão na propriedade rural, principalmente aquelas de menor porte, é abordada de forma muito compartimentada e específica, logo, quando existem, os modelos disponíveis são para controle de custos na produção leiteira ou para programação da produção pecuária bovina, exemplificativamente.

São embrionários os esforços dedicados a outras ferramentas de gestão, tais como critérios de definição do produto e do processo de produção que ultrapassem a visão de curto prazo das margens de contribuição, sistemas de gestão da qualidade, de planejamento e controle da produção, sistemas de gestão logística, entre outras, ademais, os mecanismos de difusão tecnológica não são muito eficazes e adequados para capacitar o produtor na implementação e utilização das técnicas disponíveis. Com poucas exceções, a utilização de práticas gerenciais e a plena integração da produção rural às necessidades ou de distribuição estão longe de serem usuais.

Bases como planejamento e controle da produção, gestão da qualidade e redução de desperdícios, logística, desenvolvimento de embalagens adequadas entre outras técnicas são normalmente ainda vistas de forma limitada e preconceituosa em relação a sua importância frente às atividades de produção propriamente ditas. A falta de atenção e sensibilização do agricultor e de parte importante dos técnicos responsáveis pela assistência rural tem colaborado para a sobrevivência da ideia equivocada de que o bom agricultor é aquele que executa bem as tarefas exercidas na sua propriedade. Qualquer atividade que esteja de modo direto, vinculada aos trabalhos agropecuários remeteria perda de tempo para o agricultor. Esta perspectiva demonstra até mesmo na própria caracterização dos agricultores familiares e no peso que atribui às tarefas de campo em detrimento das funções de gestão.

Portanto, a realidade e o acesso das ferramentas de gestão para os agricultores estão longe de significar que esses vão utilizar essas ferramentas. É preciso, na grande maioria, mudar a própria cultura dos agricultores e dos técnicos que os auxiliam. Isto não se alcança de um dia para outro, é necessário uma combinação de políticas sustentáveis, incentivos adequados e pressão.

### **3.2. Gestão de formas associativas de produtores agrícolas familiares**

No cenário atual, a sobrevivência sustentável da agricultura familiar brasileira, assentada em imóveis de pequeno e médio porte, necessita da capacidade de fortalecer e aumentar a geração/agregação de valor. No geral, a maior parte das estratégias de agregação de valor passa, obrigatoriamente, pela concepção e gestão de formas associativas que



congreguem um conjunto de agricultores familiares. Estas instituições associativas podem ter formas e objetivos diferentes.

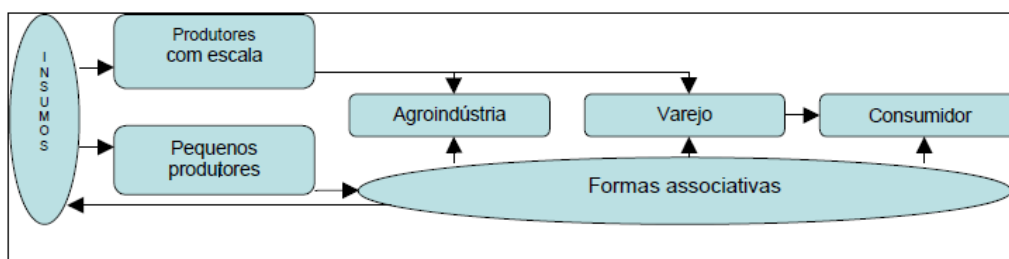
Quanto à forma, pode se entender que as associações ou cooperativas podem apresentar alcance, estratégias e objetivos muito diversificados. Há mostras de que os agricultores não possuem conhecimento das vantagens e desvantagens da escolha da forma associativa (associação ou cooperativa), que depende dos objetivos e do grau de capital social dos agricultores.

Em alguns casos, o objetivo é aumentar o poder de barganha frente a fornecedores de insumos ou clientes, em outros, também se trata de alcançar escalas de produção que lhe deem o acesso a canais de distribuição nos quais os agricultores familiares isolados não poderiam participar.

Há um número grande de autores que conceituam como sucesso de um empreendimento cooperativo, uma gestão profissionalizada das atividades da cooperativa. Do ponto de vista da gestão, formas associativas de produtores agrícolas familiares enfrentam dois desafios distintos. O primeiro está vinculado a tecnologias de gestão que permitam gerenciar fluxos comerciais eficazes a montante e a jusante da cadeia produtiva. O segundo deles está associado com a gestão interna da rede de produtores rurais que formam a associação ou a cooperativa.

Para que uma específica rede de pequenos proprietários rurais seja capaz de identificar eficientemente as externalidades positivas desta rede, é absolutamente primordial que ela detenha de uma organização interna eficiente. A figura 1 apresenta esquematicamente as relações comerciais de pequenos e grandes produtores ao longo de uma cadeia agroindustrial.

**Figura 1– Agricultura familiar e formas associativas.**



**Fonte:** Zylbersztajn (1999)

Estas questões derivam do fato de que, nesta forma associativa, os agricultores se vêem responsáveis não somente pela gestão das suas propriedades, da rede na qual estão inseridos, mas também pelas agroindústrias. Cumpre esclarecer que o gerenciamento de uma unidade agroindustrial demanda conhecimentos e habilidades que diferem substancialmente daqueles necessários ao gerenciamento da propriedade agrícola. Finalmente, pode-se dizer que a baixa cultura gerencial dos agricultores familiares compromete não somente a competitividade da propriedade agrícola familiar, mas também das associações e atividades



por ela gerenciadas. Vale dizer que a complexidade gerencial de redes de empresas, cristalizadas em associações ou cooperativas, é ainda maior do que aquela das propriedades agrícolas isoladas.

#### **4. A GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA COMO FATOR DE SUCESSO PARA AS COOPERATIVAS**

O principal objetivo na integração de uma cadeia de abastecimento é a minimização do custo logístico total, que conceitualmente falando, é a soma dos custos de produção, estoque, armazenagem, transporte e distribuição. Portanto, a gestão logística busca, através de uma gestão financeira eficiente, diminuir custos e aumentar a lucratividade, que no caso, é a dos cooperados, aumentando a capilaridade de fornecimento de produtos no menor custo possível.

As decisões sobre estratégias logísticas reportam-se a diferentes elementos que a compõe como a estrutura de instalações, o processamento dos pedidos, a racionalidade do transporte, a manutenção de estoques e armazenagem e manuseio. Estes fatores terminam por ser o diferencial na busca do menor custo total.

Assim sendo, uma decisão em relação à logística poderá se vincular às decisões acerca principalmente de transporte e armazenagem, sendo o que representa o ponto do sucesso ou não de cooperativas que lidam com distribuição de gêneros alimentícios, em especial os de fonte primária.

A confiabilidade e a agilidade no transporte implica numa melhor otimização das ações estratégicas das cooperativas, em especial numa perspectiva de interação dos custos totais e nível do serviço. As estratégias logísticas geralmente são direcionadas a partir dos objetivos do negócio e o que pode ou não ser viabilizado pelas atividades primárias de transporte e armazenagem.

De acordo com Bayliss (1996), convencionalmente, os agentes elaboram decisões quanto à utilização dos transportes em quatro fases:

- a) definição da carga a ser transportada;
- b) identificação do destino a ser atendido;
- c) seleção do tipo de transporte e de veículo a ser utilizado;
- d) definição da rota de transporte a ser utilizada.

Estrategicamente, porém, as decisões que envolvem esse tipo de mercado ora estudado são tomadas de acordo com os obstáculos que surgem ao longo do tempo, sempre determinando melhores rotas de acordo com cada tipo de fornecimento a ser efetivado, incorporando atributos como distância, apoio, a adequação dos veículos às necessidades da demanda (capacidade e potência), além do nível do serviço prestado, adequando, sempre que preciso, a frota à demanda.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas, aqui entendidas como associação de pessoas que buscam de forma solidária a obtenção de resultados econômicos que possibilitem a melhoria do nível de vida de cada cooperado, tanto de forma individual quanto coletiva, exercem um importante papel na estruturação da produção e organização de redes desde a captação até a comercialização e distribuição dos produtos agropecuários.

A presença de redes cooperadas permite identificar uma organização social e produtiva num território onde esse tipo de relação social tende a se desenvolver desde que possuam uma rede bem delineada de organização logística a partir da definição de competências e estratégias para o seu desenvolvimento.

Neste caso, o custo de transporte representa um dos principais pontos focais como direcionador dos custos logístico setoriais; contudo, à medida que novas alternativas são disponibilizadas, as cooperativas devem também seguir essas tendências para que se mantenham competitivas no mercado e suas relações de trabalho se mantenham otimizadas, implicando a necessidade de permanente atualização e regionalização desta análise.

A existência de um sistema produtivo organizado que sugira a possibilidade da apreensão de um elemento identificador do perfil do desenvolvimento regional é a expressão da relação do homem com o seu meio, materializada através das práticas organizacionais existentes e dos pacotes tecnológicos postos e incorporados por estas cooperativas em seu dia a dia.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Uma extensão para a agricultura Familiar** – Anais. Brasília: PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), 1997, 222. p.

ALENCAR, E; MOURA FILHO, J. **A unidade de produção agrícola e administração rural**. Informe Agropecuário. Belo Horizonte, vol. 14, nº 157, 1988.

BAYLISS, B. **Transport policy and planning: an integrated analytical approach**. Washington: The World Bank, 1996. 68 p.

CORREA JÚNIOR, G. et al. Oferta de transportes: fatores determinantes do valor do frete e o caso das centrais de carga. In: CAIXETA FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. (Orgs.) **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 4

LAUSCHNER, Roque. **Agro-industria y desarrollo económico**. Santiago, Universidad de Chile, 1974. 160p.

LAUSCHNER, Roque. **Cooperativismo e Agricultura Familiar**. Outubro de 1994.

LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. **Gestão da propriedade rural e seus impactos acerca dos canais de distribuição: um estudo exploratório sobre o tomate in natura**.





Anais do XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Juiz de Fora. Julho de 2003.

PEDROSO, M.C. **Uma metodologia de análise estratégica da tecnologia.** Gestão & Produção. V. 6, n 1, p. 61-76, abr. 1999. São Carlos.

REZENDE, C. & ZYLBERSZTAJN, D. **Uma análise da complexidade do gerenciamento rural.** IV Seminários em Administração da FEA-USP, out. 1999.