

SÉRIE

TEXTO PARA DISCUSSÃO

ISSN 1519-1249



A logística como elemento de competitividade na fruticultura: o estudo de caso da COOPAB

André Castelo Branco Alves Torres
Lúcia Maria Góes Moutinho

n. 251

| | | | | |
|----------------------------|-------------|--------|-----------|---------|
| Série Texto para Discussão | João Pessoa | n. 251 | Jul./2002 | P. 1-18 |
|----------------------------|-------------|--------|-----------|---------|



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Economia



Programa de Pós-Graduação em Economia
Curso de Mestrado em Economia

Cidade Universitária
58030-900 – João Pessoa, PB – Brasil
Tel/Fax 0 xx 83 216-7482
<http://www.ccsa.ufpb.br/~cme>
E-mail: cme@ccsa.ufpb.br

COORDENADOR

Paulo Amilton Maia Leite Filho

VICE-COORDENADOR

Guilherme de Albuquerque Cavalcanti

SÉRIE TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados dos trabalhos científicos desenvolvidos primordialmente por docentes e discentes do CME, bem como, da graduação em Economia da UFPB, na forma de artigos.

ISSN 1519-1249

CONSELHO EDITORIAL

Elbio Troccoli Pakman

Guilherme de Albuquerque Cavalcanti

Ivan Targino Moreira

Lúcia Maria Góes Moutinho

Luiz Rodrigues Kehrle

Nelson Rosas Ribeiro

Paulo Amilton Maia Leite Filho

EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA

Rivonaldo S. Cardoso

Impresso pelo Curso de Mestrado em Economia.

É permitida a reprodução deste texto, desde que obrigatoriamente citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são rigorosamente proibidas.

A LOGÍSTICA COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDADE NA FRUTICULTURA: O ESTUDO DE CASO DA COOAPAB

André Castelo Branco Alves Torres*

Lúcia Maria Góes Moutinho**

1 - INTRODUÇÃO

A logística, na fruticultura, possui um papel tão ou mais importante do que em outras atividades econômicas, pois se trata de produtos perecíveis a curto-prazo. É imprescindível que uma empresa que atue nesta área apresente um sistema logístico eficiente, que viabilize a distribuição e comercialização do produto em um período de tempo de modo a assegurar que as mercadorias não sofram danos e que sejam cumpridos os prazos exigidos pelos clientes.

A estrutura logística também é um elemento diferencial na competitividade, pois a fruticultura caracteriza-se por ser extremamente exigente em termos técnicos, desde o cultivo até a pós-colheita. Os profissionais desse ramo empenham-se em reduzir seus custos e aumentar a qualidade dos produtos, para atender as exigências cada vez maiores do mercado, assegurando seu lugar e eliminando naturalmente os menos competitivos.

A necessidade da manutenção da qualidade do produto está diretamente ligada às exigências dos clientes, que ao fazerem o pedido esperam por frutos sadios e com todas as propriedades, isto valendo tanto para o mercado interno quanto, principalmente, para o mercado externo.

O Brasil atualmente não se encontra em uma posição privilegiada quando o assunto é a prática logística. Estudos como o de Faveret et. al.(1999) demonstram que a deficiência do processo logístico é considerada o maior entrave à competitividade, modernização e falta de avanço da fruticultura brasileira. Os problemas começam na insuficiência da produção em gerar incentivos para investimentos em estruturas de armazenagens apropriadas. Como já foi dito, as frutas têm um alto grau de perecibilidade, necessitam chegar ao consumidor em curto espaço de tempo, de forma a conservar suas melhores características.

Dentre o espaço amostral que compreende as firmas que atuam na cultura do melão para a exportação em Mossoró/Baraúna, escolheu-se a COOAPAB, Cooperativa Agropecuária dos Produtores dos Assentamentos de Baraúnas, como unidade de análise deste artigo.

Através do processo logístico desenvolvido por esta Cooperativa, mais especificamente, através dos seus custos logísticos, fez-se uma análise sobre os seus ganhos de competitividade ao participar do pólo frutícola de Mossoró/Baraúna.

Esta cooperativa foi escolhida devido ao inusitado fato, na realidade brasileira, de um grupo de pequenos produtores conseguir, através de seus próprios esforços, colocar sua produção em evidência em um mercado tão competitivo quanto o mercado mundial de frutas.

Apesar de estar pouco tempo atuando, a Cooperativa apresenta resultados surpreendentes conseguidos através da exportação do melão. A qualidade da fruta originária dos assentamentos tem recebido elogios tanto do mercado interno quanto do externo, a ponto de possuir hoje várias propostas para a expansão da produção.

De uma maneira geral, pode-se inferir que o objetivo caro a este artigo é avaliar se o processo logístico empregado pela COOAPAB é um elemento de competitividade para esta firma em suas atividades comerciais.

1.1 - O Conceito de Logística

O conceito de logística, assim como sua própria história, foi se desenvolvendo ao longo do tempo. Para fins deste artigo, adotou-se a definição de Logística do *Council of Logistics Management* norte-americano, por ser uma definição mais próxima ao âmbito do trabalho: “Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a

* Mestre em Economia – PPGE-CME/UFPB.

** Doutora em Economia – FGV/SP e Professora Departamento de Economia – CCSA/UFPB.

armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.”¹

Em outras palavras, entende-se que logística é a estratégia para disponibilizar produtos e materiais no mercado e em pontos de consumo com a máxima eficiência, custos controlados e conhecidos. É considerada a última fronteira da administração de empresas e o grande negócio da década, associada ao comércio eletrônico.

O enfoque logístico se refere à montagem de uma espécie de estrutura que possibilite o produto da empresa se deslocar, de forma rápida e precisa, por todas as fases de produção até a distribuição. É conectar, de forma eficiente, produção, informação e distribuição, de modo a formar uma cadeia de informações cuja meta é garantir a disponibilidade de produtos e materiais nos mercados e pontos de consumo com máxima eficiência.

Todos esses elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo fundamental: satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais. Como cada elemento da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores, é preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando sua satisfação plena.

II - METODOLOGIA

Para se avaliar os ganhos de competitividade logísticos desses assentamentos pesquisou-se em detalhes as etapas do processo produtivo da fruta, quais os parceiros comerciais da Cooperativa e a planilha dos custos referentes à logística praticada pela mesma. Foram feitas entrevistas com dois gerentes-coordenadores da Visão Mundial. Um responsável pelos assentamentos, Fransciamar Câmara, gerente de campo, o outro responsável pela comercialização do produto, Glayson dos Santos, gerente de comercialização, além de especialistas da área técnica que trabalham exclusivamente para os assentados e dos principais agricultores participantes da Cooperativa.

Estas entrevistas tiveram o intuito de elucidar quais as relações comerciais com os outros participantes da cadeia produtiva: os fornecedores de insumos, as empresa responsáveis pelo transporte das frutas durante todo o trajeto exigido nos mercados interno e externo, além de entrevistas com os grandes produtores da fruta que atuam na região.

2.1 - A Estrutura de Custos

Considerou-se os seguintes custos ao nível do produtor (assentados) das atividades de valor, que serviram de auxílio na análise sobre os ganhos de competitividade, já que a logística está intrínseca neles:

- custo dos insumos
- custo da mão-de-obra;
- custos diversos;
- custos de estoque;
- custo de transporte;²
- carregamento da fruta no caminhão em Baraúna;
- descarregamento da fruta no Porto em Natal;
- custo de paletização.

De uma maneira geral, procurou-se enfim investigar se na COOAPAB se encontram elementos que, segundo Novaes(2001), a moderna logística procura incorporar:

- se os prazos são previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- se há integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- se há integração efetiva e estrita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- se os agentes buscam a otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento.

¹ In: Novaes(2001).

² Há duas maneiras para o pagamento do frete, a modalidade FOB (*Free on Board*), onde o preço cobrado pelo fornecedor não inclui transporte, ficando o comprador com a responsabilidade de contratá-lo e de retirar a mercadoria no depósito do primeiro. Na modalidade CIF(*Cost Insurance Free*) o preço da mercadoria já inclui o frete, sendo a responsabilidade do fornecedor entregá-la no armazém do cliente (Novaes,op.cit.).

Portanto, neste artigo são questionadas se estas metas de logística fazem parte da realidade da Cooperativa, com o objetivo de analisar o processo logístico como fonte de competitividade.

III - O ESTUDO DE CASO

3.1 - A COOAPAB

A COOAPAB (Cooperativa Agropecuária dos Produtores dos Assentamentos de Baraúna) está inserida no *cluster* frutícola de Mossoró/Baraúna-RN. A região, situada no semi-árido do Rio Grande do Norte, a cerca de 300 Km de Natal, é a maior produtora de melão no Brasil. A seguir tem-se um breve histórico desta Cooperativa.

Os pequenos produtores começaram as suas respectivas atividades em meados dos anos noventa, quando os grandes produtores da região entraram em crise financeira e tiveram que terceirizar as suas produções. Eles tinham, com o auxílio destas empresas, o acesso aos insumos com preços subsidiados, suporte técnico e ajuda de profissionais especializados na cultura do melão.

Estas unidades produtivas não possuíam capacidade especializada de gerenciamento administrativo, tampouco acesso a crédito, portanto a ajuda dos grandes produtores foi fundamental para o início da plantação de melão por pequenos produtores.

A partir de 1995, quando os assentamentos começaram a explorar a agricultura irrigada, a AACC (Associação de Apoio às Comunidades do Campo) iniciou um trabalho de acompanhamento técnico-gerencial nestas áreas, o que permitiu aos assentados o melhoramento das condições de produção e a formação de uma melhor estrutura organizacional.

A COOAPAB, cooperativa que foi adotada como unidade de pesquisa, foi criada em 1998, com sede na cidade de Baraúna. A partir da criação da Cooperativa, as negociações de venda do melão produzido aconteciam através de encontros entre os assentados e as empresas compradoras para a negociação do preço de venda do melão, já que os pequenos produtores não possuíam condições mercadológicas necessárias para conseguir exportar a sua produção. Com uma posição dominante, as grandes empresas pressionavam para baixo o preço de forma a maximizar seus ganhos com a revenda do produto no mercado externo.

Em 1999, com uma maior organização, a Cooperativa manteve vários contatos com o intuito de estabelecer alianças na área mercadológica, de modo que seus produtos entrassem no mercado externo. A Visão Mundial, uma organização não-governamental, foi a escolhida.

Essa aliança com a referida organização abriu o mercado externo aos assentados. A parceria começou com a safra 1999/2000 e, apesar das dificuldades encontradas neste primeiro ano, progressos foram apresentados e na safra seguinte, que foi escolhida como parâmetro para este trabalho, atingiu-se uma capacidade para produção de 75.000 caixas de melão para exportação, 15.000 para o mercado interno, segundo a própria Visão Mundial.

Em termos de pessoal envolvido, estima-se que façam parte da Cooperativa cerca de 200 famílias de assentados, chegando a aproximadamente 1.000 pessoas envolvidas no projeto.

3.1.1 - Aspectos Organizacionais

Uma das grandes vantagens da Cooperativa se encontra na estrutura conseguida com o intuito de exportar o melão produzido. Pode-se avaliar hoje esta empresa parte integrante de um triângulo em que cada lado possui uma instituição responsável pelo projeto. Não seria absurdo concluir que sem a formação desta estrutura seria impossível para os assentados colocar sua produção no mercado internacional.

Primeiro tem-se a própria COOAPAB, que é responsável pelo lado da produção em si. Cabe à gerência da Cooperativa a responsabilidade da negociação com os fornecedores, assim como todas as tarefas envolvendo a cultura do melão.

No segundo lado do triângulo encontram-se as organizações que prestam assistência técnico-gerencial, podendo-se citar a Cooperativa CACTUS, que tem a responsabilidade de prestar assistência técnica ao processo produtivo. Soma-se também a parceria com a AACC, que através de um programa de qualificação profissional, realiza a capacitação de pessoal.

No último lado do triângulo aparece a Visão Mundial, que é responsável pela comercialização externa do produto, prospecção de mercado, organização da cadeia produtiva e capacitação de agricultores. Além disso, é através do seu programa de crédito rural, FUNDAF (Fundo para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar), que se realizou o financiamento das primeiras colheitas realizadas nos anos 1999/2000 e 2000/2001.

Em termos práticos, o papel da Visão Mundial começa a partir do recolhimento do fruto no campo. Uma vez recolhidos os frutos, o gerenciamento pós-colheita é realizado por um funcionário, Francismar Câmara, contratado por esta organização para o gerenciamento das tarefas de campo em Baraúna. Cabe a este funcionário a supervisão da produção no que concerne à mobilização dos agricultores, à colheita e classificação, paletização e ao embarque da carga no local de destino. Um segundo encarregado, Glayson dos Santos, trabalha no escritório em Recife onde desempenha as tarefas de prospecção de mercados, estabelecimento de parcerias, contratação de exportadora, pagamento ao agricultor, recebimento do preço FOB e a apuração dos resultados.

Pode-se concluir que este auxílio exógeno da Visão Mundial é mister para que o melão produzido nos assentamentos chegue até às mesas do consumidor europeu. As faltas de estrutura, de capital e de capacitação gerencial dos pequenos produtores não viabilizariam tal feito. Fica patente que se não fosse a assessoria comercial prestada pela Visão Mundial, os assentados continuariam produzindo apenas para as grandes empresas da região, em especial a Nolem.

3.2 - O Processo Logístico da COOPAB

O processo logístico que envolve a cultura do melão está presente ao longo da cadeia de suprimento, cujos agentes principais envolvidos são: os fornecedores, a administração de materiais, a produção do melão, a distribuição física, os clientes e, por fim, os consumidores. Todas estas etapas foram detalhadas no trabalho de dissertação de Mestrado em Economia: “A Logística como elemento de competitividade no pólo de melão de Mossoró/Baraúna - RN: um estudo de caso”³, da UFPB- JP. Para fins deste artigo, exclui-se um maior comentário sobre estas fases, indo-se diretamente para a análise dos custos logísticos.

3.2.1 - A Estrutura de Custos

A quantificação dos custos que envolvem todo o processo, da chegada dos insumos até ao embarque do produto no porto em Natal ou aos armazéns do Bompreço em Recife, servem para uma melhor ilustração dos fatores positivos, que trazem competitividade à Cooperativa, e dos fatores negativos, pontos que precisam ser melhorados para que a empresa continue em condições de atuar no mercado.

Ilustrou-se como Custo Total a soma dos componentes de três custos básicos no processo: os custos de produção, os custos pós-colheita e os custos com a exportação. Todos eles estão detalhadamente apresentados a seguir.

3.2.1.1 - Os Custos de Produção

Os custos de produção, pela ótica da COOPAB, representam os gastos com fornecedores através da compra de insumos, adubos, defensivos agrícolas; com o preparo do solo através do trabalho de aragem, sementeira; com os tratamentos culturais e fito-sanitários, irrigação, pulverização, capina; e, por fim, com a colheita em si, com o corte, carregamento e descarregamento no galpão da Cooperativa.

Na Tabela 1 abaixo, encontram-se os custos de produção por hectare em termos percentuais.

Tabela 1
Custo de Produção em Porcentagens/ha

| DISCRIMINAÇÃO | CUSTO(R\$) | % |
|------------------|----------------|---------------|
| Insumos | 4324,70 | 87,1 |
| Preparo do Solo | 145,00 | 2,9 |
| Tratos Culturais | 458,00 | 9,2 |
| Colheita | 42,00 | 0,8 |
| TOTAL | 4969,70 | 100,00 |

Fonte: Visão Mundial

São duas as causas principais para este alto volume despendido com os insumos: a valorização do dólar, já que se trabalha com insumos importados; e o fraco poder de negociação da COOPAB perante seus fornecedores. Segundo Glayson dos Santos, falta conscientização dos assentados sobre esta questão, a capacitação de pessoal poderia ser uma solução, mas por enquanto não há disponibilidade de verba do programa *Fair Trade* para este fim.

³ TORRES, André C. B.(2002)

É preciso, entretanto, esclarecer que estes custos se referem a uma planilha relativa a um hectare padrão. A partir do momento que se passa a trabalhar em mais de um hectare, acontecem ganhos de escala, embora não muito significantes. A diminuição de custos acontece, por exemplo, por nem sempre se usar todo o quilo de sementes em um hectare, sempre sobrando uma certa porcentagem para ser plantada em outra locação, cerca de 15%, segundo Francimar Câmara. Os gastos com pesticidas também variam, já que diferentes áreas plantadas nunca recebem a mesma incidência de parasitas. Estes fatos apesar de tornarem a contabilidade dos custos totais de produção imprecisa, já que a própria COOPAB não possui dados exatos, não chegam a deturpar a realidade. Na análise feita neste estudo trabalha-se com os descontos previstos no gasto das sementes.

Com relação às outras fases do processo de produção, preparo do solo e plantio; os tratos culturais e fito-sanitários; e a colheita, que juntos representam os 13 por cento restantes dos custos de produção, são na verdade receitas para os assentados. Acontece aqui um ganho de competitividade da Cooperativa, a presença dos próprios assentados na participação da mão-de-obra relativa à produção. Estes custos são destinados aos próprios membros que trabalharam no campo nesta mão-de-obra. A Cooperativa se torna, assim, isenta de custos como salários de empregados.

Segundo o supervisor de campo, acontece uma sinergia entre todos os assentados que participam da Cooperativa, apesar de não se produzir no terreno de cada agricultor, o indivíduo com terras ociosas ajuda no procedimento pós-colheita daquele cujas terras estão sendo colhidos os frutos, em um processo conhecido como “mutirão”.

Tabela 2
Custo Total de Produção da COOPAB
Safra 2000/2001

| Despesas | Valor (R\$) |
|------------------|--------------------|
| Insumos | 183.800,00 |
| Preparo do Solo | 7.250,00 |
| Tratos Culturais | 22.900,00 |
| Colheita | 2.100,00 |
| TOTAL | 216.050,00 |

Fonte: Visão Mundial

Na Tabela 2 acima, encontra-se o custo total de produção após o plantio de 50 hectares de melão plantados pela COOPAB relativos à Safra 2000/2001. Dos gastos com os Insumos foram descontados os 15% com a economia proveniente do quilo da semente. Já as despesas com pesticidas, devido à dificuldade do cálculo e à falta de números da própria Cooperativa, foram simplesmente multiplicadas do hectare padrão. Através desta Tabela se pode também quantificar a receita dos assentados pelo trabalho de campo, R\$ 32.250,00 distribuídos no pagamento das tarefas de preparo do solo, tratos culturais e colheita. Para efeito da contabilidade deste estudo, esta quantia será considerada como despesa de produção até o orçamento final. Na última análise sobre os retornos da cultura do melão para os assentados é que este pagamento por serviços de mão-de-obra será revertido como ganho pecuniário.

3.2.1.2 - Custos Pós-Colheita

As atividades pós-colheita começam a partir do momento em que o fruto atinge um certo grau de maturidade, algo em torno de 65 dias após a sementeação. A retirada do fruto acontece com um trator com carroção. Os carroções puxados pelos tratores levam os frutos até ao galpão para sua classificação, seleção e embalagem.

A classificação, a seleção e a embalagem são bem descritos no relatório da Visão Mundial (2000):

Apesar de ser esta etapa uma responsabilidade de cada grupo de produção que dispõe de pessoas qualificadas, um técnico realiza a supervisão em todas as caixas destinadas a exportação (objeto principal do projeto) de forma a garantir a qualidade e padronização dos frutos. Para isto, é contratado um especialista que realiza uma rigorosa vistoria em campo de toda a produção do projeto. A distribuição das caixas com os grupos é atribuição das associações dos seus respectivos assentamentos.

Na Tabela 3, encontram-se mensurados os custos de paletização dos oito embarques que aconteceram na exportação do melão na safra 2000/2001, sem os gastos com pessoal contratado. Como se pode notar, as maiores despesas são com os *pallets*, cerca de 85 por cento. Caberia também aqui um maior esforço de negociação pelos produtores perante seu fornecedor.

Com o processo de paletização sendo executado no porto, pela ausência de uma *packing house* em Baraúna, a COOAPAB sujeitou-se a uma maior probabilidade de imprevistos. Sem a devida proteção, no transporte até o porto, as caixas de melão se tornaram mais vulneráveis. Houve casos de caminhões que ao chegarem no depósito para paletização, a carga trazida estava praticamente inviável para exportação. Episódios como estes, que aconteceram não só no primeiro ano de atividade, mas também no segundo, causam, não só a perda de uma receita garantida, mas também despesas que não serão mais recompensadas.

Tabela 3
Custos de Paletização- Em R\$- COOAPAB
Safra2000-2001

| DISCRIMINAÇÃO | V.TOTAL |
|----------------|-----------|
| <i>Pallets</i> | 65.952,00 |
| Cantoneira | 11.324,88 |
| Fita | 405,00 |
| Selo | 211,20 |
| TOTAL | 77.893,08 |

Fonte: Visão Mundial

3.2.2 - A Exportação

Em seu primeiro ano de atividades exportadoras, a Cooperativa terceirizou os serviços a uma empresa especializada para se responsabilizar pela estrutura de exportação. A consequência foi um alto valor pago pelos serviços, cerca de 35% de toda a arrecadação.

Para o segundo ano, a safra 2000/2001, optou-se por uma reestruturação da SIPARN (Sociedade para o Incentivo ao Pequeno Artesão do Rio Grande do Norte), exportadora pertencente à AACC. Esta companhia que antes operava apenas com a exportação de artesanato, foi fortalecida e feito um novo direcionamento de suas atividades. A SIPARN passou então a agir como empresa intermediária para as transações feitas pela Cooperativa, inclusive o repasse do pagamento das mercadorias exportadas. Como atividade complementar, para lidar com os serviços burocráticos que demandam um carregamento para exportação, foi contratado um despachante aduaneiro, atuando exclusivamente no porto em Natal.

Como a COOAPAB trabalha com o sistema FOB, os custos que ficam a seu cargo são administração, embalagem e paletização, pré-resfriamento, transporte e embarque. Uma vez embarcada, a carga passa a ser de responsabilidade do importador.

A negociação com a clientela no mercado externo se dá através de um representante contratado na Europa, que é também responsável pela verificação da carga quando da chegada no porto de destino em Roterdan, na Holanda ou no Dover, na Inglaterra.

Na Tabela 4 encontra-se a discriminação dos custos de exportação da safra 2000/2001.

Tabela 4
Custos de Exportação- COOAPAB
Safra2000-2001

| DISCRIMINAÇÃO | V.TOTAL |
|-----------------|-----------|
| Imposto | 22.650,00 |
| Taxa de Emissão | 432,00 |
| Despachante | 1.533,60 |
| Comissão | 3.750,00 |
| Funcionário | 1.000,00 |
| TOTAL | 29.365,60 |

Fonte: Visão Mundial

Pela tabela percebe-se que cerca de 77% das despesas acontecem no pagamento dos impostos sobre exportação, que somado aos custos do pagamento da taxa de emissão de documentos da exportadora, SIPARN, para a Europa, chegam a quase 80% dos custos totais. Aqui fica explícito onde o governo também poderia contribuir para o desenvolvimento do *cluster*, através da diminuição da carga tributária. Os vinte por cento restantes referem-se ao custo de pessoal, destacando a comissão por serviços de paletização com 12%, o serviço de despachante aduaneiro com 5% e a despesas com um funcionário supervisor de carga com 3%. Também é notada aqui a questão da falta de uma *packing house*. Além de demandar mais tempo, há perda de competitividade com a ocorrência de gastos com pessoal contratado para paletização. Trabalho que poderia ser feito em Baraúna, pelos próprios assentados.

Na Tabela 5 abaixo está o resumo do orçamento na comercialização com o mercado externo.

Tabela 5
Resumo Orçamento Mercado Externo 2000/2001

Em R\$

| | |
|---------------------------|-------------------|
| RECEITA BRUTA | 405.000,00 |
| CUSTOS DE PRODUÇÃO | 179.321,50 |
| DESPESAS | 131.849,38 |
| Custos de Paletização | 77.893,08 |
| Custos de Exportação | 29.365,60 |
| Frete | 19.200,00 |
| Comissão SIPARN | 5.390,70 |
| RECEITA LÍQUIDA | 93.829,12 |

Fonte: Visão Mundial (2001)

a. Receita Bruta: a produção total embarcada foi em torno de 75.000 caixas, representando cerca de 1.540 toneladas de melão comercializadas ao preço de R\$5,40, o que gerou uma receita bruta aproximada de R\$405.000,00 em exportações;

b. Custos de Produção: estes custos, melhor explicados no tópico anterior, representam os gastos relativos à produção do melão para exportação, 75.000 caixas, cerca de 83% do custo total de produção da Cooperativa;

c. Despesas: é o somatório dos gastos de comercialização da fruta, englobam os custos de paletização, de exportação e o percentual de Comissão da SIPARN, 2,5% da Receita Líquida. As despesas com frete são relacionadas ao trajeto Baraúna-Porto de Natal, que contabiliza 96 viagens, com caminhão particular contratado, ao valor unitário médio de R\$200,00 por viagem;

d. Receita Líquida: ao final da safra a Cooperativa apresentou uma Receita Líquida de cerca de 94 mil reais, algo em torno de R\$1,25 por caixa ou R\$0,06 por quilo.

Ao se comparar a receita bruta por caixa exportada, R\$5,40, contra a receita líquida, R\$1,25, cai em evidência o alto custo da cultura do melão para sua exportação. A margem reduzida de lucro aponta para dois caminhos possíveis para uma empresa do ramo: a produção em larga escala ou a cultura de melões nobres, de maiores retornos.

Entretanto, para se enveredar por estes caminhos é necessário, além das vantagens comparativas provindas do *cluster*, uma eficiente capacidade interna, organizacional e estrutural, já a partir do início do processo produtivo. Fato que ainda não acontece na COOPAB.

Na questão organizacional, a Cooperativa incorre em defeitos típicos de uma empresa ainda nova e sem um certo grau de capacidade gerencial entre seus membros. Nas palavras do próprio gerente comercial da Visão Mundial: “existe muita informalidade”. O fechamento da planilha de custos foi dificultado pela desorganização, ao serem repassadas as verbas, não se tinha certeza de que o capital iria realmente para a produção ou para o suprimento de alimentos para as famílias dos assentados. Além do já mencionado desleixo por parte da Cooperativa na compra dos insumos.

Na questão estrutural, foi acusada uma dificuldade extra no carregamento dos caminhões pela falta da *packing house*. Os assentamentos com seis associações dificultam o trabalho do transporte da carga, pois são divididas em quinze grupos, ligados por estradas de barro. Sem um local único central que sirva de armazém para a seleção e classificação dos frutos, o motorista contratado tem que percorrer todo este trajeto que liga as associações de forma a recolher os frutos.

Esta descentralização causa atrasos não toleráveis. Embora não acusados contabilmente nas exportações, os atrasos têm reflexos nas despesas de comercialização no mercado interno, como será visto a seguir.

3.2.3 - O Mercado Interno

A COOAPAB em seu primeiro ano teve toda sua produção exportada para a Europa, para o mercado nacional destinaram-se apenas melões a granel ou de refugo, melões que não atingiram as exigências daquele mercado.

Para o segundo ano, foi criado pela Visão Mundial um programa de divulgação e *marketing* do melão dos assentados. O programa trouxe resultados quando o Bompreço de Recife começou a fazer encomendas para o final do ano de 2000, garantindo assim uma outra opção de mercado para a Cooperativa.

A seleção dos melões destinados para o mercado interno é bem simples, como a família brasileira geralmente é maior que a europeia, no Brasil prefere-se os melões grandes, melões tamanhos 5 a 8⁴, enquanto que na Europa, melões menores, tamanho 6 a 12. Desta forma, na divisão dos melões com relação ao destino um parâmetro importante é o tamanho do fruto. As exigências com relação ao estado do melão e aos graus de brix, segundo gerente comercial da Visão Mundial, são as mesmas.

O mercado interno, apesar do volume negociado ser bem menor, 15 mil caixas contra 75 mil para exportação na safra 2000/2001, é o mercado ideal para se avaliar a logística da Cooperativa como objeto de competitividade, pois o deslocamento da carga em responsabilidade dos produtores é bem maior, uma vez que para exportar, o transporte se limita ao porto em Natal, já para abastecer o mercado interno, a distância aumenta significativamente até o depósito do Bompreço em Recife.

Na Tabela 6, tem-se uma completa visão do que aconteceu nas transações envolvendo a COOAPAB e o Bompreço, safra 2000/2001, quando foram negociados 308.336kg de melões, entregues em 23 viagens feitas de Baraúna até Recife, entre janeiro e março/2001.

Tabela 6
Resumo do Orçamento Mercado Interno 2000/2001
Em R\$

| | |
|---------------------------|------------------|
| RECEITA BRUTA | 86.227,30 |
| CUSTOS DE PRODUÇÃO | 36.725,50 |
| DESPESAS | 32.708,27 |
| Frete | 10.580,00 |
| Descontos | 8.227,12 |
| Faltas | 4.218,00 |
| Multas de Qualidade | 8.027,92 |
| Comissão SIPARN | 1.655,23 |
| RECEITA LÍQUIDA | 16.790,53 |

Fonte: Visão Mundial

Na Tabela acima, ficam evidentes os problemas da Cooperativa com a logística, embora para o mercado interno não aconteçam os custos relativos à paletização e, obviamente, à exportação. A seguir se tem uma melhor avaliação dos itens deste Orçamento da empresa.

a. Receita Bruta: trata-se da arrecadação total, sem as despesas. Para o mercado interno, onde foram vendidos mais de 300 mil kg, houve uma arrecadação de um pouco mais de 86 mil reais, o que dá um rendimento médio bruto de R\$0,28 por quilo ou R\$ 5,73 por caixa, um pouco a mais que o mercado externo;

b. Custos de Produção: estes custos representam os gastos na produção das 15.000 caixas de melão, que representam 17% do custo total de produção;

c. Despesas: é o somatório dos gastos realizados ou impostos à Cooperativa durante as transações, ou seja, por gastos impostos assumem-se as despesas pelos descontos que o Bompreço cobra pela mercadoria não apresentar as qualidades previstas no contrato de negociação. Elas dividem-se em:

⁴ O melão tamanho 5 significa que numa caixa padrão, de 10 kg, cabem 5 melões. O melão tamanho 6, cabem 6 melões e assim por diante.

c.1 Frete: aborda o gasto total com frete durante o período de transação. Foram realizadas 23 viagens, onde a Cooperativa pagou R\$450,00 de frete a cada carregamento. O transporte das cargas aconteceu através de serviços de caminhoneiros autônomos;

c.2 Descontos: esta parcela envolve todos os descontos cobrados pelo Bompreço aos seus fornecedores. Eles incluem abatimentos cobrados pela exposição do produto em prateleira, gastos com embalagens, promoção de vendas e financiamento. O somatório destes fatores chega a aproximadamente 10% da arrecadação bruta;

c.3 Faltas: este item representa as penalidades sofridas pela Cooperativa devido a atrasos de entrega da mercadoria. Das 23 viagens ocorridas, apenas em 7 não houve atrasos. Como consequência, o item é responsável por 14% do total das despesas;

c.4 Multas por Qualidade: este tópico representa descontos de acordo com o estado e a qualidade do fruto, quando da sua chegada em Recife. De acordo com a avaliação interna do Bompreço, apenas 5 dos 23 carregamentos não apresentaram frutos com defeitos ou baixa qualidade. Nota-se que a qualidade é um ponto a ser melhor tratado pela Cooperativa, pois cerca de 26% das Despesas são com penalidades pela não conservação do fruto;

d. Comissão: representa os gastos administrativos com a SIPARN. Apesar de se tratar de uma comercialização interna, a SIPARN também cobra uma taxa de participação;

e. Receita Líquida: é o resultado final da operação. Como pode ser visto, a Cooperativa ao término da transação teve um lucro contábil de aproximadamente 17 mil reais, o que leva a um rendimento médio de R\$1,12 por caixa ou R\$0,05 por quilo.

Ao se confrontar os números das receitas obtidas nos dois mercados fica evidente a perda de competitividade na atuação da Cooperativa no âmbito interno. Apesar do preço deste mercado ser mais atraente, R\$5,73 contra R\$5,40 do mercado externo, as perdas de qualidade do melão devido aos problemas logísticos apontados acima, reduzem o ganho líquido da empresa, R\$1,12 por caixa contra R\$1,25 do mercado externo. A situação se torna ainda mais séria quando se relembra que no mercado interno a COOAPAB não incorre em custos de paletização e de exportação, apenas ocorre um aumento relativo ao frete devido à distância.

Como percebido na Tabela 6, 26% das despesas incorridas se devem ao mal estado de conservação (ou qualidade) do fruto na chegada em Recife. Seria então necessário uma avaliação por parte da gerência administrativa uma investigação para esta causa, se pela imprudência dos motoristas, se pela fragilidade das embalagens ou se pela própria qualidade do fruto em si.

Uma visão mais atenta dos números anunciados revela a perda de receita pela falta de um maior planejamento logístico de transporte. Primeiro, ao serem comercializadas 15.000 caixas e sendo que cada caminhão tem capacidade para transportar cerca de 1.080, necessitar-se-ia apenas de 14 viagens para transportar o melão de Baraúna para Recife, e não, 23 como aconteceram. Estas viagens a mais representaram um custo adicional de R\$ 4.050,00 de frete (fora os descontos por ventura incorridos) que poderiam ser economizados com a organização e planejamento devidos.

O que se pode concluir também é que neste aspecto da cadeia de suprimentos há uma terrível falta de entrosamento entre os agentes. A grande causa seria o choque de demanda, por parte das empresas do *cluster*, por caminhões de carga na época da comercialização da safra. A falta de empresas no ramo de transporte na região cria então um poder de negociação muito forte para os caminhoneiros, deixando empresas como a COOAPAB “reféns” desta classe.

3.3 - O Resultado Final do Exercício

Neste tópico é apresentado o resumo final da comercialização do melão feita pela COOAPAB, na safra 2000/2001, nos mercados interno e externo, além da receita das vendas de frutos a granel, que são frutos comercializados com as Ceasas que não atingiram os padrões de qualidade para serem exportados ou comercializados internamente. A unidade de medida destes frutos não é caixas ou quilos. A comercialização é feita com negociação direta entre comprador e vendedor na própria fazenda.

Também está contabilizada a venda de melões dos pequenos produtores às grandes empresas. Estas vendas não foram realizadas através do programa *Fair Trade*, mas, diretamente entre a Cooperativa e as grandes firmas. Estes números estão ilustrados na Tabela 7:

É interessante notar que o rendimento bruto médio das caixas vendidas às grandes empresas é menor do que as caixas comercializadas pela própria COOAPAB. Entretanto, talvez esta situação se inverta ao se compararem os rendimentos líquidos médio. Infelizmente, por falta de dados disponíveis com relação aos custos incorridos na produção terceirizada, não se pode obter uma análise precisa da questão. Um fato é que, ao serem entrevistados, os assentados não demonstraram nenhum arrependimento por deixar de trabalhar para as grandes empresas e tornarem parte da Cooperativa.

Tabela 7
Receita Total COOPAB-2000/2001

| MERCADO | NÚMERO DE CAIXAS | RECEITA(R\$) |
|-----------------|-------------------------|---------------------|
| Externo | 75.000 | 405.000,00 |
| Interno | 15.000 | 86.227,30 |
| Outras Empresas | 8.000 | 24.000,00 |
| A Granel | - | 13.143,24 |
| TOTAL | 98.000 | 528.370,54 |

Fonte: Visão Mundial

Na tabela 8, para efeito de melhor visualização, são citados os custos incorridos pela COOPAB na produção da safra 2000/2001, de forma que agora se pode ter uma idéia completa da atividade do melão.

Tabela 8
Custo Total COOPAB – 2000/2001

| CUSTO | R\$ |
|------------------------|-------------------|
| Custos de Produção | 216.050,00 |
| Custos Mercado Externo | 131.849,38 |
| Custos Mercado Interno | 32.708,27 |
| TOTAL | 380.607,65 |

Fonte: Visão Mundial

Foram gastos ao longo dos três meses de trabalho, de meados de outubro-2000 a meados de janeiro de 2001, cerca de 380 mil reais na produção do melão. Vale novamente salientar a alta ponderação nos custos de produção, onde estão incluídos os gastos com as sementes, quase 60% do total.

Por fim, na Tabela 9, encontra-se o resultado final do exercício da safra de 2000/2001, feito pela Cooperativa.

Tabela 9
Resumo Resultado Final do Exercício COOPAB

| | |
|----------------------|--------------------------|
| RECEITA | R\$ 528.370,54 |
| DESPESA TOTAL | (-)R\$ 380.607,65 |
| SALDO | R\$ 147.762,89 |

Fonte: Visão Mundial

Segundo relatório da Visão Mundial, a renda líquida obtida, R\$147.762,89, foi dividida pelas duzentas famílias integrantes do programa, cabendo a elas em torno de R\$738,81 durante os três meses da safra do melão, ou uma renda média mensal de R\$246,27 no período.

Para um número final, faz-se necessária a inclusão da renda obtida através do trabalho no campo, feito pelos próprios assentados, que ficou em torno de R\$32 mil reais, como antes mencionado. Feito o rateio deste valor entre as famílias envolvidas no projeto chega-se aproximadamente a R\$160,00 para cada uma delas no trimestre, o que equivale a um aumento de cerca de R\$53,33 à renda média mensal.

A renda média para cada família participante do programa, após se adicionar esta renda extra, alcança então a cifra de R\$ 300,00, quantia duas vezes maior do que a renda média calculada nos meses de entressafra, quando a renda média por família é em torno de R\$151,00.

3.4 - Avaliação da Logística Empregada

Os dados apresentados neste artigo tiveram como objetivo avaliar se a COOAPAB possui ganhos de competitividade com a logística empregada. Uma maneira de analisar este aspecto como vantagem comparativa foi questionando se a empresa fez valer, na safra 2000/2001, os seguintes aspectos da moderna logística abordados por Novaes (op.cit.), que foram levantados na metodologia:

- prazos previamente acertados são cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- existe integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- integração efetiva e estrita (parcerias) com fornecedores e clientes;
- busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento.

Antes da análise destes aspectos vale salientar, em termos gerenciais, que as decisões e implementações sobre fornecedores e parceiros, assim como as etapas do processo logístico, são divididas entre a COOAPAB e a Visão Mundial. O processo de produção nos assentamentos é de exclusiva responsabilidade da COOAPAB, e, portanto, as relações com os agentes fornecedores. A Visão Mundial entra no processo a partir do momento em que o fruto é colhido, sendo responsável pelas relações com os fornecedores de embalagens e pela comercialização do produto.

A importância da organização empresarial para o sucesso de uma empresa muitas vezes é incomensurável, entretanto, uma passagem de Porter(1999) define bem o valor desta organização sobre o destino de sucesso ou fracasso de uma companhia: “a produtividade das firmas é fortemente influenciada pela qualidade do *business environment* que as cercam. As empresas não podem empregar avançadas técnicas logísticas se, por exemplo, não estiver disponível uma infra-estrutura de transporte de alta qualidade. Do mesmo modo, as firmas não podem competir usando estratégias de ponta sem que não possuam pessoal capacitado.”

Dos pontos levantados por Novaes, o primeiro aspecto aborda o cumprimento de prazos ao longo da cadeia de suprimento. Este item possui uma avaliação dicotômica: o cumprimento dos prazos de entrega dos insumos por parte dos fornecedores; e, dos prazos de entrega da COOAPAB aos seus clientes.

Com relação à entrega dos insumos pelos fornecedores, a Cooperativa fez-se valer de um dos ganhos de competitividade por ser integrante de um *cluster*, a aproximação geográfica entre os agentes. A proximidade dos assentamentos, localizados em Baraúna, de Mossoró, cidade onde são comprados os insumos, facilita esta primeira etapa da cadeia de suprimento. Esta vantagem pode ser observada na ausência de despesas com frete nos custos de produção exibidos na Tabela 2. O transporte dos insumos dos fornecedores até o depósito da COOAPAB foi feito com automóvel próprio da Visão Mundial.

O cumprimento de prazos entretanto não aconteceu com relação ao atendimento à clientela. Para o mercado interno, onde o percurso é maior, houve atrasos de entrega que acarretaram em multas, o que diminuiu a receita líquida da Cooperativa. Como foi visto, o montante das multas chegou a aproximadamente 14% das despesas ocorridas durante as transações com o Bompreço de Recife, seu único cliente neste mercado.

A causa apontada pela gerência da Visão Mundial foi o desvio de rota por parte dos caminhoneiros contratados, fato que aconteceu com frequência. Por não contar com recursos para contratação de firmas transportadoras, recorre-se aos serviços de motoristas independentes e nem sempre responsáveis, transportando a carga inclusive sem seguro.

Uma solução para este problema seria uma reavaliação dos contratos firmados com estes motoristas, de modo que atrasos na entrega acarretariam na diminuição do pagamento do frete ou, por outro ângulo, bonificações extras para os que entregassem a carga no tempo estipulado.

Entretanto, este problema é apenas uma entre outras questões válidas de se salientar, sendo todas relacionadas à logística de transporte. A primeira delas é a questão do mal estado de conservação das estradas internas que ligam os assentamentos. A depreciação, normalmente sujeita às estradas não asfaltadas, penaliza ainda mais a Cooperativa por não possuir um local central para os procedimentos pós-colheita. O trajeto a ser feito pelos caminhões, percorrendo todas as subdivisões dos assentamentos para que sejam finalmente carregados, demanda bem mais tempo. Porém o tempo é uma variável ponderável quando se trata de frutos *in natura*.

Uma outra questão, desta vez exógena à COOAPAB, é o número insuficiente de empresas de transporte na região. Como praticamente todas as unidades produtivas começam a colher seus frutos no mesmo período do ano, o choque positivo de demanda por caminhões de carga eleva o poder de negociação dos motoristas independentes. E como a negociação com fornecedores e outros agentes da cadeia de suprimento não é uma das principais estratégias competitivas da Cooperativa, chega-se àqueles valores com despesas de atrasos, vistos nas planilhas de comercialização interna.

O segundo aspecto trata da integração efetiva e sistêmica entre os setores da empresa. No caso, do escoamento da produção dentro da própria COOAPAB. Nesta questão, se comparada com as demais firmas do *cluster*, a Cooperativa está em desvantagem logística, principalmente por dois aspectos: novamente a má conservação das estradas que ligam

os assentamentos, que comprometeu a integração física entre os setores. Além de perda de tempo no transporte, as estradas mal conservadas aumentaram o risco de danos sobre os frutos; depois, a falta de uma *packing house*, como foi explicado, além da seleção, armazenamento e paletização terem ocorrido em galpões sem infra-estrutura ideal, o carregamento dos caminhões ocorreu sem o auxílio de rampas, o que dificultou ainda mais o processo, levando a uma maior demanda de tempo.

Com relação à integração sistêmica entre os setores da firma, foi explicado que a COOAPAB em termos de sua organização é composta por três instituições, que formam, analogicamente, um triângulo. Além da própria Cooperativa encarregada da produção, adiciona-se a AACCC no apoio técnico e a Visão Mundial no lado comercial.

Revelou-se que o apoio técnico não foi o ideal diante das necessidades dos assentados, principalmente o número de agrônomos disponíveis. A dispersão das áreas plantadas requeria um número maior de profissionais capacitados, o que não ocorreu durante a safra. Uma solução a médio prazo seria a capacitação dos próprios assentados para estas tarefas através de possíveis convênios, com a ESAM por exemplo, de capacitação de mão-de-obra.

Já a relação Visão Mundial-COOAPAB foi, e ainda é, de constante aprendizado por parte do segundo. As responsabilidades dos gerentes da ONG, pelo menos a médio-prazo, dificilmente seriam bem coordenadas pelos assentados, o que é um caso a ser repensado, já que, como próprio frisou o representante desta organização, eles (a Visão Mundial) não pensam em desempenhar este papel por muito tempo.

O terceiro tópico trata de parcerias entre os fornecedores e clientes. Neste sentido também não se encontraram vestígios de uma maior colaboração entre estes agentes. Ao contrário, a aquisição de insumos se tornou uma desvantagem competitiva para a empresa pela falta de poder de negociação da COOAPAB. Na verdade, foi uma das perdas de competitividade da Cooperativa também devido ao alto valor dos custos dos insumos na produção de melão. Segundo palavras do gerente comercial da Visão Mundial em Recife, “é pelos preços que adquirimos os insumos que todo o lucro do projeto está ameaçado.”

Apesar da elevação dos preços das sementes devido à desvalorização cambial, foi acusado pelo mesmo gerente um desleixo por parte dos assentados na aquisição destes insumos. Não acontecem, por exemplo, decisões básicas de minimização de custos como uma pesquisa de preços no mercado de fatores, ou até mesmo, parcerias entre estes agentes.

É interessante notar que a ONG, que praticamente organizou todo o processo de exportação dos assentados, deixe por responsabilidade da Cooperativa justamente um dos fatores de maior peso nos custos de produção, a aquisição das sementes.

Com relação à clientela interna, como a Cooperativa ainda é uma empresa relativamente nova, não se implantaram ainda com as cadeias de supermercados locais relações mais estreitas, versadas na moderna logística, como já acontecem com as grandes empresas. Como as negociações com clientes nacionais ainda estavam no primeiro ano, elas limitaram-se a pedidos e datas de entrega previamente acertados. Pode-se concluir que a COOAPAB, neste aspecto, ainda está na primeira fase da Logística, caracterizado pelo comportamento de formação de lotes econômicos para transportar seus produtos, dando menor importância aos estoques, como foi explicado na fundamentação teórica, e portanto, muito aquém do SCM.

Ao se situar neste patamar, a Cooperativa se infiltra em uma vasta classe de empresas brasileiras que não possuem estrutura organizacional para aplicarem uma logística avançada.

Um fato, no mínimo, peculiar é que as firmas que atuam na primeira fase da Logística têm como enfoque, em termos econômicos, o uso do transporte de menor custo, o emprego de veículos de maior capacidade e a busca por empresas transportadoras com fretes mais acessíveis; só que o transporte logístico ainda é um problema sem solução da COOAPAB, ou seja, além de atuar nesta fase, a empresa ainda não conseguiu uma parceira tal que minimize seus custos neste âmbito, como ficou exposto na apresentação dos dados colhidos.

O quarto aspecto trata da busca pela otimização global, com a tentativa de redução de custos ao longo da cadeia de suprimentos. Este ângulo da COOAPAB foi estudado com fidelidade na seção “Estrutura de Custos” deste trabalho, cabendo aqui as principais conclusões.

Após a descrição de todo o processo produtivo, das planilhas de custos e do resultado final do exercício 2000/2001, pode-se enfim avaliar os pontos fortes e as deficiências da Cooperativa no processo logístico.

Pelo lado positivo, a integração da COOAPAB ao *cluster* de Mossoró/Baraúna permitiu ganhos de competitividade logística precisamente das seguintes maneiras:

O bom estado de conservação das rodovias intermunicipais e interestaduais, que ligam os Municípios de Baraúna e Mossoró, e, mais precisamente, a BR-304 e a BR-101 que ligam esta região à Natal e Recife, respectivamente.

A aproximação com os fornecedores, ao participar do *cluster*, a proximidade com os fornecedores além de diminuir os gastos com frete, houve um maior intercâmbio de informações sobre os recentes lançamentos destas firmas no ramo, como acontece, por exemplo, na Fenafrut.

Por último, a disponibilidade de um navio de carga, especialmente equipado, que transporta semanalmente para a Europa os frutos *in natura* produzidos na região. O que se tornou um impulso de grande valia para que a empresa pudesse colocar seu produto no mercado externo.

Entretanto, estas vantagens logísticas foram contra-balanceadas com as deficiências estrutural e organizacional da COOPAB, vistas anteriormente.

Com relação ao aspecto estrutural, as maiores perdas de competitividade decorrentes das ausências de uma *packing house*, por exemplo, são conseqüências da falta de capital da Cooperativa. A burocracia exigida pelos bancos na abertura de financiamentos repele empresas sem padrões administrativos definidos e, tampouco, sem bens tangíveis.

Avaliando pelo aspecto organizacional, a falta de um maior entendimento dos agentes da cadeia de suprimento pode ser explicada parte pelo pouco tempo de atividade da empresa, e parte pela já comentada falta de instrução empresarial de seus componentes. Não adianta, por parte dela, exigir melhores condições de mercado sem antes se estruturar internamente.

É preciso dar mostras de evolução administrativa ante os demais parceiros comerciais, caso contrário, acontecerá um crescimento horizontal ou simplesmente a falência da Cooperativa. Como concluiu Novaes (op.cit.) “ a realização de parcerias com resultados efetivos só pode dar certo quando as relações entre as empresas participantes forem apoiadas em mútua confiança e em ações profissionais permanentes.”

A falta de organização talvez seja uma das causas também dos problemas com a entrega do produto, no sentido de que ao perceberem sinais de desorganização, os motoristas contratados se sintam menos responsáveis pelas suas tarefas, acarretando em desleixo.

Em entrevista com o consultor da Visão Mundial, deixou-se transparecer que se está ciente dos pontos fracos ao longo da cadeia, o que é o primeiro passo para se conseguir uma melhoria de competitividade. As soluções para estes problemas apresentados, entretanto, requerem tempo e disponibilidade financeira.

Duas medidas básicas para melhorar o desempenho então seriam:

Primeiro, uma melhor capacitação gerencial dos produtores. São pessoas com limitações no campo da formação educacional e empresarial. O aspecto relativo à condução da colheita apresenta uma certa melhoria devido ao conhecimento empírico adquirido através dos anos, entretanto o aspecto gerencial apresenta problemas como os citados na dissertação.

Uma segunda medida seria uma grande fonte de colaboração para a solução de parte destes problemas: o governo norte-rio-grandense. Apesar de contribuir no *cluster* de uma maneira geral, como foi descrito na segunda seção deste capítulo, o governo se tornou ausente quando do auxílio aos assentados, ficando praticamente fora do processo. O governo poderia solucionar aspectos como a falta de infra-estrutura com relação às estradas internas. A manutenção das vias que levam até as rodovias principais traria uma grande colaboração para o escoamento da produção e, conseqüentemente, ganho de competitividade. Poderia criar incentivos para a construção da *packing house*, por enquanto, o único projeto de auxílio partiu do consulado japonês, porém este projeto ainda não tem resposta quanto a sua aprovação.

Também o governo se fez ausente na questão do financiamento. O acesso ao financiamento só foi conseguido na safra 2001/2002, através da Visão Mundial. As linhas de crédito devido à burocracia são mais acessíveis apenas às grandes e médias empresas.

Outra observação necessária é que seria interessante por parte da Visão Mundial, que é responsável pela prospecção de mercados, conseguir clientes nas capitais mais próximas à Baraúna, não se restringindo apenas à capital pernambucana. Fortaleza e Natal, por exemplo, seriam duas destas possíveis cidades para tal. Conseguindo tais mercados, incorrer-se-ia em menores probabilidades de atrasos na entrega dos melões e em menores danos à fruta, devido principalmente ao menor trajeto a ser percorrido pelos motoristas, o que traria conseqüentemente menores despesas e maior credibilidade ao produto da COOPAB.

Em uma análise final pode-se enfim concluir, após a avaliação de todos estes itens, que a logística não é uma fonte de competitividade da Cooperativa, e, portanto, precisa ser repensada.

Deve-se salientar que boa parte destes problemas relativos à produção é causa, em certo ponto, do pequeno tempo de atividades da empresa e que os membros da comissão da Visão Mundial têm absoluta clareza destes problemas, o que já os torna mais fáceis de serem resolvidos.

Como pontos positivos para o futuro, os assentados já conseguiram o aluguel em Mossoró de um galpão. A carga hoje sai de Mossoró paletizada, diminuindo os custos e o tempo de transporte. Houve também um aumento da área

plantada, chegando-se a exportação de 142.000 caixas, e 32.000 caixas sendo comercializadas no mercado interno, na safra 2001/2002. Aconteceu também uma melhoria no acompanhamento técnico feito pela AACC, que somado à experiência dos produtores elevou o produto médio da safra daquele ano.

IV - Conclusão

O objetivo principal deste artigo foi avaliar se a logística é um elemento de competitividade da COOAPAB. A análise do processo logístico se deu através das etapas ao longo da cadeia de suprimentos, que envolveu a relação com fornecedores, a administração de materiais, o processo de produção, a distribuição física e, o final da cadeia, com os clientes e consumidores. Todas estas etapas foram ilustradas através da Estrutura de Custos, de modo a se ter uma completa base de dados para a avaliação.

Após o recolhimento destas informações e de entrevistas realizadas com os próprios assentados e com dois funcionários da Visão Mundial diretamente ligados à Cooperativa, o gerente de campo, Francismar Câmara e, o consultor e gerente comercial, Glayson dos Santos, chegou-se às seguintes conclusões sobre a questão logística empregada pela COOAPAB como estratégia empresarial de competitividade.

A participação da Cooperativa no *cluster* de melão trouxe benefícios logísticos importantes como a aproximação geográfica dos fornecedores, o bom estado das rodovias intermunicipais e interestaduais, e o acesso ao navio de carga semanal, que sai do porto de Natal com destino à Europa.

Sem dúvida, estes três aspectos facilitaram o ingresso da COOAPAB ao mercado externo e lhe trouxeram ganhos de competitividade logísticos. Porém, esta avaliação seria um tanto quanto precipitada, sem que se aprofundasse nas relações da empresa com seus fornecedores e clientes, além de sua infra-estrutura e seu aspecto organizacional.

No decorrer do estudo, à medida que o processo logístico foi sendo dividido e avaliado separadamente, a COOAPAB mostrou deficiências nas suas relações com os demais agentes da cadeia, em sua infra-estrutura e em sua organização empresarial.

À relação com os fornecedores faltou uma maior capacidade de negociação, pesquisas de mercado e a busca de parcerias. Estas ausências refletiram diretamente nos custos de produção, já que 80% destes foram devido ao custo da semente.

A comercialização interna também sofreu perda de competitividade pelos atrasos e mau estado da fruta. A planilha de negociações com o Bompreço refletiu bem estes percalços. Somadas, as faltas e as multas por qualidade chegaram a 40% do total das despesas com este mercado, o que fez seu custo se igualar, em termos proporcionais, à comercialização com o mercado externo. Além do mais, foram necessárias 23 viagens para transportar quinze mil caixas, número bem maior do que seria realizado se os caminhões fossem utilizados com suas cargas máximas.

Outro fator importante de perda de competitividade logística foi a falta de infra-estrutura da COOAPAB. Os assentados, por não terem acesso à linha de crédito, nem capital de giro, não tiveram condição de implementar um armazém para seleção, classificação e embalagem da produção, a *packing house*. Os procedimentos pós-colheita então foram comprometidos e as atividades demandaram mais tempo que a média eventual, como, por exemplo, o caso do abastecimento dos caminhões para entrega: sem um armazém central, os motoristas tinham que entrar nos assentamentos para poder ser efetuado o carregamento das caixas com o melão.

O somatório destas deficiências na verdade foram reflexos de uma administração sofrível da Cooperativa. Os assentados pecaram pela inexperiência neste campo de trabalho. Quando prestavam serviços para as grandes empresas, suas obrigações terminavam quando o fruto era colhido. Todo o processo restante era de responsabilidade da firma que os contratavam. Aliado a esta inexperiência, está o fato do baixo grau de escolaridade dos seus membros.

Há talvez dois modos para se resolver a questão. O primeiro, que poderá custar mais alguns anos, seria a melhora organizacional através do conhecimento empírico; o segundo seria o ingresso de seus componentes a cursos técnicos de especialização, gestão empresarial, o que também só traria retornos a médio prazo.

Poder-se-ia permitir da Visão Mundial uma maior participação a curto prazo, principalmente reavaliar as relações da COOAPAB com os fornecedores e na área de educação, desenvolver uma maior consciência nos assentados da importância do aprendizado gerencial, pois, caso contrário, o futuro da Cooperativa estará bastante ameaçado.

Ao governo do estado do Rio Grande do Norte caberia principalmente uma maior atenção em casos como este. Porém, talvez “atenção” não seria propriamente o termo mais correto, já que todo o conjunto do empreendimento é de seu perfeito conhecimento. Os cuidados às grandes empresas é que foi trocado por um descaso quando se referiu aos

pequenos produtores e assentados. Cabe aqui reprimir a idéia óbvia que não basta apenas o trabalho de reforma agrária sem o devido apoio nas atividades empreendidas pelo trabalhador da terra.

Como ponto positivo, salienta-se o fato de que, na safra 2001/2002, a COOAPAB trabalhou com uma solução paliativa para seu problema de infra-estrutura, que foi o aluguel de um galpão em Mossoró. Este galpão, embora não possa ser considerado uma *packing house*, por não possuir estrutura sanitária, local para depósito de insumos, refeitório ou até mesmo arquitetura para tal, agilizou o processo por dar condições para a realização da paletização em suas dependências.

As áreas de assentamento onde antes eram colhidos, selecionados e embalados os frutos, agora são pontos intermediários do processo. Passa-se um carroção recolhendo-os nestas áreas, levando-os a um local central nas plantações, de onde são levados de caminhão para este galpão em Mossoró, onde enfim é feita a paletização.

O motivo deste galpão estar localizado não em Baraúna, que seria mais lógico, mas em Mossoró, foi o fato da disponibilidade, aliada ao aluguel abaixo do preço de mercado conseguido pela Cooperativa. De qualquer modo, é o primeiro passo para recuperar a receita e o tempo perdidos nestes seus primeiros anos de atividades.

Por fim, deve-se ficar patente a importância de projetos desta natureza, que consiste no alcance do pequeno produtor ao mercado internacional. Caso a Cooperativa consiga se estabelecer como um dos participantes deste mercado, acabar-se-ia o estigma de que grupos de pequenos produtores não teriam condições de criar vínculos com o mercado externo, que suas atividades produtivas deveriam se reduzir à agricultura de subsistência ou ao trabalho terceirizado junto às grandes empresas. O eventual sucesso da COOAPAB abriria um precedente para novos investimentos, não só na região como em outras eventuais localidades, e seu exemplo serviria de modelo para as demais Cooperativas do país.

Bibliografia

- BALLOU, R.H. *Logística Empresarial: Transporte, Administração de materiais e Distribuição Física*. São Paulo. Atlas, 1983.
- CARNEIRO, T. A. *O Custo Logístico de Transporte como Fator de Competitividade- o caso da KICOCO*. UFRPE.2000.
- COLLINS, J.L. *Farm Size and Non-Traditional Exports: Determinants of Participation in World Markets*. World Development 23, jul, pp.1103-1114. 1995.
- DIAS, R. et al. *A Cadeia Produtiva do Melão do Nordeste*. Relatório Embrapa Semi-Árido, cap.17, (1998).
- FARINA, E. *FRUNORTE: Desafiando Estruturas Internas e Externas na Produção e Comercialização de Frutas*. Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, 1993.
- FAVERET FILHO, P. et al. *Fruticultura Brasileira: A Busca de um Modelo Exportador*. BNDES Setorial, n.9pp. 191-226, mar/1999.
- GAYET, J.P. *Mercados Atuais e Potenciais*. Contrato de Consultoria para a CODEVASF, Relatório Final, jan/98.
- GOMES, R.S. *Unexpected Growth and Unintended Spillovers: The making of the Melon Industry in Mossoró-Assú, Northeast Brazil*. Department of Urban Studies and Planning. M.I.T. fev, 1999.
- KEHRLE, L. *O Cluster de melão em Mossoró-RN*. Relatório de Pesquisa. CEPAL, 2001.
- NETTO, A. G. et al. *Melão para Exportação: Procedimentos de Colheita e Pós-Colheita*. Brasília. EMBRAPA, 1994.
- NOVAES, A. G. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro. Campus, 2001.
- PONTES, A. *Fruticultura irrigada alavanca crescimento de outros setores*. Gazeta Mercantil, 30.08.2000
- _____. *Fenafrut começa a produzir bons negócios*. Gazeta Mercantil. 23.07.01.
- PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro. Campus. 1989.
- _____. *Clusters and Competition*. In: On Competition. The Harvard Business Review Book Series. 1999.

- RABOBANK INTERNACIONAL. *The world of fresh fruit trade*. Utrecht, 1997.
- ROCHA, A.L.P. & MONTEIRO, E. *Logística de Lucro*. Revista Agroanalysis, rio de Janeiro, v.19,n.6, jun/99.
- SILVA, A . G. *Trabalho e Tecnologia na Produção de Frutas Irrigadas no RN- Brasil*. In:Globalização, Trabalho, Meio Ambiente. Josefa Cavalcanti(org.). Ed. Universitária. UFPE, 1999.
- SILVA, F.C. da. *Assessoria ao Processo de Organização da Produção, Comercialização e Exportação de Fruticultura Irrigada*. Mossoró, dez/99.
- _____. *Relatório da Assessoria ao Processo de Produção e Comercialização do Melão dos Assentamentos de Baraúna-RN*. Baraúna, dez/2000.
- UELZE, R. *Logística Empresarial: uma introdução à administração dos transportes*. São Paulo. Pioneira, 1974.
- VISÃO MUNDIAL. *Relatório da Produção e Comercialização do Melão dos Assentamentos*. Baraúna-RN, 2000.
- WOOD, T. & ZUFFO, P. *Supply Chain Management* . Revista de Administração de Empresas. São Paulo,v.38 pp.55-63,jul/set1998.