

ANÁLISE COMPARATIVA DO SISTEMA DE TRANSPORTE DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: ESTUDOS DE CASOS NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ¹

SANDRA MARA PEREIRA²

RÉGIO MÁRCIO TOESCA GIMENES³

Resumo

Este artigo teve o objetivo de analisar comparativamente as cooperativas da região Oeste do Paraná, especificamente em seus setores de transportes. Como referencial teórico são abordadas informações referentes a cooperativas, transportes e Nova Economia Institucional (NEI). A metodologia utilizada foi de estudo de caso, com visitas a três cooperativas da região Oeste do Paraná, e entrevistas às pessoas responsáveis pelos transportes dessas cooperativas. As questões realizadas foram relacionadas à frota (própria, terceirizada, quantidade de veículos), produtos que recebe e comercializa, percentual de mercado interno e externo, atributos analisados quando da seleção da transportadora, entre outras. Como resultado, observou-se que as cooperativas são diferentes em seu mercado de produtos, mas possuem formas semelhantes de atuação em transportes, possuindo parte da frota própria e a restante terceirizada. Também as formas de escolha de transportadoras, analisando atributos como frequência, especificidade de ativos e incerteza, são considerados ao realizar a contratação.

Palavras-chave: Cooperativas. Transportes. Nova Economia Institucional (NEI)

Abstract

This article was intended to comparatively analyze the cooperatives in the region west of Paraná, specifically in their sectors of transport.

How are addressed theoretical reference information regarding cooperatives, transport and New Institutional Economics (NIE). The methodology used was the case study, with visits to three cooperatives in the region west of Paraná, and interviews with people responsible for the transport of these cooperatives. The questions were related to the fleet conducted (own, outsourced, number of vehicles), which receives products and markets, the percentage of the internal market and external, attributes examined when the selection of the carrier, among others. As a result, it was observed that the cooperatives are different in their market products, but have similar forms of action on transport, with the fleet itself and the remaining third. Also ways of choice of carriers, analyzing attributes such as frequency, specificity of assets and uncertainty, are considered in the recruitment.

Keywords: Cooperatives. Transport. New Institutional Economics (NIE)

JEL: Q13 e L91.

Introdução

O Paraná tem se destacado no agronegócio nacional em virtude de

possuir matérias-primas, fontes de energia e infra-estrutura para escoamento de produção, bem como a proximidade com pólos importantes de consumo, como, por exemplo, São Paulo.

Neste sentido, as cooperativas podem ser encaixadas nesta análise, por serem elementos importantes no que tange à relação entre os produtores (geralmente pequenos) e as agroindústrias, sendo as cooperativas, muitas vezes, detentoras dos processos de industrialização. A agregação de valor promovida pelas cooperativas e unidades agroindustriais tem se apresentado como a mola propulsora para a transformação do Estado de exportador de matérias-primas para exportador de bens de consumo.

Ocorre, no entanto, que, com a competitividade global, as empresas que possuem menores custos e melhor capacidade de adaptação às necessidades do mercado tornam-se capazes de gerar maiores lucros aos seus sócios, ou, no caso das cooperativas, dos associados.

Os custos com transportes têm sido um entrave neste crescimento, tendo em consideração que cerca de 60% do total de cargas é transportado via modal rodoviário (LIMA,

¹ Agradecemos às cooperativas que nos receberam e forneceram as informações necessárias à realização deste trabalho.

² Mestranda em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste/Toledo. Bolsista Demanda Social Capes. Cx. Postal 367. CEP: 85.900-970. E-mail: sandra.mara78@yahoo.com.br

³ Pós-Doutor em Finanças pela FEA/USP. Professor Titular de Controladoria e Finanças da Unipar. E-mail: toesca@unipar.br

2007), considerado o segundo mais caro tipo de transporte (sendo o primeiro o modal aéreo).

Diante dessa realidade, propõe-se o presente artigo, com a intenção de analisar três cooperativas agropecuárias da região Oeste do Paraná quanto ao setor específico de transportes. O objetivo principal é analisar, de forma comparativa, as formas de transporte utilizadas pelas cooperativas, se utilizam frota própria, se terceirizada, em forma de *holding*, ou, ainda, se há divisão entre as modalidades.

O presente trabalho está dividido em cinco partes, sendo que esta introdução constitui a primeira. A segunda faz uma breve revisão bibliográfica referente às cooperativas e transportes. Na terceira parte é abordado o procedimento metodológico utilizado. A quarta parte expõe as análises e os resultados encontrados após a coleta e a compilação dos dados. E, por fim, são feitas as considerações finais da pesquisa.

Referencial teórico Cooperativas

Segundo informações da Aliança Cooperativa Internacional – ACI (1995 *apud* COSTA; BIALOSKORSKI NETO, 2005), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, de forma voluntária, para satisfazer as aspirações e as necessidades econômicas, sociais e culturais que são comuns a elas, através de uma empresa de propriedade coletiva e gerida de forma democrática. Bialoskorski Neto (2000), cita que o fato de produção trabalho é o agregador, e cada cooperado, independente do tamanho de sua propriedade ou de sua capacidade de produção, tem direito a um voto.

As cooperativas agropecuárias são formadas por produtores rurais, que buscam nestas organizações a melhor condição de comercialização de sua produção, bem como a compra de insumos e produtos. Apresentam-se, deste modo, os dois lados da relação: (1) o associado busca a maximização da prestação de serviços; (2) o mercado, competitivo globalmente, oligopolizado em alguns

setores, exigindo dos dirigentes cooperativistas estratégias, por vezes hostis, fazendo frente à empresas de capital (GIMENES *et alii*, 2007).

Conforme Braga e Reis (2002), as vantagens das cooperativas (trabalhar com pequenos produtores rurais, atuar em diversos mercados, cumprir seu papel econômico e social em sua área de abrangência), podem ser afetadas pela nova onda de comércio global, onde a cooperativa tem que concorrer com outras cooperativas, com agroindústrias, ou ainda com cooperativas do exterior, que estão melhor estruturadas que as brasileiras.

No final da década de 1990, algumas destas organizações, passaram por situações de endividamento alto, causando a falência ou a venda abaixo de seu real valor, e a situação dos produtores rurais, geralmente pequenos, não permitia a capitalização das cooperativas às quais pertenciam (MENEGÁRIO, 2000 *apud* COSTA; BIALOSKORSKI NETO, 2005).

No Paraná, segundo informações do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR (2007), as cooperativas foram, e de certa forma ainda são, importantes instrumentos de difusão de tecnologias e de políticas desenvolvimentistas, agindo como um elo de ligação entre o produtor rural e o governo. Isto ocorre devido a fatores como a difusão do crédito rural, a armazenagem da produção, o manejo e a conservação de solos, o manejo integrado de pragas, a agroindustrialização, entre outros, levando o Paraná à liderança nacional de produção e de produtividade agrícola,

transformando as cooperativas em agentes de desenvolvimento econômico e social.

Atualmente, as cooperativas estão presentes em diversos municípios do Paraná, e, em muitos, são consideradas a mais importante empresa econômica, maior empregadora e geradora de receitas, atuando em perfeita sintonia com a coletividade, atendendo cerca de 1/3 da população rural do Estado (OCEPAR, 2007).

Na Tab. 1 observa-se a evolução do número de cooperativas no Estado, e na Fig. 1, o número de associados, no período de 2000 a 2005.

Tabela 1 - Número de cooperativas do Paraná (2000-2005)

Ano	Quantidade de Cooperativas
2000	194
2001	193
2002	202
2003	204
2005	228

Fonte: adaptado de OCEPAR (2007)

Observa-se, pelos dados, que o número de cooperativas variou pouco, cerca de 18% a mais em 2005 em relação a 2000, isto devido à união de algumas cooperativas ou à aquisição por outras.

Quanto ao número de associados, este teve um aumento muito significativo em 2005, com aproximadamente 65% a mais do que no ano 2000. Isto se deveu à necessidade de os produtores rurais buscarem garantias para sua produção, tanto para o plantio, para os insumos, para a consultoria técnica; quanto na hora da comercialização da produção, na necessidade de empréstimos e financiamentos (que muitas vezes são atrelados aos cooperados), bem como a necessidade de manter-se ativo e

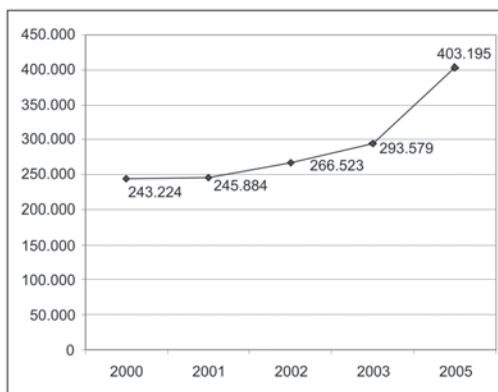


Figura 1 – Número de associados das cooperativas do Paraná (2000-2005) .

Fonte: adaptado de OCEPAR (2007)

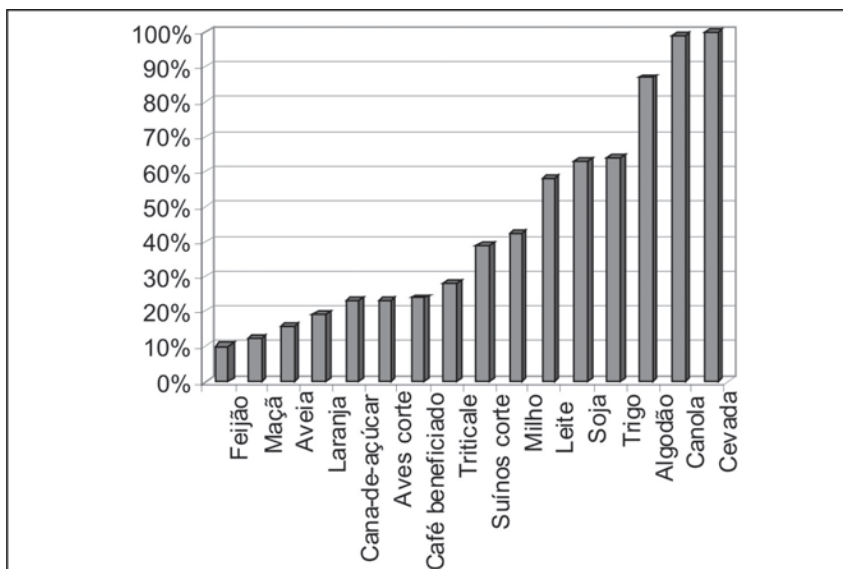


Figura 2 – Participação (percentual) das cooperativas na produção* do Paraná (dados de 2005)

* A produção de leite está em mil litros; as culturas estão em toneladas.
Fonte: adaptado de OCEPAR (2007)

Tabela 2 – Participação das cooperativas no PIB total e no PIB agrícola do Paraná (2000-2003)

	PIB Total	PIB Agrícola
2000	9,70%	47%
2001	10,30%	55%
2002	13,30%	52%
2003*	16,5%	53%

* Estimativa.
Fonte: adaptado de OCEPAR (2007).

seguro quanto às imprevisões do mercado, considerando que os grandes produtores têm condições de se manterem, caso ocorra quebra de safra ou baixa de preços.

Na Fig. 2 está exposta a participação das cooperativas do Paraná em diversos produtos do agronegócio.

Observa-se que produtos como canola e cevada são 100% comercializados pelas cooperativas, enquanto produtos como soja e trigo ficam com cerca de 63%. Estes dados refletem a importância das cooperativas para os pequenos produtores que, caso não tivessem a cooperativa como intermediadora, provavelmente não conseguiriam bons preços e negócios para seus produtos.

Na Tab. 2 estão expostos os valores referentes à participação das co-

operativas no PIB agrícola e no PIB total do Paraná.

Pode-se observar que as cooperativas têm participação significativa no PIB total do Estado (R\$ 94,17 bilhões), tendo alcançado, no ano de 2003, 16,5%, o que corresponde a cerca de R\$ 15,53 bilhões. Quanto ao PIB agrícola (R\$ 28,01 bilhões), as cooperativas foram responsáveis por cerca de 53% em 2003, representando cerca de R\$ 14,84 bilhões.

Estes dados comprovam a importância das cooperativas, bem como trazem à tona alguns pontos que precisam ser atendidos para que as unidades cooperativas sejam competitivas: diferenciação de produtos, diversificação, agregar valor às estratégias de mercado, redução de custos, entre outros. Estas estratégias deveriam se assemelhar às utilizadas pelas empresas não cooperativas, que atuam em mercado competitivo por vezes há mais tempo que as cooperativas, se estas quiserem se manter atuantes e competitivas no mercado (BIALOSKORSKI NETO, 1999).

Faz-se necessário, portanto, encontrar um ponto comum a todas as cooperativas para, desta forma, realizar análises e intervenções necessárias para a melhoria do desempe-

nho das cooperativas. Pode-se citar a logística de distribuição das cooperativas como sendo considerado um dos elementos-chave para a redução de custos e para o aumento da competitividade e do ganho de mercado, assunto que será melhor abordado no próximo item.

Transportes

Logística, segundo Novaes (2007, p. 35), “[...] é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a 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”; e o transporte é a peça-chave dentro da análise logística, pois nele estão embutidos os principais custos e problemas, como a entrega no lugar, na hora e para a pessoa certas, sem danos aos produtos e garantindo a satisfação do cliente.

De acordo com Castro (2001), os custos do transporte limitam os fluxos de comércio, pois estão inseridos no custo dos insumos, influenciando o custo de produção e o preço do bem final. Estes custos vão determinar quais mercados e regiões estão aptas a concorrer competitivamente com outras, ou seja, uma redução nos custos de transporte, gerando redução dos preços, promove aumento do bem-estar da população, e faz surgir ganhos de escala, pois a região de abrangência dos empreendimentos tende a ser ampliada.

Gerenciar de forma eficiente o sistema logístico da cooperativa pode propiciar a estas organizações uma fonte de vantagem competitiva, podendo fazê-las ocupar um espaço à frente dos concorrentes, conquistando clientes e trazendo resultados positivos em seu balanço (BARRETO; LOPES, 2005).

Bowersox e Closs (2001, p. 21) citam que, “[...] apresentando desempenho acima da média em termos de disponibilidade de estoque e velocidade e consistência de entrega, as empresas logisticamente sofisticadas passam a ser vistas como fornecedores preferenciais e parceiros ideais”.

Os produtos agrícolas e agroindustrializados demandam uma logística otimizada para o escoamento de suas safras, tendo em consideração que o custo de transporte para estes produtos é mais elevado, devido a fatores como perecibilidade e baixo valor agregado; tanto é assim que se estima que a participação dos custos de transporte, no preço final dos produtos agrícolas no atacado, seja duas vezes maior em relação aos produtos manufaturados. Segundo Fleury e Silva (2000), a redução nos custos logísticos pode ter grande impacto em empresas do setor alimentício (que representam grande parte dos produtos das cooperativas), cujos custos logísticos representam 30% a 40% do valor agregado total.

As decisões de transporte envolvem qual modal utilizar, e neste item entram fatores como tamanho do carregamento, qual roteiro e programação adotar para realizar uma movimentação eficaz, tempo de entrega, entre outros. Ou seja, devem-se analisar as características e o valor do produto, a segurança e a velocidade oferecidas, e optar pelo melhor modal ou combinação de modais, custo e nível de serviço (GOMES; RIBEIRO, 2004).

No Brasil, a maior parte do transporte de cargas ainda é efetuada via modal rodoviário (mais prático, porém mais custoso), modal que representou 61,1% de todas as cargas transportadas no ano de 2006; o modal ferroviário representou 20,7%, enquanto o dutoviário, 4,2% (CNT, 2007).

Segundo Barreto e Lopes (2005), é importante destacar ainda que, para a organização ter eficiência e excelência em serviço ao cliente, deve aprimorar três atributos: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade logística do produto/serviço.

A disponibilidade refere-se a ter o produto em estoque no exato momento em que ele é desejado, e revela-se essencial para um bom serviço ao cliente, pois o cliente que não for atendido quando ele deseja provavelmente não voltará à empresa. O desempenho operacional, por sua vez, envolve comprometimento por

parte do sistema logístico com relação ao prazo de execução, bem como com a variação aceitável. Já o atributo confiabilidade logística reflete a qualidade com que a empresa está operando, determina o equilíbrio entre a disponibilidade e o desempenho operacional, bem como se relaciona com o fluxo de informações rápidas e precisas aos clientes (BARRETO; LOPES, 2005).

Para a otimização do sistema de transportes, surge a necessidade de uma transportadora estruturada, com veículos e pessoal adequados às exigências da cooperativa e dos clientes.

De acordo com Novaes (2007), as possibilidades de otimização dos transportes estão relacionadas à flexibilidade, à confiabilidade e aos custos, entre outros. Encaixam-se aqui os conceitos de:

- intermodalidade: conjugação de duas ou mais modalidades de transporte, integração física e operacional, devendo-se considerar que, nesta modalidade, existem diferentes contratos para cada modal transportado;

- multimodalidade: assemelhada à intermodalidade, porém com maior grau de integração e responsabilidades (como o seguro da carga), devendo-se considerar que, nesta modalidade, existe apenas um contrato de prestação do serviço de transporte, contrato o qual acompanha a carga pelos diversos modais utilizados.

No Brasil, bem como no Paraná, não há possibilidade desta integração, em virtude de falta de estrutura das ferrovias, de hidrovias e mesmo das rodovias; não existe uma rede que cubra todos os pontos com menor tempo e reduzido custo.

Bertaglia (2003) destaca alguns elementos importantes que precisam ser avaliados quando da decisão para manter ou não frota própria, entre eles destacam-se: nível do serviço ao cliente, flexibilidade, controle, habilidades administrativas, treinamento, retorno do investimento. Empresas possuidoras de veículos destinadas à prestação de serviços (transportadoras terceirizadas) pre-

cisam conhecer e controlar seus ativos (caminhões), sempre visando à redução de custos e à viabilização de contratos com as empresas demandantes do serviço.

Quanto às empresas não logísticas, e aqui se enquadram as cooperativas agropecuárias, Bertaglia (2003, p. 290) cita que estas “[...] precisam reduzir seus custos logísticos uma vez que eles influenciam diretamente o preço final dos produtos [...]”.

Na busca pela redução de custos, algumas cooperativas mantêm frotas próprias, instituindo departamentos de logística e de transporte com pessoas especializadas, não dependendo das transportadoras terceirizadas, controlando internamente (integração vertical) as ações. Outra opção das cooperativas é terceirizar parte ou toda a frota, com empresas especializadas, detentoras de todos os ativos necessários à execução deste serviço.

Nova Economia Institucional (NEI)

A Nova Economia Institucional (NEI) começou a ser denominada desta forma com a publicação, em 1937, do artigo de Ronald Coase “*The Nature of the Firm*”, no qual a principal questão levantada refere-se aos custos de transação. A firma deixa de ser analisada como função de produção e passa a ser uma organização de coordenação de agentes econômicos (ROCHA JUNIOR, 2004).

Coase observou que as transações do sistema econômico não eram isentas de custos, e que basicamente duas eram as formas de custos: os de coleta de informações e os de negociação e estabelecimento de contratos. Estes custos eram gerados por todos os agentes econômicos, e não apenas aos ligados à produção, ou seja, bancos, advogados, corretores, todos geravam custos de transação (FARINA *et alii*, 1997).

Segundo Farina *et alii* (1997), as transações possuem três dimensões:

- frequência: relacionada à repetição e à intensidade com que a transação ocorre no tempo;

- incerteza: desconhecimento dos eventos futuros, informação assimétrica e incompleta e risco;

“ O oportunismo dos agentes é outro pressuposto importante [...] que se refere ao comportamento das pessoas que agem de forma a se beneficiarem a si mesmas... ”

– especificidade dos ativos: quando os ativos não podem ser reempregados em outra atividade a não ser que haja perda de valor; pode ser subdividida em especificidade locacional, física, humana, dedicados, marca e temporal.

Rocha Junior (2004) cita ainda que a NEI possui quatro pressupostos fundamentais que precisam ser considerados ao se analisarem as organizações:

– Existem custos na utilização do sistema de preços, tanto se as negociações forem efetuadas via contratos, quanto se forem realizadas internamente na firma.

– As transações acontecem em um ambiente institucional estruturado, ambiente no qual as instituições são importantes e influem nos custos de transação, e o ambiente institucional afeta o processo de transferência dos direitos de propriedade.

– O oportunismo dos agentes é outro pressuposto importante, pressuposto que se refere ao comportamento das pessoas que agem de forma a se beneficiarem a si mesmas; o oportunismo pode ocorrer antes do contrato (*ex-ante*), chamado também de seleção adversa, ou após o contrato (*ex-post*), denominado risco moral; ambos ocorrem por assimetria de informação.

– A racionalidade limitada relaciona-se ao comportamento dos agentes que não conseguem desenvolver de forma plena sua capacidade cognitiva e, por isso, agem de forma racional mas limitadamente.

A concorrência e a globalização do mercado de produtos agrícolas

têm levado as cooperativas à adoção de novas estratégias, que, muitas vezes, encontram problemas de execução devido a problemas na organização da própria cooperativa. As cooperativas são integradas por definição, ou seja, relacionam-se com produtores que precisam atender aos critérios delimitados pela cooperativa para o fornecimento de matérias-primas (MEDEIROS; BELIK, 2007).

De acordo com Bialoskorski e Marques (1998 *apud* MEDEIROS; BELIK, 2007), à medida que a cooperativa se desenvolve, surge a necessidade de alterar as estruturas de governança, bem como, de tornar-se flexível quanto a sua forma de gestão. O ambiente institucional das cooperativas é diferente do ambiente institucional das firmas capitalistas, portanto é decisivo na delimitação de assimetrias e na avaliação de eficiência. Em uma sociedade em constante transição, onde costumes e tradições mudam rapidamente, o Estado como gestor da economia tende também à mudança frente aos processos de globalização e de inserção econômica.

Materiais e métodos

Para a realização do presente trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, exploratórias e descritivas, além de recorreremos à técnica do estudo de caso. Foram utilizados referenciais documentais do tipo secundário (pesquisa bibliográfica), referenciais que, de acordo com Marconi e Lakatos (1999), abrangem toda a bibliografia já disponibilizada sobre o tema (como livros, jornais, revistas, artigos, entre outros), com a finalidade de aproximar o pesquisador ao assunto em análise.

A pesquisa exploratória, segundo Marconi e Lakatos (1999), consiste em investigações baseadas na experiência e na observação, com a finalidade de desenvolver hipóteses, de ampliar o conhecimento de um ambiente ou de um fenômeno, de modificar ou de esclarecer conceitos. Este procedimento de análise se fazem necessários por não haver estudos semelhantes sobre o assunto, no

Estado do Paraná. Foi feito uso também da técnica da pesquisa descritiva, com a intenção de delinear ou de analisar as características de fatos ou de fenômenos, utilizando métodos de coleta de informações (como pesquisas bibliográficas), tendo o objetivo de reunir dados para a verificação de hipóteses (BARROS; LEHFELD, 2000).

Segundo Gil (1991, p. 58), o estudo de caso se caracteriza “[...] pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. No presente artigo, foram realizados estudos de caso em três cooperativas⁴ da região Oeste do Paraná, especificamente no setor de transporte de produtos acabados, com a intenção de identificar as formas de transporte utilizadas por essas empresas (se possuem frota própria ou terceirizada, se utilizam ferrovia, entre outros) e, desta forma, analisar se estão sendo competitivas no mercado, bem como, sugerir melhorias neste setor.

Foram realizadas visitas às cooperativas para a aplicação dos questionários, e as entrevistas foram com pessoas responsáveis pela frota (quando própria) ou responsáveis pela contratação dos veículos (no caso de terceirização).

As perguntas realizadas às cooperativas (em forma de questionário) foram:

- Se a cooperativa é central ou singular (se central, quais agrega)?;
- Qual a quantidade de associados da cooperativa?;
- Quais os municípios de abrangência?;
- Quais produtos recebe?;
- Quais produtos comercializa?;
- Percentual de mercado interno (de cada produto);
- Percentual de mercado externo (de cada produto);
- Quais os modais que utiliza?;
- Percentual de frota própria, terceirizada, outras formas de contrato;

⁴ As cooperativas serão denominadas A, B e C, por questão de sigilo.

- Quantidade e tipos de veículos que utiliza para distribuir seus produtos;

- Possui operador logístico?;

- Como é feita a roteirização da distribuição?;

- Possuem depósitos ou centros de distribuição em locais estratégicos?;

- Como ocorre a seleção das transportadoras (atributos frequência, incerteza, especificidade dos ativos)?;

- Qual o percentual que a cooperativa gasta anualmente com transportes?;

- A cooperativa tem alguma sugestão/opinião sobre o que poderia auxiliar na redução dos custos de transportes?

As informações coletadas foram analisadas e tabuladas, e serão descritas na próxima sessão.

Resultados e discussões

Cooperativas

Para a obtenção dos dados deste artigo, foram realizadas visitas e entrevistas em três cooperativas da região Oeste do Paraná, com a intenção de conhecer melhor as formas de transporte utilizadas por essas cooperativas.

A Cooperativa A é singular, possui cerca de 19 mil associados, atua em 90 cidades nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul e conta com 4 mil funcionários (diretos e indiretos). É responsável pelo recebimento e pela comercialização de 16% da produção de grãos do Paraná e por 3,3% das safras de grãos e de fibras do Brasil; tem capacidade total de armazenagem de 43,3 milhões de toneladas.

Recebe, principalmente, soja (maior volume), trigo e milho, e em menores quantidades algodão, café e aveia. Comercializa todos os anteriores *in natura* e industrializa margarinas, farinha de trigo, óleo de soja, café e gordura vegetal hidrogenada.

Atua no mercado interno com 100% dos produtos industrializados. No mercado externo, 70% soja e o restante divide-se entre os outros produtos, dependendo das necessidades dos clientes. No ano de 2006 foram exportados 1,68 milhões de toneladas de grãos.

A Cooperativa B é singular, tem 9 mil associados e 3.900 funcionários (diretos e indiretos), atua na região Oeste do Paraná, em algumas cidades do Mato Grosso do Sul e possui uma unidade em Santa Catarina, perfazendo o total de 22 municípios.

Recebe diversos produtos: soja, milho, trigo, sorgo, aveia, mandioca (para fomento); hortifruti (cenoura, beterraba, couve-flor, brócolis, milho verde, ervilha e mandioca - esta para congelado e amido); frango (cadeia quase completa); suínos (avós, matrizes, leitões); leite e ovos.

Nem todos os produtos que comercializa são industrializados pela própria cooperativa, pois algumas empresas embalam e rotulam. Atualmente, comercializa cerca de 90 produtos, com variantes em tamanho, peso, sabores, cortes: frango (11 tipos de cortes congelados); cereais (arroz, feijão, pipoca, amendoim, lentilha, canjicas, alpiste, painço, girassol); conservas (milho, ervilha, dueto de milho e ervilha, feijão preto, feijão branco, seleta de legumes); compotas; doces; geléias; legumes e vegetais congelados; amidos (doce e azedo); ovos; café (solúvel e vácuo) e água mineral. Os suínos são produzidos (possuem maternidade), mas a engorda e o abate são realizados por outra empresa.

No mercado externo, atua com 90% das carnes, e 2% (por vezes menos) dos demais produtos. No mercado interno, o restante percentual das carnes, e quase a totalidade (98%) dos demais produtos.

A Cooperativa C é uma cooperativa central e engloba outras 4 cooperativas, conta com aproximadamente 20 mil associados e atua na região Oeste e Sudoeste do Paraná.

Diferentemente das cooperativas anteriores, recebe apenas trigo a granel e insumos e comercializa farinha de trigo e derivados de farelo, atuando apenas no mercado interno.

Transportes das Cooperativas

No que se refere aos transportes, observou-se que estas cooperativas atuam de forma semelhante, possuindo parte de frota própria e parte terceirizada.

Na Cooperativa A, o transporte para recebimento de produtos é de responsabilidade do produtor, ficando com a cooperativa apenas a entrega (distribuição) dos produtos. Os transportes são realizados com 34% de frota própria, 17% com contratados fixos e 49% com empresas terceirizadas, perfazendo um total de quase 900 caminhões e carretas.

Possuem uma divisão de transporte e logística na Sede da cooperativa e, nas unidades maiores, departamentos vinculados àquela, não utilizando, deste modo, o operador logístico. Utilizam programa de roteirização, desenvolvido em parceria com a Ocepar, disponibilizado a todas as cooperativas interessadas, conforme informação do entrevistado. Mantém depósitos (centro de distribuição) de produtos na cidade de Maringá e nos portos de Paranaguá e de São Francisco do Sul.

A seleção das transportadoras terceirizadas ocorre por cotação de preços, cotação na qual quem ofertar o serviço de frete pelo menor valor leva a carga. Consideram ainda, na cotação, as especificidades de ativos físicos da transportadora (caminhões ou carretas que possuam dimensões, características e requisitos necessários ao transporte da carga), bem como a frequência, pois possuem um cadastro de transportadoras e, na maioria das vezes, negociam com as mesmas.

Quanto ao atributo incerteza, que ocorre geralmente em períodos de safra, quando a oferta de transporte é menor que a demanda, afirmam não ter problemas, pois, nestes períodos, utilizam a frota própria e os contratos fixos, transportando apenas o necessário, deixando para escoar grande parte da produção em períodos de entressafra, conseguindo fretes com valores reduzidos.

Na Cooperativa A, cerca 8% dos gastos são com transportes, situação diante da qual uma alternativa para a redução dos custos de transportes seria a implantação e o funcionamento contínuo do modal ferroviário até o porto de Paranaguá.

A Cooperativa B recebe e distribui produtos e possui cerca de 130 veículos, entre carretas e caminhões,

podendo ser frigorificados, graneleiros, rações, recolha e transporte de aves e ovos, dentre outros. Não há uma previsão exata da quantidade de caminhões terceirizados, pois estes se sujeitam às necessidades do mercado, mas em períodos de safra, de acordo com o responsável pela entrevista, o percentual do volume transportado com terceiros é em torno de 90%.

Em sua sede está o setor de transporte e logística, responsável por todas as transações deste setor. A roteirização dos veículos é realizada de forma manual, cujas regiões foram mapeadas e agregadas por proximidades.

Possuem um operador logístico autônomo em São Paulo, atuando com pequeno varejo, e desenvolvendo todas as funções (pedidos, entregas, armazenagem, gestão do transporte, entre outros). Este operador é responsável por menos de 5% das negociações da empresa. Não possuem centros de distribuição em outras cidades ou Estados, pois as vendas e entregas são feitas diretamente aos clientes.

A escolha e a contratação das transportadoras terceirizadas ocorrem via cotação de preços: pesquisam preços de mercado, estipulam valor médio e necessidades (urgência, volume,...) e oferecem o serviço à lista de transportadoras cadastradas. Como na Cooperativa A, os atributos de frequência e especificidades dos ativos físicos são considerados na escolha da transportadora terceirizada. Ocorre uma seleção natural das transportadoras eficientes e eficazes. Quanto ao atributo incerteza, ainda possuem problemas, pois é no período de safra que movimentam a maioria das cargas (principalmente grãos).

A Cooperativa B emprega 5% dos recursos em transportes, possui estratégia frota própria, não ficando dependente de terceiros. Também sugere a implantação e o funcionamento contínuo do modal ferroviário até o porto de Paranaguá, com pontos estratégicos de coleta, como fator redutor de custos de transportes.

A Cooperativa C coleta e entrega os produtos, e possui 10% de fro-

ta própria e 90% de transportadores terceirizados. A frota é composta por carretas e caminhões graneleiros e outros (lembrando que esta cooperativa atua apenas com farinha de trigo e com derivados de farelo).

Não utilizam operador logístico ou centros de distribuição, pois as vendas são realizadas diretamente aos clientes. Também não utilizam programa de roteirização, fazendo o serviço de forma manual, como a Cooperativa B.

A escolha das transportadoras terceirizadas ocorre com base na especificidade locacional (proximidade com a cooperativa), especificidade de ativos físicos (dimensões, características dos caminhões) e com a disponibilidade de caminhões quando necessário. Utilizam a forma de parceria, contratando geralmente as mesmas transportadoras.

Na Cooperativa C, 7,68% dos gastos da empresa são em transportes e, assim como A e B, apostam na ferrovia como boa opção para a redução de custos, otimizando a distribuição, com tráfego constante e contínuo, e pontos de coleta em locais adequados.

Conclusões

Este artigo analisou, de forma comparativa, três cooperativas da região Oeste do Paraná, especificamente em seus setores de transportes.

Nos últimos anos, muitas cooperativas têm competido com empresas multinacionais e que geralmente possuem um bom posicionamento no mercado. A cooperativa que apenas buscar a união e a cooperação social dos cooperados está fadada ao insucesso, pois este mercado está cada vez mais baseado em produtos e serviços com alta qualidade, com flexibilidade para mudanças e com disponibilidade financeira.

Observou-se que as três cooperativas analisadas possuem diferenças em seu mercado de atuação: a Cooperativa A trabalha basicamente com grãos (soja, milho, trigo, entre outros) e os comercializa *in natura* e industrializa alguns derivados de soja (margarina, óleo, gordura vegetal hidrogenada), café e farinha de trigo. Possui cerca de 19 mil associa-

dos e atua no Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

A Cooperativa B recebe e industrializa produtos do agronegócio regional, comercializando cerca de 90 produtos diferentes (vegetais congelados, conservas, compotas, cereais, carnes, entre outros). Tem aproximadamente 9 mil associados e atua no Paraná, Mato Grosso do Sul, e possui uma unidade de genética de sementes em Santa Catarina.

A Cooperativa C trabalha basicamente com trigo e insumos, comercializando farinha de trigo e derivados de farelo, mas, por se tratar de cooperativa central, possui cerca de 20 mil associados, e atua nas regiões Oeste e Sudoeste do Paraná.

Nos transportes, diferenciam-se pelas características dos veículos (transporte de congelados, de grãos, de fardos), mas são semelhantes ao possuírem parte da frota de transportes sendo própria, e a restante terceirizada. A forma de contratação também se assemelha: realizam cotação de preços e oferecem a carga às transportadoras cadastradas em uma lista de prestadores de serviços. No que se refere aos gastos em transportes, a Cooperativa B foi a que apresentou menor percentual gasto, cerca de 5%, enquanto as outras ficaram em torno dos 8%.

Nas sugestões apresentadas pelas cooperativas para a otimização e a redução de custos em transportes, todas foram unânimes em citar a ferrovia como modal a ser implantado. E que a movimentação e transporte das cargas ocorram de forma constante e contínua, com pontos de coleta em locais estratégicos, com a composição seguindo até o porto de Paranaguá, sem a necessidade de transbordo em outros terminais.

Espera-se, com o presente trabalho, deixar contribuições aos pesquisadores, para que desenvolvam novos trabalhos e pesquisas relacionadas às cooperativas da região Oeste do Paraná, que são promissoras em sua atuação e abrangência, e com isto atingem o objetivo social de elevar a qualidade de vida dos produtores rurais associados a elas. Também se faz necessário pesquisar, de forma mais abrangente, a questão custos de

transportes, considerando que o percentual gasto neste setor é representativo (5% a 8%).

Referências

- BARRETO, J. M.; LOPES, L. F. D. Análise de falhas no processo logístico devido à falta de um controle de qualidade. *Revista Produção on-line*. Florianópolis. vol. 5, n. 2. jun. 2005. Disponível em: <http://www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 2 set. 2007.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.
- BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003. 509 p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, FEA-USP, nov. 1999. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sig/CoopsNGC.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2007.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. IN: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 235-253.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001. 602 p.
- BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. (Ed.). *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV, DER, 2002. 305 p.
- CASTRO, N. Comércio interno e custos de transporte. IN: CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. (Org.). *Gestão logística do transporte de cargas*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 60-87.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). *Boletim estatístico - CNT*. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.cnt.org.br>. Acesso em: 1º out. 2007.
- COSTA, D. R. de M.; BIALOSKORSKI NETO, S. *Rating de cooperativas agropecuárias: uma contribuição metodológica*. *Revista de Economia e Agronegócio*, Viçosa/MG, v. 3, n. 4, 2005. Disponível em: http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_costa_bialoskorski_revista_de_eco_agron_2005.pdf. Acesso em: 8 nov. 2007.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. Competitividade: mercado, Estado e organização. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.
- FLEURY, P. F.; SILVA, C. R. L. da. Avaliação do serviço de distribuição física: relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.
- GIMENES, R. M. T.; OPAZO, M. A. U.; GOZER, I. C.; ARIEIRA, J. de O.; GIMENES, F. M. P. Avaliação da gestão econômica em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. *Anais... XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER*. Londrina, 22 a 25 de julho de 2007.
- GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia de informação*. São Paulo: Thomson Learning, 2004. 360 p.
- LIMA, M. P. Custos logísticos na economia brasileira. *Revista Tecnológica*, jan. 2006. p. 64-69. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-public.htm>. Acesso em: 25 nov. 2007.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 260 p.
- MEDEIROS, N. H.; BELIK, W. A fragilidade da organização cooperativa na agricultura: um ensaio teórico. Instituto de Economia, UNICAMP, Projeto Urbano. Disponível em: http://www.eco.unicamp.br/nea/rurbano/textos/congrsem/S_100452.html. Acesso em: 30 nov. 2007.
- NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 400 p.
- OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Curitiba. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/>. Acesso em: 10 nov. 2007.
- ROCHA JUNIOR, W. F. da. A nova economia institucional revisitada. *Revista de Economia e Administração*. v. 3, n. 4, p. 301-319, out./dez. 2004.

REVISTA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

RDE revista

DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

- Publique seu artigo no próximo número (nº 19) da RDE, com circulação em julho de 2009.
- Para esse número serão recebidos artigos até 31 de março de 2009.
- Os artigos deverão obedecer às Normas de Editoração da Revista (ver p. 166 deste nº).
- Não necessita enviar cópia física. Envie seu arquivo digital para: rde@unifacs.br, com cópia para dantasle@uol.com.br