



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis –
FACC

GABRIEL DE SOUZA VALUANO

**DESAFIOS DA GESTÃO LOGÍSTICA: O CASO DE UMA LOJA
DE COMERCIALIZAÇÃO AGROECOLÓGICA VINCULADA A
UM MOVIMENTO SOCIAL RURAL NO MUNICÍPIO DO RIO DE
JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ

2023

GABRIEL DE SOUZA VALUANO

**DESAFIOS DA GESTÃO LOGÍSTICA: O CASO DE UMA LOJA
DE COMERCIALIZAÇÃO AGROECOLÓGICA VINCULADA A
UM MOVIMENTO SOCIAL RURAL NO MUNICÍPIO DO RIO DE
JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador(a): Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro – RJ

2023

RESUMO

O objetivo geral da presente monografia consiste em identificar os principais desafios da gestão logística para a comercialização de produtos agroecológicos enfrentados na loja de comercialização agroecológica vinculada a um movimento social rural no município do Rio de Janeiro. Para tanto, descreveu-se as características centrais da comercialização de produtos agroecológicos, bem como caracterizou-se os conceitos relacionados à logística e suas práticas em comércios de produtos agroecológicos. Com o intuito de verificar, por uma perspectiva da gestão logística e suas atividades, as práticas adotadas na loja de comercialização agroecológica e identificar possíveis impedimentos para o seu funcionamento logístico pleno, a monografia adotou o método qualitativo e tratou-se uma pesquisa descritiva quanto aos meios, utilizando-se da técnica de entrevista semi estruturada com o apoio de tópicos guias. Verificou-se que os principais desafios logísticos enfrentados pela loja estão relacionados à 1) Vendas e estoque, 2) Transporte e distribuição, 3) Comunicação e produção cultural e 4) Compras e relação com a cadeia. Com o objetivo de aumentar a eficiência das práticas adotadas pela loja e para organizações desse tipo no geral, sugere-se como oportunidades o desenvolvimento de planejamento de envios e política de distribuição, de uma política de gestão de estoque, bem como a estruturação da implementação de uma ferramenta de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) que possa ofertar suporte às demais atividades da organização.

Palavras-chave: Gestão logística; Desafios logísticos; Cadeia de suprimentos; Cadeias curtas; Movimentos sociais.

ABSTRACT

The general goal of this work is to identify the main challenges of logistics management regarding agroecological products trading faced in the organization of agroecological trading related to a rural social movement in the city of Rio de Janeiro. Therefore, the main characteristics of the organization's operation were described, as well as the concepts related to logistics and their practices. In order to verify, the practices adopted in the organization and to identify possible blockers to its full functioning, this work adopted the qualitative method and undertook a descriptive research regarding the means, using the semi-structured interview technique with the support of guide topics. It was

possible to identify that the main logistics challenges faced by the organization relates to 1) Sales and stock, 2) Transportation and distribution, 3) Communication and cultural production and 4) Procurement and relationship with the value chain stakeholders. The study suggests some initiatives such as the development of a shipping planning and distribution policy, an inventory management policy, as well as the full implementation of an Enterprise Resource Planning (ERP) tool that can support the organization's other activities.

Key words: Logistics management; Logistics challenges; Supply chain; Short chains; Social movements.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ATIVIDADES-CHAVE E DE SUPORTE DA GESTÃO LOGÍSTICA.....	11
---	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CADEIA DE SUPRIMENTO TÍPICA.....	9
FIGURA 2: ATIVIDADES LOGÍSTICAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS IMEDIATA DA EMPRESA.....	10
FIGURA 3 O CIRCUITO CRÍTICO DOS SERVIÇOS AO CLIENTE.....	11
FIGURA 4: TIPOLOGIA DE CIRCUITOS CURTOS DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ECOLÓGICOS NO BRASIL.....	16
FIGURA 5: EIXOS DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS DA LOJA.....	23
FIGURA 6: DESAFIOS LOGÍSTICOS DA LOJA.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. ADMINISTRAÇÃO E A LOGÍSTICA EMPRESARIAL NA COMERCIALIZAÇÃO AGROECOLÓGICA.....	7
2.1 Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	8
2.2 Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos na comercialização de varejo alimentício.....	13
2.3 Cadeias curtas e a comercialização de produtos agroecológicos.....	15
3. METODOLOGIA.....	18
3.1. Método, classificação e técnicas de pesquisa.....	18
3.2. Participantes da pesquisa.....	18
3.3. Instrumento.....	19
3.4. Procedimentos de coleta e análise dos dados.....	20
4. O CASO DA LOJA DE COMERCIALIZAÇÃO AGROECOLÓGICA.....	20
4.1 A Organização.....	21
4.2. Os Desafios logísticos identificados na comercialização da loja.....	24
4.2.1 Vendas e estoque.....	24
4.2.2 Transporte e distribuição.....	26
4.2.3 Comunicação e produção cultural.....	29
4.2.4 Compras e relação com a cadeia.....	30
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – PERGUNTAS REALIZADAS NA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	43

1. INTRODUÇÃO

Guerra *et al.* (2012), ao estudarem um movimento camponês brasileiro, investigaram como as práticas de gestão dessa organização social são percebidas pelos participantes do movimento, tendo constatado que os participantes do movimento analisado, com o intuito de melhoria do desempenho e alcance de metas, adotam com frequência os fundamentos tais como o Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) no processo de gestão da organização mesmo sem possuir os conhecimentos formais.

Silva e Fuser (2018) destacam que as organizações populares têm como ponto crítico a carência de recursos financeiros, o que demanda práticas para dar visibilidade a produtos e serviços que sustentem a sua manutenção. As autoras afirmam que a publicidade social pode ser uma ferramenta que auxilia na divulgação de produtos e construção de marcas locais que ajudem na geração e circulação de riqueza em determinada comunidade.

O presente trabalho concentra-se especialmente em uma importante forma de organização, ligada a um movimento social brasileiro, criada em São Paulo, em 2016, com a proposta de comercializar produtos orgânicos variados com preços acessíveis e competitivos em relação às grandes redes varejistas. Este é um dos empreendimentos criados pelos movimentos sociais brasileiros com o intuito de atender às demandas de pessoas em assentamentos no campo e, ao mesmo tempo, dar visibilidade frente à sociedade ao trabalho fruto da organização popular.

A produção agroecológica mencionada envolve pequenos agricultores, agricultura familiar, produção de orgânicos/alimentos livres de agrotóxicos e saudáveis, o que consiste em assunto em crescente destaque nas discussões acadêmicas e midiáticas, tendo em vista o contexto de insegurança alimentar e falta de soberania alimentar (FAO, 2021) e aumento exorbitante de uso de agrotóxicos na produção de alimentos no Brasil (SALATI, 2021).

Vale destacar a proporção da concentração de produção agrícola no Brasil entre agronegócio e grandes produtores, com a finalidade de exportação de *commodities*, e aquela que está em posse dos pequenos produtores agrícolas com quem movimentos sociais do campo se relacionam e mobilizam, sendo um participante fundamental da

cadeia de suprimentos da loja de comercialização agroecológica investigada na monografia.

A Rede cuja loja estudada na presente monografia integra foi criada em 2016, com a inauguração de sua primeira loja na cidade de São Paulo. Com o objetivo de comercializar produtos orgânicos e agroecológicos com preço justo, a Rede foi fundada e é gerida por trabalhadores que integram o movimento social vinculado à organização.

Devido ao fato de a loja ser uma organização vinculada a um movimento social brasileiro, trata-se de uma empresa com princípios políticos consolidados que orientam as suas decisões. A escolha dos alimentos e demais produtos que são comercializados na loja é sobretudo atrelada ao fato de serem produtos de um processo de produção socioambientalmente responsável e a loja específica de acordo com o seu custo de produção, ou seja, não se baseia nos preços internacionais do mercado de *commodities*.

O movimento possui produções espalhadas por todo o território brasileiro, sendo a rede composta por lojas que possuem tanto espaços físicos abertos como pontos online de venda, em que há o site, a marca da loja e o serviço de entrega para determinada cidade, mas não necessariamente há a loja física. Até fevereiro de 2023 a Rede possuía 44 pontos de comercialização, compostos por 24 lojas físicas e 20 lojas online, com a previsão de que mais 25 lojas fossem criadas pela Rede no mesmo ano. Seus fornecedores contêm assentamentos e acampamentos presentes em 38 cidades brasileiras, sendo abastecidos por mais de mil organizações que vão de cooperativas a associações.

O presente trabalho inspira-se na necessária intenção destacada por Alves, Fernandes e Mesquita (2021) de se aprofundarem as relações entre a academia e os movimentos sociais, neste caso um importante movimento social rural brasileiro e as suas formas organizativas representadas pela sua loja de comercialização agroecológica. Em que pese o papel fundamental de tal empreendimento, nenhum artigo científico nacional publicado sobre essa organização foi encontrado, ou sobre logística e cadeia de suprimentos envolvendo o movimento e suas organizações.

Diante desse contexto, pretende-se responder à seguinte questão: quais são os principais desafios para a gestão logística percebidos pelos responsáveis pela coordenação da loja de comercialização agroecológica vinculada a um movimento social rural no município do Rio de Janeiro?

Para responder a esse problema buscou-se identificar os principais desafios de gestão logística para a comercialização de produtos agroecológicos enfrentados na loja de comercialização agroecológica vinculada a um movimento social rural no município do Rio de Janeiro.

Para tanto, desdobrou-se em quatro objetivos específicos:

1. Descrever as características centrais da comercialização de produtos agroecológicos;
2. Caracterizar os conceitos relacionados à logística, bem como suas práticas em comércios de produtos orgânicos/agroecológicos;
3. Verificar, por uma perspectiva da gestão logística e suas atividades, as práticas adotadas na loja de comercialização agroecológica;
4. Identificar possíveis impedimentos para o funcionamento logístico pleno da loja de comercialização agroecológica.

Na subseção 2.1 da monografia foi abordada a literatura acerca da gestão logística e da cadeia de suprimentos, incluindo também referências mais tradicionais da área da Administração como livros bastante citados na área empresarial para que suas diferenças sejam explicitadas em comparação à logística a ser tratada no contexto de um movimento social.

Na subseção 2.2 pretendeu-se caracterizar com base na literatura e em exemplos específicos como se dá e quais são os principais elementos das grandes redes e lojas de comercialização de varejo alimentício, tais como redes supermercadistas, para citar um exemplo. Pretendeu-se caracterizar estas organizações para compará-las e diferenciar a rede em que a organização a ser investigada se insere por ser voltada para a produção e comercialização agroecológica.

Na subseção 2.3 pretendeu-se discorrer também sobre a agroecologia e a produção de alimentos agroecológicos, diferenciando-a da produção e comercialização de varejo das grandes redes de comercialização tradicionalmente estudadas, de modo a adquirir elementos conceituais que possibilitem situar a discussão da monografia na literatura de comercialização de produtos alimentícios, mas enfocando nas contribuições da realidade da produção de alimentos saudáveis e orgânicos.

A monografia adotou o método qualitativo e tratou-se uma pesquisa descritiva quanto aos meios, utilizando-se da técnica de entrevista semi estruturada com o apoio de tópicos guias, o que foi detalhado na seção 3. Na seção 4 apresenta-se os resultados encontrados, em que se verificou os principais desafios logísticos enfrentados pela loja, a saber: 1) Vendas e estoque, 2) Transporte e distribuição, 3) Comunicação e produção cultural e 4) Compras e relação com a cadeia. Na seção 5 os resultados são discutidos à luz da literatura estudada e, por fim, na seção 6 são tecidas as considerações finais.

Na seção a seguir foram apresentadas as principais contribuições conceituais para o desenvolvimento da monografia.

2. ADMINISTRAÇÃO E A LOGÍSTICA EMPRESARIAL NA COMERCIALIZAÇÃO AGROECOLÓGICA

Para a construção do embasamento teórico da presente monografia se fez necessário compreender inicialmente as 1) principais características e a evolução do conceito de logística no contexto da Administração, dialogando com os autores desde a logística empresarial até a noção de logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos. Esse subcapítulo foi desenvolvido com o intuito de contextualizar a perspectiva empresarial mais tradicional do campo da Administração sobre o tema.

Mostrou-se relevante também abordar os aportes da literatura acerca da 2) logística no contexto do setor de varejo, especialmente o setor alimentício, de modo a buscar as contribuições do estudo da logística para a comercialização, com as suas características e desafios. Por fim, abordou-se 3) a comercialização de produtos agroecológicos, posto que se buscou analisar as dinâmicas de gestão de uma loja em um contexto de cadeias curtas de comercialização de produtos agroecológicos.

Foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico sem filtro de tempo no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), na base Spell e no Google Acadêmico com táticas de busca compostas pelos seguintes conjuntos de termos em português agregados pelo operador booleano AND: cadeia de suprimentos OR logística OR cadeia logística OR gestão logística OR gestão da cadeia logística OR gestão da cadeia de suprimentos AND varejo alimentício OR varejo agroecológico OR cadeias agroecológicas OR comercialização agroecológica OR cadeias curtas de comercialização.

Em seguida, foram feitas novas buscas com esses mesmos termos, mas sem a utilização de operadores booleanos, buscando-os individualmente. Foram considerados também materiais entendidos como relevantes para a monografia identificados por meio da técnica de referência cruzada abordada por Conforto, Amaral e Silva (2011).

Nas subseções a seguir foram apresentadas as características e aspectos abordados na literatura científica acerca da 1) Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, 2) Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos na comercialização de varejo alimentício, e 3) Cadeias curtas e a comercialização de produtos agroecológicos.

2.1. Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos

O nascimento da logística remonta às operações militares. No ramo empresarial, inicialmente a logística foi vinculada a atividades de apoio das empresas, tais como transporte e estocagem de matéria prima, por exemplo, e não possuía uma perspectiva estratégica, mas sim reativa e periférica aos processos empresariais (NOVAES, 2007).

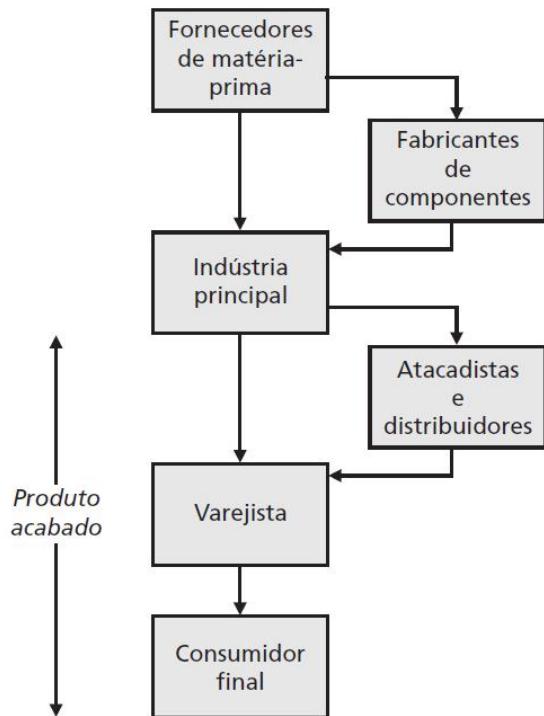
Segundo Silva e Fleury (2000), na virada dos anos 1990-2000 as questões logísticas passaram a ganhar maior atenção na agenda estratégica das empresas. Isso se deu por conta de fatores do contexto de abertura comercial do país e estabilização econômica no Brasil. Observava-se nessa época a necessidade de integração e parceria entre diferentes empresas que compunham uma mesma cadeia produtiva, sendo importante que se haja compatibilidade entre as estruturas de diferentes empresas de uma cadeia de suprimento (SILVA; FLEURY, 2000).

A logística torna-se elemento central em uma cadeia produtiva integrada, para além das atividades de transporte e armazenagem de forma isolada, e entende-se o processo logístico como agregador de valores de lugar, tempo, qualidade e informação às cadeias produtivas (NOVAES, 2007).

Para Novaes (2007), o valor de lugar envolve o transporte de um produto desde a fábrica até o consumidor. O valor de tempo tem a ver com a necessidade de que determinado produto seja consumido pelo cliente em determinado momento. Valor de qualidade envolve as especificações corretas de um produto e os cuidados para a sua preservação. Por fim, valor de informação tem a ver, por exemplo, com a possibilidade de rastreabilidade de um produto ao longo de seu transporte até um consumidor. Novaes (2007) defende que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimento ou *Supply Chain Management* (SCM) é uma evolução da logística, diferentemente de outros autores que defendem que a logística é parte integrante do SCM.

Novaes (2007) define a cadeia de suprimento como caminho desde a fonte de matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final, envolvendo as fábricas, manufatura, distribuidores, bem como o fluxo de insumos, componentes e produtos acabados, tal como exemplificado na Figura 1.

Figura 1: Cadeia de suprimento típica



Fonte: Novaes (2007, p. 39)

Enquanto evolução da logística moderna, o gerenciamento da cadeia de suprimento é a logística aplicada de forma integrada a toda a cadeia produtiva, com seus diversos participantes, buscando-se a otimização e aumento da eficiência dos processos e manutenção do nível de serviço ao cliente. Para que essa integração seja possível, demanda-se um sistema de informação integrado que interligue os parceiros nessa cadeia (NOVAES, 2007).

Para Ballou (2006) são diversas as atividades logísticas que permeiam uma cadeia de suprimento. Uma cadeia contempla as fontes de abastecimento interligadas às operações e fábricas pelo abastecimento físico, com atividades logísticas tais como compras, armazenamento, controle de materiais e programação de suprimentos. Das operações e fábricas para os clientes finais, contempla-se a distribuição física. A Figura 2 ilustra esse processo.

Figura 2: Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa



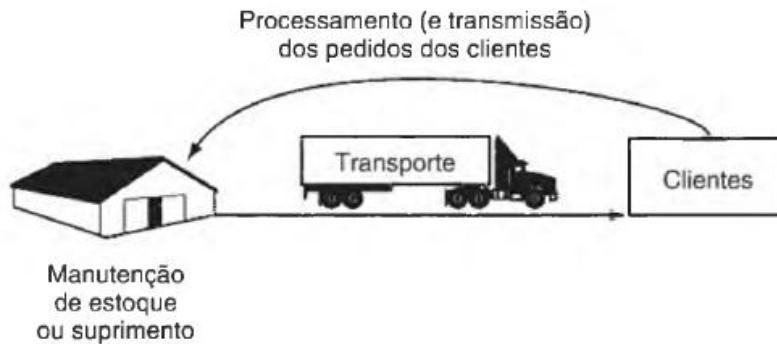
Fonte: Ballou (2006, p. 31)

Segundo Ballou (2006, p. 29)

A Logística/Cadeia de Suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

O autor trata de gestão integrada da logística empresarial e gerenciamento da cadeia de suprimento de modo semelhante, com uma definição compartilhada que considera a gestão de fluxos de produtos e serviços com eficiência e eficácia, integrando e coordenando com outros participantes da cadeia. Para Ballou (2006), a manutenção de estoque e o transporte são atividades essenciais da logística e integram o que denomina de circuito crítico dos serviços ao cliente, ilustrado na Figura 3.

Figura 3: O circuito crítico dos serviços ao cliente



Fonte: Ballou (2006, p. 32)

Ballou (2006) destaca ainda que as atividades logísticas são aquelas que ocorrem entre pontos e tempo de produção ou compra e a demanda, e têm influência na eficiência e eficácia da produção e comercialização de uma organização. Ressalta também que variam de acordo com as estruturas organizacionais e as conceituações adotadas pelos gestores sobre o que constitui a cadeia de suprimento.

O autor divide tais atividades em atividades-chave e atividades de suporte por haver determinadas atividades que são comuns a todos canais de logística, enquanto outras apenas ocorrerão em situações particulares. Por isso considera que as atividades-chave integram o “círculo “crítico” do canal de distribuição física imediato de uma empresa” e “são essenciais para a coordenação e conclusão eficiente da missão da logística”. Tais atividades encontram-se descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Atividades-chave e de suporte da gestão logística

Atividades-chave	
1. Serviços ao cliente padronizados	a. Determinar as necessidades e desejos dos clientes em serviços logísticos
	b. Determinar a reação dos clientes ao serviço
	c. Estabelecer níveis de serviços ao cliente.
2. Transporte	a. Seleção do modal e serviço de transporte
	b. Consolidação de fretes
	c. Determinação de roteiros
	d. Programação de veículos
	e. Seleção do equipamento
	f. Processamento das reclamações
	g. Auditoria de frete
3. Gerência de estoques	a. Políticas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados
	b. Previsão de vendas a curto prazo

	c. Variedade de produtos nos pontos de estocagem d. Número, tamanho e localização dos pontos de estocagem e. Estratégias <i>just-in-time</i> , de empurrar e de puxar
4. Fluxos de informação e processamento de pedidos	a. Procedimento de interface entre pedidos de compra e estoques b. Métodos de transmissão de informação sobre pedidos c. Regras sobre pedidos
Atividades de Suporte	
1. Armazenagem	a. Determinação do espaço b. Leiaute do estoque e desenho das docas c. Configuração do armazém d. Localização do estoque
2. Manuseio dos materiais	a. Seleção do equipamento b. Normas de substituição de equipamento c. Procedimentos para separação de pedidos d. Alocação e recuperação de matérias
3. Compras	a. Seleção da fonte de suprimentos b. O momento da compra c. Quantidade das compras
4. Embalagem protetora	a. Manuseio b. Estocagem c. Proteção contra perdas e danos
5. Cooperação com produção/operações	a. Especificação de quantidades agregadas b. Sequência e prazo do volume da produção c. Programação de suprimentos para produção/operações
6. Manutenção de informações	a. Coleta, armazenamento e manipulação de informações b. Análise de dados c. Procedimentos de controle

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ballou (2006)

Machline (2011), por sua vez, afirma que a logística empresarial se desenvolveu enquanto área do saber nas décadas de 1970-80 como desdobramento do tópico transporte, incorporando-se a este a gestão do estoque, armazenamento, depósitos, informação e a comunicação. Na década de 1990, desenvolveu-se a noção de logística empresarial para a cadeia de suprimentos, em que se estende a logística “a toda a cadeia de fornecedores, a montante, e a toda a cadeia de clientes, a jusante da empresa” (MACHLINE, 2011, p. 227).

Para Machline (2011), de forma objetiva, a cadeia de suprimento envolve desde os fornecedores dos fornecedores até os clientes dos clientes, consistindo em uma abordagem mais ampla da logística que envolve a preocupação e integração com as atividades de outras empresas envolvidas na cadeia e que demandam cooperação.

Marchesini e Alcântara (2013) trazem em seu estudo dois modelos de referência em SCM que são suficientemente detalhados quanto aos processos de negócio de modo a permitir a implementação e futura avaliação: o modelo do *Global Supply Chain Forum* (GSCF) e o do *Supply Chain Council* (SCC).

O modelo do GSCF contém oito processos de gestão da cadeia de suprimentos, com foco nos processos-chave de gestão de relacionamento com o fornecedor e com o cliente, utilizando-se do *Economic Value Added* (EVA) como métrica. O modelo do SCC, o *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) envolve “aspectos das funções de compras, operações e logística dentro dos seus cinco processos de gestão da cadeia de suprimentos (plan, source, make, deliver e return)”, e exclui funções como marketing, finanças e pesquisa e desenvolvimento (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2013, p. 256).

Para Marchesini e Alcântara (2013) a logística torna-se de reativa e limitada a uma área a atividades proativas e integradoras das diversas áreas de uma empresa e entre empresas, passando por atividades estratégicas e táticas e atuando em processos-chave do negócio.

2.2. Gestão Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos na comercialização de varejo alimentício

No período 1990-2000, Silva e Fleury (2000) identificaram o setor de produção e comercialização de alimentos como dinâmico e que apresentou esforços para o aprimoramento gerencial e operacional das atividades logísticas. Esse elo produção/comercialização do setor alimentício introduzia à época as novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e abordagens gerenciais com foco no processo logístico.

Silva e Fleury (2000) afirmam que geralmente empresas industriais possuem processos produtivos e logísticos mais complexos do que as de comércio. O processo logístico de uma empresa de comércio tem grau de complexidade menor por lidar basicamente com distribuição de produtos acabados, mas possui grande amplitude relacionada ao elevado número de itens comercializados. As de indústria são mais focadas em itens específicos, de menor amplitude. Silva e Fleury (2000) concluíram que as

empresas industriais possuem maior sofisticação da organização logística e buscam maior nível de flexibilidade quando em comparação às empresas comerciais.

Novaes (2007) define o comércio como a troca de bens por dinheiro, excetuando-se a possibilidade do escambo, que é a forma de comércio em que as trocas envolvem exclusivamente artefatos não monetários. Já o varejo é a fonte de abastecimento do consumidor e constitui o negócio final em um canal de comercialização de produtos, o qual é composto por atacadistas e varejistas. Os canais de comercialização de produtos ligam os fabricantes e fornecedores aos atacadistas e varejistas, e estes a seus consumidores finais.

Em um canal de comercialização convencional, fabricantes compram de fornecedores a matéria-prima e os componentes, e vendem seus produtos a atacadistas e varejistas. Quando há atacadistas, por sua vez, vendem aos varejistas. Estes, ao comprarem dos fabricantes ou atacadistas, vendem aos consumidores finais. Com a evolução do comércio, surgiram as cadeias varejistas e as franquias, as quais possuem gestão complexa e demandam administração central mais sofisticada (NOVAES, 2007).

Segundo Ballou (2006, p. 25), “logística é a essência do comércio” e “as atividades logísticas são a ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distâncias”.

Ao avaliarem as cadeias de hortifrutigranjeiras ou hortifrúticas, Veloso, Rocha e Moura (2009) destacam alguns gargalos logísticos que geralmente se fazem presentes: danos e perdas por causas mecânicas, manuseio, vibração, impacto e compressão; mas, sobretudo, dificuldade de modernização dos sistemas de distribuição e embalagem. O setor possui grande concentração do poder de compra para grandes redes de varejo e se trata de um setor desorganizado comercialmente e com dificuldades de mudanças (VELOSO; ROCHA; MOURA, 2009).

Com relação a fatores externos, Veloso, Rocha e Moura (2009, p. 149) destacam outros gargalos logísticos “como a má conservação das estradas, a inadequação dos portos para estes produtos, a burocracia nos postos fiscais estaduais e a falta de infra-estrutura de armazenagem e comercialização”. Veloso, Rocha e Moura (2009, p. 149) destacam ser de relevância a organização entre os componentes da cadeia para o aumento da eficiência do setor, mediante redução de “custos de manuseio, perda de produtos e de sua qualidade e, consequentemente, atendendo melhor aos anseios do consumidor”, e destacam a gestão

da cadeia de suprimentos como ferramenta e como meio de promoção de eficiência produtiva na cadeia e de satisfação dos consumidores.

2.3. Cadeias curtas e a comercialização de produtos agroecológicos

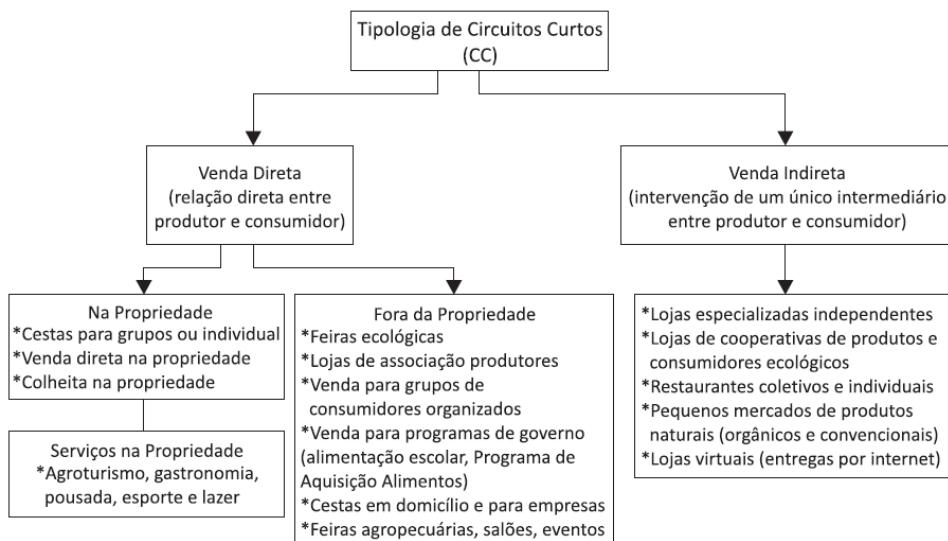
Segundo Borges (2006), é frequente a existência de intermediadores entre fabricantes e os consumidores e isso pode representar elevação de custos e prazo de atendimento sem retorno que justifique a necessidade de intermediação. Quando há uma distribuição diretamente do fabricante ao consumidor final, criam-se oportunidades de redução de custo de distribuição, de necessidade de estoque, aumenta-se a proximidade do fornecedor com o seu cliente e gera a possibilidade de ofertar produtos e serviços mais caracterizados para o cliente a partir do estreitamento dessa relação no processo de distribuição. Diante desses fatores, Borges (2006) enfatiza a importância de se buscar a simplificação das cadeias de distribuição.

Segundo Veloso, Rocha e Moura (2009), houve um período no Brasil em que a participação das feiras na venda de frutas, verduras e legumes era elevada, mas com o interesse das redes de supermercado na comercialização desses alimentos as feiras tiveram sua participação reduzida.

Ao tratar de circuitos curtos de comercialização, há uma gama bem ampla de canais de venda, que se dividem entre os tipos de venda direto e indireto. Segundo Darolt (2013), os mais utilizados por produtores de base ecológica no Brasil tem sido os canais de venda das feiras e para programas de governo. Destaca-se que as feiras são um tipo de possibilidade de comercialização direta em que a relação entre produtor e consumidor é de maior proximidade, enquanto os supermercados representam maior distanciamento entre os mesmos.

Os canais de distribuição que possuam até um intermediador entre produtor e consumidor no processo de compra e venda é definido por Caffotte e Chiffolleau (2007 apud Darolt, 2013) como circuitos curtos de comercialização, podendo ser uma venda direta ou indireta a partir de intermediários, tais como outros produtores, cooperativas, associações, lojas especializadas, mercados locais, etc. (DAROLT, 2013). A Figura 4 ilustra tais tipologias de circuitos curtos de comercialização.

Figura 4: Tipologia de circuitos curtos de comercialização de produtos ecológicos no Brasil



Fonte: Darolt (2013, p. 143), adaptado de Chaffotte e Chiffolleau (2007) e Mundler (2008)

Os circuitos curtos fornecem maior autonomia ao agricultor quando comparados aos circuitos longos, pois estes geralmente estão ligados a empresas que ditam as regras da produção e da gestão e repetem a lógica comercial e industrial de sistemas convencionais de produção em massa. “Assim, para se criar um modelo alimentar ecologicamente correto será preciso reinventar os mercados locais apoiando os circuitos curtos, aproximar produtores e consumidores, e tornar os consumidores protagonistas e conscientes do seu futuro” (DAROLT, 2013, p. 167).

Santos *et al.* (2014, p. 48) destacam “que a agroecologia possibilita aos agricultores/agricultoras determinado grau de sustentabilidade socioeconômica e ambiental, possibilitando ao homem/mulher do campo desenvolver condições necessárias para a sobrevivência.”. Ao tratar de Feiras e a produção agroecológica no Nordeste brasileiro, Santos *et al.* (2014) apontam desafios para os feirantes relacionados a contabilização de custos de produção e da quantidade comercializada.

Além do destino da comercialização dos produtos alimentícios da agricultura familiar, Pozzebon, Rambo e Gazolla (2017) também destacam a finalidade de autoconsumo desses produtores, o que é uma forma de assegurar a soberania alimentar e a reprodução social das comunidades locais do meio rural.

Segundo Antunes Junior *et al.* (2019), a agricultura familiar é uma categoria social resultado da convergência entre o sindicalismo rural, movimentos sociais, academia e Estado e não consiste em uma categoria estática ou homogênea, mas sim diversa e com especificidades a depender de cada contexto. Diante dessa diversidade há a Lei nº 11.326/2006 para estabelecer os critérios de participação em políticas públicas, tais como o acesso a mercados institucionais (BRASIL, 2006 apud ANTUNES JUNIOR *et al.* 2019). São formas de se financiar a produção da agricultura familiar o mercado de cestas, mas também as Feiras, a venda direta institucional por políticas públicas ou a venda para o comércio.

Na seção a seguir foram detalhados o método, classificação, técnicas, participantes da pesquisa, instrumento e procedimentos de coleta e análise de dados que compõem a metodologia da monografia a fim de alcançar os objetivos do estudo.

3. METODOLOGIA

Nesta seção da metodologia foram descritos o método, classificação, técnica, participantes de pesquisa, instrumento e os procedimentos de coleta e análise dos dados que compõem a monografia.

3.1. Método, classificação e técnicas de pesquisa

A monografia adotou o método qualitativo. Segundo Gunther (2006), este método de pesquisa se caracteriza pelo envolvimento emocional do pesquisador com o tema de investigação em que se deve realizar de forma rigorosa a definição do contexto da pesquisa e o detalhamento dos pressupostos teóricos que fundamentam o estudo. A monografia consistiu em um estudo do fenômeno da comercialização agroecológica em seu contexto natural, sem controle de variáveis estranhas e considerando a maior quantidade possível de variáveis, sendo aberta a novos elementos que pudessem vir a surgir ao longo da análise (GUNTHER, 2006).

Tratou-se uma pesquisa descritiva quanto aos meios por buscar caracterizar os desafios e as estratégias adotadas pelos trabalhadores da loja de comercialização agroecológica com foco para os seus processos e atividades logísticos (VERGARA, 1998).

Segundo o exposto por Gaskell (2002, p. 65), optou-se por utilizar a técnica de “entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”. Segundo o autor a entrevista qualitativa é uma metodologia amplamente utilizada no meio das ciências sociais aplicadas. Em linha com as características de uma pesquisa que adota método qualitativo, as entrevistas foram semi estruturadas de modo a possibilitar a apreensão de elementos novos ao longo da análise (GUNTHER, 2006).

3.2. Participantes da pesquisa

A loja de comercialização estudada fica situada no centro do município do Rio de Janeiro e é uma filial de uma Rede criada e desenvolvida por um movimento social, inaugurada em setembro de 2018. O quadro fixo de funcionários da loja é composto por integrantes do movimento social, havendo também contratos terceirizados em ocasiões específicas. A escolha pela loja foi decisão do presente autor com o objetivo de identificar os principais desafios de gestão logística para a comercialização de produtos

agroecológicos. A escolha pelo município do Rio de Janeiro se deu por conveniência, visto a proximidade entre a loja e o local de residência do presente autor, de modo que se tornasse uma pesquisa de graduação factível de ser concluída.

Após terem sido realizadas, por meio das redes sociais e número de telefone, tentativas de agendamento de entrevistas com a pessoa responsável pelo administrativo da loja sem sucesso, foi realizada uma visita presencial. Nesta visita foi realizada uma entrevista aberta com uma funcionária com cerca de um ano de experiência, em que foi possível obter informações que ajudaram a direcionar as perguntas que estavam sendo estruturadas para a entrevista com a pessoa responsável pela logística da loja.

A funcionária entrevistada informou o nome da pessoa indicada para a realização da entrevista sobre as questões logísticas da loja, que era a coordenadora administrativa. Com a indicação do nome da pessoa responsável, foi realizada nova visita à loja na semana seguinte, em que foi possível conhecer a funcionária responsável pelo administrativo e agendar a segunda entrevista.

3.3. Instrumento

Essa entrevista foi semi estruturada e se utilizou de tópicos guias para a orientação dos questionamentos realizados à participante (GASKELL, 2002). Foram realizadas perguntas sobre os processos e atividades relacionadas a cadeia logística da loja, buscando-se identificar os principais desafios e as estratégias que os trabalhadores da loja se utilizam para enfrentá-los.

Dentre as duas entrevistas realizadas, a primeira não foi gravada, tendo sido feitas notas para posterior análise. Na segunda entrevista, com a coordenadora administrativa da loja, foi solicitado o consentimento para a gravação por meio de aplicativo disponível no *smartphone* para a posterior transcrição pelo presente autor, que foi realizada em um documento na ferramenta Microsoft Word. Foi informado a ambas as entrevistadas que as suas identidades e o nome da loja não seriam apresentados na presente monografia.

Em seguida foi realizada a conferência de fidedignidade, tal qual sugere Duarte (2004), de modo que a entrevista foi ouvida novamente pelo menos duas vezes depois da transcrição para assegurar correção do texto ao que foi narrado. Os dados transcritos

foram posteriormente analisados à luz dos principais conceitos acerca da gestão logística discutidas no referencial teórico.

3.4. Procedimentos de coleta e análise dos dados

Para a análise dos dados qualitativos coletados em entrevista foi utilizada a análise de conteúdo seguindo o processo descrito por Franco (2005), com a utilização de categorias constituídas a posteriori para realizar a categorização dos principais elementos destacados pelos entrevistados. Segundo Franco (2005, p. 57), a “categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

4. O CASO DA LOJA DE COMERCIALIZAÇÃO AGROECOLÓGICA

Na presente seção são descritos a loja de comercialização de produtos agroecológicos estudada, o seu contexto, bem como os resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas, tendo em vista os principais desafios de gestão logística enfrentados pela loja.

4.1 A Organização

A Rede cuja loja estudada na presente monografia integra foi criada em 2016, com a inauguração de sua primeira loja na cidade de São Paulo. Com o objetivo de comercializar produtos orgânicos e agroecológicos com preço justo, a Rede foi fundada e é gerida por trabalhadores que integram o movimento social vinculado à organização.

Devido ao fato de a loja ser uma organização vinculada a um movimento social brasileiro, trata-se de uma empresa com princípios políticos consolidados que orientam as suas decisões. A escolha dos alimentos e demais produtos que são comercializados na loja, tais como arroz, café, geleia, grãos, cereais, hortifruti, sucos e vestuários, por exemplo, é sobretudo atrelada ao fato de serem produtos de um processo de produção socioambientalmente responsável. A loja precisa de acordo com o seu custo de produção, ou seja, não se baseia nos preços internacionais do mercado de *commodities*.

O movimento possui produções espalhadas por todo o território brasileiro, sendo a rede composta por lojas que possuem tanto espaços físicos abertos como pontos online de venda, em que há o site, a marca da loja e o serviço de entrega para determinada cidade, mas não necessariamente há a loja física. Até fevereiro de 2023 a Rede possuía 44 pontos de comercialização, compostos por 24 lojas físicas e 20 lojas online, com a previsão de que mais 25 lojas fossem criadas pela Rede no mesmo ano. Seus fornecedores contêm assentamentos e acampamentos presentes em 38 cidades brasileiras, sendo abastecidos por mais de mil organizações que vão de cooperativas a associações.

No entanto, a funcionária afirmou na entrevista não ser possível comercializar todos esses produtos das diversas regiões brasileiras com os recursos que a loja do Rio de Janeiro possui. Destacou-se durante a pesquisa de campo que os custos relacionados à logística são de grande relevância no processo de comercialização da loja.

A loja do Rio de Janeiro possui uma equipe de 6 funcionários generalistas em seu quadro fixo, além de ter uma pessoa responsável diretamente por tratar as questões políticas e as participações em eventos e na mídia. Além disso, há uma pessoa focada nas questões administrativas da loja, que foi uma das duas pessoas entrevistadas na presente monografia.

Os funcionários da loja possuem carteira assinada, recebem remuneração e benefícios de acordo com o contrato e trabalham em esquema de dois turnos ao dia, com revezamento dos horários de acordo com a disponibilidade de cada um. Apesar de haver essa rotatividade dos turnos de trabalho, as funções dos trabalhadores não são distribuídas por tarefas específicas, mas sim por suas disponibilidades de horário, cabendo a todos fazerem todas as tarefas e se organizarem entre si.

Há uma reunião semanal na loja, no dia em que o espaço também é lavado pela equipe e o estoque é organizado. Nas reuniões semanais a equipe discute os principais acontecimentos das últimas semanas e faz o planejamento para os próximos dias, sendo um momento importante de organização. Além dessa agenda semanal, há também um canal de comunicação da equipe em um grupo na ferramenta Whatsapp.

A loja possui funcionamento de quarta-feira à sábado, mas possui também a disponibilidade para ser alugada para a realização de eventos, festas ou atividades sociais nos demais dias. A loja não cobra o valor do aluguel do espaço quando são atividades com finalidades sociais. No entanto, caso a pessoa física ou jurídica que esteja pleiteando

o aluguel possua condições financeiras para arcar com os custos para o evento, por exemplo, uma festa de aniversário, o aluguel será cobrado, consistindo, portanto, em mais uma fonte de renda da loja.

Aos sábados ou em outros dias em que há eventos, há a contratação também de cerca de 10 trabalhadores *freelancer* para suprir a maior demanda dos eventos. Esses trabalhadores *freelancer* são em sua maioria já conhecidos da loja e integrantes do movimento social. Não é uma condição exclusiva, todavia, que sejam integrantes do movimento, pois há também trabalhadores que deixaram seus currículos na loja procurando por emprego e que são chamados em ocasiões como essa.

Nesse caso de contratação de trabalhadores *freelancer*, foi apontado um desafio relacionado à dificuldade, às vezes, de alinhamento desses funcionários que não são integrantes do movimento aos princípios que orientam as atividades da loja, pois se tratam de pessoas pobres, com necessidades básicas não atendidas devido ao desemprego e que apenas estão à procura de um sustento. Nesse caso, apesar de haver uma escola de formação do movimento ligada à loja, nem sempre há o interesse do trabalhador de se apropriar desses conhecimentos e participar das discussões do movimento.

Para fins de classificação, pode-se entender a loja analisada como uma intermediadora entre produtores e consumidores no processo de comercialização, atuando com a venda indireta de produtores, cooperativas e associações, em um circuito curto de comercialização, seguindo a categorização proposta por Caffotte e Chiffolleau (2007 apud Darolt, 2013).

Quando questionada acerca de quais seriam as principais atividades que fazem parte da gestão logística da loja, a coordenadora destacou

Bem, parte da gestão logística da loja né, tem tanto a parte da loja em si, que é aqui embaixo, quanto à parte [de eventos culturais], ela também requer uma certa logística, embora seja um pouco mais direta né, que é a compra de cerveja, bebida e parte de alimentação. Então entraria aqui tanto a loja, [a parte de eventos culturais e o evento gastronômico que] requer uma logística também. [O evento gastronômico] a gente tem uma parceria com o [...] grupo de extensão de gastronomia da [Universidade parceira]. Mas essa parte eles mesmo coordenam a logística a partir do que a gente tem aqui na loja e da lista de produtos que a gente recebe dos *in naturas*. Aí eles fazem o cardápio e consomem daqui direto do que a gente tem. (Coordenadora da loja)

Destaca-se na Figura 5, portanto, os principais eixos de atividades logísticas na comercialização da loja estudada:

Figura 5: Eixos de atividades logísticas da loja



Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, ao ser questionada acerca da relação da loja do Rio de Janeiro com as demais lojas do país, a coordenadora explicou o seguinte:

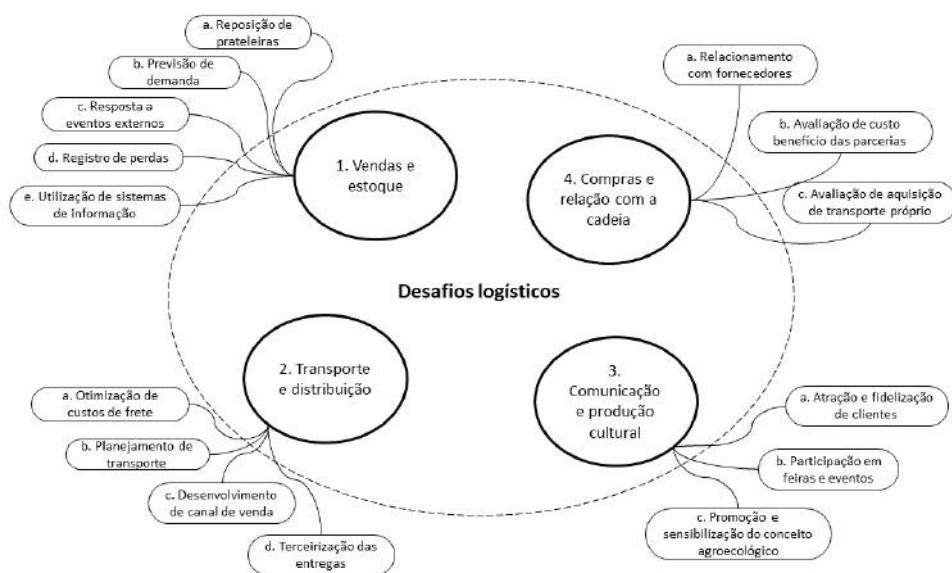
Tem o conselho gestor [das lojas], é uma discussão [do movimento] para a gente seguir a mesma linha política, então tem reuniões periódicas, e ultimamente, como tem crescido muito essa parte de troca como é online porque é no brasil, mas fica muito extensa, a gente faz análise de conjuntura, mas se [todas as lojas] colocarem todos os seus pontos pra ser discutido a gente não termina. Então recentemente a gente tem descentralizando pelas regionais para dar um pouco mais de dinâmica e porque tem mais a ver com a sua região né. [As lojas] tem suas especificidades, é diferente [uma loja] aqui no Rio e no Recife ou Maranhão. Têm as partes que vai ser igual que a gente pode trocar muito. O método de controle de estoque para a gente tá funcionando assim e aí pode ser trocado. Mas tem autonomia no funcionamento. A gente abre aqui externo de quarta a sábado. Tem [loja] que vai abrir de segunda a sábado em horário estendido. (Coordenadora da loja)

Percebe-se que existe, portanto, um arranjo de apoio de fato entre as diversas lojas que integram a rede, as quais trocam conhecimentos, dicas de boas práticas e compartilham os desafios, inclusive sobre a temática da logística. O foco das entrevistas da presente monografia foi sobretudo relacionado à logística de comercialização da loja do Rio de Janeiro.

4.2. Os Desafios logísticos identificados na comercialização da loja

Partindo das contribuições de Ballou (2006) como base para elaboração dos tópicos guia utilizados, adaptando-se à realidade da loja estudada, ao analisar as notas das entrevistas chegou-se às seguintes dimensões de desafios da gestão logística da loja:

Figura 6: Desafios logísticos da loja



Fonte: Elaborada pelo autor

Cada dimensão descrita na Figura 6 foi apresentada de modo a descrever, a partir do que se identificou nas entrevistas, tanto as práticas realizadas quanto os desafios logísticos da loja.

4.2.1. Vendas e estoque

Quando indagada acerca da realização de controle e gestão dos custos relacionados às atividades logísticas da loja de um modo geral, a coordenadora entrevistada informou não ser realizado o controle diário de estoque, bem como não ser uma prática da organização o uso de sistema informatizado para manutenção de base de dados históricos que auxiliem na previsão da demanda. Identificou-se que a técnica empregada é o controle manual por meio de notas e manutenção visual do nível de abastecimento das prateleiras da loja.

Não tem esse controle no final do dia. Fecha os caixas, mas não é do que saiu, é... vai olhando e vai sentindo mesmo e com o tempo passando, compara qual foi o último pedido, anota, e em quanto tempo que saiu. É o controle... pode

até não ser o controle mais eficiente, mas é o que a gente usa. (Coordenadora da loja)

Quando questionada acerca da existência de planos de ação que tenham sido adotados pela loja frente aos desafios logísticos enfrentados, a coordenadora da loja destacou a manutenção das prateleiras, do estoque e a equação dessas atividades com as influências externas nem sempre previsíveis.

Esse é um desafio, a gente manter as prateleiras o tempo inteiro preenchidas e com um certo estoque. Então tem algumas atividades que a gente conseguiu ir prevendo até certo ponto de manter as prateleiras, mas se tem alguma atividade externa que entra na mídia esse estoque acaba muito mais rápido do que a capacidade que a gente tem de recompor. (Coordenadora da loja)

Percebeu-se que a loja enfrenta o desafio de realizar o planejamento da oferta de produtos para evitar falta ou excesso, bem como a dificuldade de repor com rapidez os estoques em função de aumento da demanda repentino quando ocorre, por exemplo, atividades externas do movimento que alcançam destaque midiático maior. Portanto, as grandes oscilações na demanda, devido à falta de recursos e custos altos de frete, são destacadas enquanto desafios para a realização de planejamento.

Não é fácil fazer essa equação porque o transporte que a gente tem é muito maior que a nossa capacidade de absorver também. Seja para colocar nas prateleiras ou no estoque. Se a gente traz mais, o risco de perder na validade, caso não aconteça nenhum evento externo que tenha uma saída maior, a gente pode perder no estoque. (Coordenadora da loja)

Ao ser questionada de que forma realizam o controle das vendas e do estoque, a coordenadora da loja afirmou, além de não construírem bases de dados por meio de sistemas de informação com metodologias mais sofisticadas, não ser realizado o registro de perdas.

Foi informado, ainda, que o controle do estoque é baseado no conhecimento tácito e em experiência adquirida pela equipe responsável, sendo feito de forma manual, com “papel e caneta”. Além disso, notou-se a forte submissão do planejamento do estoque e de vendas à capacidade da loja de arcar com os custos do frete contratado.

É um dos grandes gargalos também. O que a gente tem na loja: o que foi vendido, quem é que faz, isso tem que ser uma tarefa específica, como que é esse controle. Porque às vezes tem no estoque e não está aqui. Acontece também. O que deveria funcionar. O sistema Alter Data poderia talvez fazer esse controle também. Passou no sistema, dá baixa, a gente saberia quanto é que tem ou não. Perdas, onde é que a gente registra as perdas? (Coordenadora da loja)

Apesar de a loja contratar e utilizar a ferramenta de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) Alter Data, a coordenadora relata que não entende que aproveitam

da melhor maneira as suas funcionalidades, afirmando que “acaba usando bem menos do que ele oferta”. É possível notar que a coordenadora atrela o potencial uso extra da plataforma contratada ao aumento das vendas, visto que com o uso de sistemas de informação poder-se-ia ter mais informações disponíveis para tomadas de decisão e adoção de novas estratégias, de forma mais embasada.

A gente pensa como estratégia do Rio de Janeiro de ter outro local para usar de estoque e outros lugares que a gente precisa abrir mais frentes. [...] E como a gente aumenta o ticket médio das pessoas que vêm aqui. Uma das coisas é tendo acesso, né? Nesse ponto específico a gente está trabalhando no Alter Data. Como pode ser uma ferramenta de controle de estoque e de gestão? (Coordenadora da loja)

Ainda, demonstra a preocupação em pensar na locação de outro ponto para servir de estoque para a loja, como estratégia para abrir mais frentes de atuação da organização na cidade e ampliar possibilidades de pontos de venda.

4.2.2. Transporte e distribuição

A loja possui alguns fornecedores principais, havendo uma central de abastecimento localizada em Minas Gerais que é responsável por grande parte da produção vendida. Quando questionada acerca de eventuais planos de ação que a loja possa ter implementado no passado com o intuito de responder às dificuldades que vivenciam em suas atividades logísticas, a coordenadora destaca a busca pela diversificação dos fornecedores nas regiões mais próximas da cidade em que o estabelecimento é situado.

Existe o cuidado em criar uma estratégia de mitigação de riscos em função da alta probabilidade de ocorrência de sinistros, seja em função de questões climáticas ou de problemas de infraestrutura das rodovias envolvendo o transporte dos fornecedores até a loja.

É muito caro o frete para vir pra cá. A gente tem alguns fornecedores principais, a gente tem central de abastecimento em Minas e a gente pega grande parte da produção lá. Precisamos esperar para conseguir fazer um frete que seja compatível. [...] A gente precisa trazer numa quantidade para poder baixar o custo pra gente conseguir vender também. [...]. Não adianta trazer uma quantidade muito superior ao que vai sair e a gente perder [no prazo de validade]. (Coordenadora da loja)

É possível observar a relação direta entre os desafios de planejamento de vendas e de transporte, haja vista a necessidade de espera para que a quantidade de produtos adquiridos possa fazer valer o elevado preço desse frete. Tanto a coordenadora quanto a funcionária entrevistada relataram a relevância do custo de frete para transporte dos

produtos, havendo uma constante busca pelo equilíbrio entre o barateamento desse dispêndio e a manutenção da qualidade do serviço prestado.

Aí a nossa dificuldade é também: você não consegue entregar dez cestas ao mesmo tempo. É um vai e volta. Então o ideal é que tivesse mais entrega, mas seria um problema bom para a gente resolver. E aí da entrega da loja para os consumidores é motoboy. Muito sol, murcha produção, tem reclamação. Não é um carro, então, se não choveu, também tem dificuldade tanto de chegar por conta das estradas dos assentamentos. Chega aqui às seis horas. Se chover muito vai chegar aqui às onze. A loja abre às nove. Enfim, intempéries que não é a gente que controla. (Coordenadora da loja)

Nota-se também a dificuldade relacionada ao planejamento e manutenção da qualidade dos produtos no serviço de entregas da loja devido às intempéries climáticas.

Quando indagada acerca da atuação no período da pandemia e os seus impactos nos canais de venda, a coordenadora elucidou que a loja precisou fechar inicialmente o seu espaço e que até então não existia o canal para venda online. Foi nesse período que iniciaram o serviço de entregas de cestas, a princípio utilizando a ferramenta WhatsApp, evoluindo para a criação de um formulário online e, por fim, chegando à criação do site que até hoje utilizam como canal de vendas.

A gente não tinha venda online antes da pandemia. Então fechou a porta pelas medidas sanitárias. A gente teve que ir para a entrega. Foi aprendendo a fazer na marra; não era site, era no ‘zap’ que fazia todo o estoque da loja, colocava o que tinha disponível e disparava para as pessoas. Aí foi avançando, depois teve o Google Forms e agora tem o site, até mais atualizado na segunda versão. Acontece que no início da pandemia a gente não tinha mais circulação então era tudo voltado para o site. O que a gente reparou é que a partir do momento que a gente volta com as portas abertas e a circulação maior, uma tendência a cair também. Com as pessoas circulando mais, elas fazem as suas compras. (Coordenadora da loja)

Com a necessidade de iniciarem as entregas, foi preciso criar uma nova estratégia. A loja optou por terceirizar totalmente essa atividade. No início contratavam dois motoboys ao mesmo tempo para realizarem o serviço, sendo toda a taxa de entrega destinada ao seu pagamento. Foi relatado que a relação com esses motoboys é estreita, como se possuíssem a carteira assinada e integrassem o quadro fixo da loja.

A nossa entrega é totalmente terceirizada. Então toda taxa que é cobrada vai para os entregadores. Então se o frete é de 15 reais, os 15 reais que a pessoa paga não é [para a loja], mas sim pro entregador que é de moto. [...]. Esses dois já trabalham com a gente desde o início da pandemia. Não são do quadro fixo [da loja], mas é como se fossem, porque é alguém que conta com a gente e é alguém que a gente conta também. (Coordenadora da loja)

Ficou evidente a importância de a loja ter mudado a estratégia durante a pandemia para incluir os pedidos online e o serviço de entrega, o que fez surgir desafios ainda não enfrentados antes dessa nova configuração. Apesar da dificuldade com o transporte dos

produtos, sobretudo de alimentos *in natura* tais como frutas, verduras e legumes, observou-se que a maior incidência de pedidos de cestas online confere à loja maior segurança para o planejamento das vendas e controle de estoque.

Se isso não tivesse acontecido a gente teria fechado na pandemia. Então teve essa virada de chave. [...] O que acontece, a gente faz as entregas no pedido de sábado com hortifrúti, que é o nosso grande gargalo. Porque a gente não tem outro dia para entregar [...]. Quando as pessoas fazem o pedido do hortifrúti, parte dele que já está vendido na sexta, já está pago. Então a gente faz o pedido para fazer as entregas na sexta e a outra parte para fazer a venda na loja de quem não pediu. Quanto mais pessoas pedem as cestas, maior a possibilidade de escoar a produção *in natura* do Rio de Janeiro. (Coordenadora da loja)

Quando questionada sobre como se organizam em relação às entregas dos pedidos que chegam pelo canal de venda online, a coordenadora enfatiza a diferença de relevância da quantidade de pedidos no início da pandemia, quando da implementação da nova estratégia, e o momento atual.

Quando os dois entregadores trabalhavam em conjunto, havia separação por território de entrega, sempre buscando o equilíbrio de trabalho entre os dois, o que era supervisionado pela loja. Ficou evidente também que a maior parte dos clientes e das compras da loja se concentram na zona sul do Rio de Janeiro, a qual é a zona de maior poder aquisitivo da cidade.

Nos áureos tempos trabalhavam com os dois entregando no sábado. Tinha pedido suficiente para fazer isso. E agora a gente entrega semana um, semana outro. Quando tinham os dois a gente fazia uma divisão territorial. Zona sul que era onde tinha mais pedido, um entrega e norte e centro o outro entregava. E aí a nossa intenção sempre é de já fazer o somatório dos pedidos para poder equilibrar entre eles, pra um não ficar com o dobro do que o outro ficaria. (Coordenadora da loja)

A coordenadora destacou a autonomia por parte dos entregadores de traçarem a sua própria estratégia de rota de entrega, porém ficou evidente o suporte e supervisão executada por parte da própria loja para essa atividade. Observou-se, contudo, um gargalo relacionado ao fato de as entregas serem limitadas a depender do tamanho das cestas a serem enviadas, pois a capacidade de carga de uma moto é baixa, o que pode gerar complicações relacionadas ao alcance de prazos e metas de conclusão da rota.

É porque eles já recebem a lista. Então ele já faz os seus pontos de entrega. O que pode afetar é, por exemplo, ele fez uma rota e Laranjeiras tem 4 entregas. Mas tem a questão que a depender do pedido ele só vai conseguir entregar 2 em Laranjeiras. O ideal seria entregar tudo de uma vez só, você pega aqui, sai e entrega. Mas aí se a cesta for muito grande, você vai ter que ir lá entregar, voltar aqui pegar e ir entregando. Para eles, o ideal eu diria que seria terem cestas médias em quantidades que eles conseguissem sair e entregar mais de uma. (Coordenadora da loja)

4.2.3. Comunicação e produção cultural

Ao ser indagada sobre o efeito da pandemia no funcionamento do estabelecimento, a coordenadora destacou a dificuldade de se entender o comportamento e angariar novos consumidores, o que foi relacionado à prática do consumo irrefletido e não crítico dos mesmos.

No contexto em que não é prática tão comum a valorização da origem da produção que se consome, a entrevistada relacionou o aumento do consumo dos produtos da loja ao trabalho de comunicar os impactos políticos relacionados à comercialização convencional do mercado de alimentos.

Mas a gente tem essa dificuldade de trazer mais pessoas. [...]. Então é um problema que está ligado a logística, produção, planejamento da produção, mas o acesso e comunicação que as pessoas também precisam ter e se entender enquanto parte política também. Estão consumindo aonde? (Coordenadora da loja)

Constatou-se também a preocupação em explorar estratégias de atração e fidelização da clientela, sobretudo da parcela que passou a consumir da loja no cenário adverso da pandemia de Covid-19 iniciada no ano de 2020, quando o estabelecimento inaugurou o seu serviço de entregas a partir das vendas online.

[...] a gente precisa novamente acessar essas pessoas. Muita gente deixou de pedir aqui, mas também não frequenta aqui. E também tem uma grande parte dos pedidos, tem uma parcela que é bem fiel. Toda semana faz pedido. Pode ser de 50 reais o pedido mínimo à 200, 300 reais, umas cestas maiores. Mas tem gente que toda semana, de 15 em 15 dias pede. Pelo menos uma vez por mês. Não é grande parte, na verdade, esse é que é o desafio. Quem é que lá no início da pandemia pedia e que não pede mais e porquê, como que a gente incentiva a fazer esses pedidos. (Coordenadora da loja)

Foi possível notar a existência de uma parcela fidelizada da clientela com a qual a loja pode contar para o seu planejamento de vendas e controle de estoque. No entanto, mostrou-se relevante o esforço para que se busque aumentar o alcance e desenvolver uma estratégia de comunicação voltada para a atração de novos consumidores, bem como a consolidação desses clientes no longo prazo, o que passa pela tarefa de propagar o conhecimento acerca da agroecologia.

É porque aí também está ligado com como a gente comunica pra que as pessoas conheçam [a loja] ou qualquer outra loja de produto agroecológico, pra que tenham acesso e não tenham essa “ah, é muito caro consumir nessa loja nem vou me interessar em saber”. Porque às vezes acontece isso também, as pessoas nem se dão a oportunidade de conhecer. (Coordenadora da loja)

Ficou evidente a relevância na estratégia de comunicação da participação em eventos culturais relacionados à agroecologia e feiras por parte da loja e de seus

integrantes, inclusive como forma de atrair um público diferente do que já frequenta a loja e de expandir o alcance da marca.

Um dos nossos principais gargalos é a logística, que é caro. [...] A gente tem as lojas, mas tem também as feiras que são um polo avançado. Tem as [jornadas universitárias], onde tiver [jornadas universitárias] levar uma banquinha para as pessoas realmente conhecerem [a loja] e ter essa rotatividade maior das pessoas aqui. E que venham e comprem um suco, mas que sejam muitas pessoas diferentes. (Coordenadora da loja)

Todavia, essa participação acaba por suscitar desafios logísticos envolvendo o planejamento e alocação de pessoal, bem como custos de contratações temporárias para cobrir os turnos de quem vai representar a loja nos eventos externos.

Aí tem uma pessoa daqui que está lá. Aí tem questão de logística da loja e tem logística de pessoal. Essa semana tem três pessoas que não estão na loja. Isso pesa também. Tem a questão das diárias para poder dar conta, também é uma gestão que pesa concatenar, tem que estar muito certinho, as pessoas, pra loja poder funcionar. (Coordenadora da loja)

Além da participação em eventos externos, ficou evidente a forte vertente de produção de eventos culturais no próprio espaço físico da loja enquanto estratégia para aumentar a circulação de pessoas no estabelecimento e ampliar o alcance da marca.

Na visão da coordenadora, existem sobretudo dois perfis de público diferentes que frequentam os principais eventos promovidos pela loja. Pode-se notar haver dificuldades de conseguir equilibrar a atração de grandes quantidades de pessoas para os eventos e refletir esse número nas vendas, devido a fatores como perfil do público, tipo de evento e limitações do espaço físico da loja.

Têm dois eventos muito fortes que têm aqui, um [...] é o (grupo de forró). Mas aí vem uma juventude, é ótimo que venha, tem um consumo grande porque é muita gente. [...]. Pessoal dança muito e bebe pouco no forró. E no samba é muito quente, o pessoal bebe muita cerveja. Então se tiver muita gente vai beber a mesma quantidade, porque é muito ruim de chegar até o bar. Então se tiver com menos gente é um controle melhor e as pessoas conseguem consumir mais. É uma galera mais velha também e que não faz daqui de pré-noite. Vêm para cá, alguns almoçam, ficam e depois vão embora. Então consomem na loja. [O grupo de forró] acaba que termina de certa forma cedo, então se for consumir vai comprar uma cachaça, comprar um boné, e não vai comprar 1kg de arroz porque não vai para outro lugar com o quilo do arroz. E aí a loja, outro fenômeno é as pessoas que vem para cá para as atividades elas podem consumir ou não, mas, com a loja aberta, a possibilidade de outras pessoas, que nem vieram para o evento, consumirem é boa né. (Coordenadora da loja)

4.2.4. Compras e relação com a cadeia

Quando questionada sobre a relação que a loja mantém com a sua cadeia de fornecimento, a coordenadora mencionou como exemplo a dificuldade de um de seus principais produtores de hortifruti devido ao caminhão que utilizam para transporte ter

quebrado. Tal incidente suscitou a necessidade de contatarem outro fornecedor externo ao movimento.

A nossa dificuldade agora para fornecimento de hortifruti, [a organização fornecedora] que é de produção, comercialização da região Sul, o caminhão quebrou. Como fazem para consertar o caminhão pra vir pra cá? O caminhão já tem dado um certo trabalho há algum tempo. Conserta, estraga, conserta, estraga. Nos últimos dois meses não tem sido [a organização fornecedora] a fazer a entrega, um outro fornecedor de orgânicos que mantém os princípios da loja agroecológica, mas a gente não consegue que esse recurso seja voltado para dentro do [movimento]. Não é ruim fazer as parcerias, com outros agricultores, isso é importante de ser feito. Nesse momento não tem transporte. (Coordenadora da loja)

Na busca pelo equilíbrio entre a manutenção dos princípios da organização e o desenvolvimento de condições que possibilitem a continuidade do negócio, a decisão acerca da aquisição de transporte próprio se mostrou como fator de maior relevância e que afeta as parcerias e cadeia produtiva que a loja compõe. Acerca da avaliação de compra de transporte próprio, a coordenadora elencou diversas decisões e questionamentos que devem ser considerados para entender se é vantajoso em termos de custo benefício.

É um caminhão nosso. [...] Vale a pena ter esse caminhão? Quanto que foi e o tanto que gastou nele, se compensa, qual é o mínimo que se tem que vender para pagar o frete, pagar as famílias e ter todo o custo operacional das cooperativas?

Vale destacar que a coordenadora se refere aos fornecedores como sendo parte do mesmo coletivo que a loja, por se tratarem de organizações que compartilham a identidade do mesmo movimento social. Parte relevante desses fornecedores elencados possuem caminhão próprio.

Daqui é uma cooperativa não formalizada, a gente ainda está nesse processo. Aqui no Rio de Janeiro é o transporte próprio são eles. A gente tem uma parceria, tem uma cooperativa em Maricá do [movimento] com alguns projetos lá, que a gente tem caminhão em algumas partes. Mas não foi possível dar continuidade, a gente pegou esse caminhão e foi até Minas pegar a produção [...]. Porque nesse momento era importante a gente estar com a loja cheia, porque você não vai fazer um evento, uma atividade que a loja não tenha as prateleiras, né? [...]. Então a gente conseguiu pegar esse caminhão e ir até lá e trazer. (Coordenadora da loja)

A reação da loja quando houve um problema com um dos fornecedores, em que as prateleiras correram risco de esvaziarem, demonstra um desafio importante e recorrente sobre a decisão de aquisição de transporte próprio e também de como gerenciar as eventuais perdas e faltas em função de impedimentos envolvendo os seus fornecedores, sem que se comprometa o funcionamento da loja. Outro momento que suscitou essa avaliação e decisões relacionadas às parcerias e relação com fornecedores foi durante a

pandemia, em que ocorreu também a troca da coordenação da loja, consistindo em um momento de acirramento da dificuldade financeira.

A pandemia, foi bem difícil de passar pela crise. Então a gente tem uma troca na coordenação [da loja] e quando a gente [nova coordenação] chega aqui, a gente estava com bastante dívida. Para tentar recompor também, nem sempre eram os melhores fornecedores para conseguir esse melhor preço pra chegar na prateleira final. E aí que isso encarece no final do consumidor também. (Coordenadora da loja)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Notou-se a importância estratégica, tal como apontado por Silva e Fleury (2000), dada às atividades logísticas pela coordenação da loja de modo geral, sobretudo ao mencionar que há eventos regionais que reúnem as filiais da loja para discussões estratégicas em que o tema dos desafios logísticos é abordado.

Ballou (2006) destaca a relação de proporcionalidade entre os custos logísticos e a atividade-chave de padrões de serviços ao cliente, a qual é composta pela qualidade do serviço e a agilidade de reação do sistema logístico. Pode-se notar que os clientes da loja reclamam de preços elevados dos produtos, o que foi apontado pela funcionários como um impedimento para expandir a rede para outros públicos consumidores. Nesse sentido, identifica-se uma oportunidade de ação de revisão dos custos da loja de modo a buscar uma redução no preço final do produto vendido.

Para o autor, a atividade de transporte agrega valor de lugar ao produto e diz respeito à movimentação de matérias-primas ou produtos acabados. Fatores externos que causem bloqueios de transporte podem impossibilitar a entrega do produto final ao cliente, causando danos no estoque irreversíveis (BALLOU, 2006). No caso da loja, torna-se ainda mais importante devido à alta participação de produtos *in natura* no seu portfólio de produtos, sendo mais vulnerável a esses dados de transporte.

A atividade de manutenção de estoques agrega valor de tempo ao produto, sendo relacionado ao planejamento da produção e as suas limitações de tempo para entrega do produto, gerindo a sua disponibilidade aos clientes. O estoque é elemento regulador entre oferta e demanda (BALLOU, 2006). Para a loja tal fator é crítico, visto os prazos de validade reduzidos já mencionados, o que levanta a importância de se implementar mecanismos de gestão de estoque mais padronizados e com regras claras.

Em linha com a abordagem proposta por Novaes (2007) de se observar a logística enquanto processo que agrega valores à cadeia produtiva, em relação ao valor de lugar, pode-se notar as diversas dificuldades envolvendo o sistema de entregas terceirizados por motoboys, a distribuição e fretagem dos produtos vindos das cooperativas e assentamentos parceiros da loja, bem como dos produtos de hortaliças que têm a particular fragilidade devido à ausência de embalagens para transporte e a consequente maior exposição a fatores climáticos, além de ser comum o atraso devido aos percalços dos fretes pelas rodovias dos produtores até a loja.

Em relação ao valor de tempo, observou-se a dificuldade da loja com o pedido de

novos fretes, o controle do estoque e a manutenção das prateleiras frente aos prazos de validade reduzidos. Já em relação ao valor de qualidade, observa-se o critério de se tratar de uma produção alinhada aos princípios orientadores da loja, da agroecologia, e de preferência de se tratar de produtos orgânicos e saudáveis, além dos cuidados para os produtos de hortifrutí.

Foi observada a preocupação da gestão em tratar do processo logístico desde a fonte da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final, mas, devido aos recursos escassos da loja, não é possível realizar controle tão rigoroso. Por exemplo, em relação à produção e transporte, são consideradas para as parcerias com a loja as marcas de produtores que estejam alinhados aos princípios de agroecologia. Existe a comunicação da loja com esses produtores para alinhar a produção ao escoamento nas cidades, seja pela própria venda na loja, seja por meio da participação em feiras ou eventos de produtos agroecológicos.

Na ponta da entrega, foi observado a preocupação da gestão em distribuir as entregas por mais de um entregador, otimizando esse processo de modo a reduzir tempo de entrega e riscos de danificação no transporte dos produtos. É importante para a gestão a razoável manutenção de serviço prestado aos clientes, mas há uma forte restrição orçamentária, a qual faz com que seja necessário reduzir o número de entregadores em resposta ao menor número de pedidos, bem como a necessidade de comprar produtos de outros produtores menos alinhados à loja devido a questões circunstanciais.

Foi possível notar que os maiores desafios observados pela loja em relação às atividades logísticas são relacionados à manutenção de estoque e o transporte. Outros desafios importantes estão relacionados à compra dos produtos e ao fato de ser uma loja de produtos agroecológicos, o que gera a barreira a muitos consumidores de acesso à informação e ao hábito de consumo desses produtos.

É possível notar a existência de uma administração central para organizar a relação das diversas franquias que compõem a Rede da qual a loja estudada faz parte quando a coordenadora comenta sobre a existência de encontros para discussão de estratégia entre as lojas. Diferentemente do fluxo de comercialização convencional destacado por Novaes (2007), que situa as varejistas como compradoras de atacadistas ou fabricantes, a lógica em que a loja em questão se enquadra é outra.

A loja é tida como mais um ponto estratégico para escoamento da produção desses pequenos produtores e cooperativas que são integrantes do movimento ou que se enquadram como parceiros. Fica a cargo da loja a manutenção da relação com esses

fornecedores e a gestão da demanda para atender a seus consumidores finais, não existindo a participação, tal como analisado por Borges (2006), de intermediadores comumente presentes nesse processo de comercialização convencional entre os fabricantes e consumidores.

Apesar do ganho de oportunidades para a redução de custos e ganho de prazo de atendimento advindos desse encurtamento e simplificação da cadeia de produção e comercialização mencionado por Borges (2006), aumentando a proximidade entre fornecedores e clientes, pode-se observar que ainda assim os custos logísticos seguem sendo uma questão crítica para o funcionamento da loja.

Pode-se mencionar como exemplo a dificuldade em relação aos preços para a venda desses produtos que torne a operação sustentável e respeitosa para remunerar de forma justa todos os participantes envolvidos no processo, o que encarece o preço final e muitas vezes torna inviável o alcance de grande parte da população que não possui poder de compra suficiente para pagar esse preço.

Além disso, apesar da queda da participação de feiras nas vendas de verduras e legumes mencionada por Veloso, Rocha e Moura (2009), as entrevistadas deixaram claro que há ainda participação importante desses canais na comercialização da produção do campo na cidade, além da loja.

Os desafios para os feirantes apontados por Santos *et al.* (2014) relacionados a contabilização de custos de produção e da quantidade comercializada pôde ser observado também na dificuldade de se registrar perdas e otimizar o uso do sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP). Por fim, notou-se a dificuldade em desenvolver um processo estruturado de controle de quantidade vendida, de necessidade de reposição de estoque e de registro de perdas por parte da equipe da loja, o que torna tal atividade-chave apontada por Ballou (2006) uma atividade informalmente controlada e, portanto, mais suscetível a erros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar que as principais práticas e desafios logísticos vivenciados pela loja de comercialização agroecológica estudada estão relacionados à 1) Vendas e estoque, 2) Transporte e distribuição, 3) Comunicação e produção cultural e 4) Compras e relação com a cadeia.

Com relação à Vendas e estoque, consiste em desafios a manutenção das prateleiras, do estoque e a equação dessas atividades com as influências externas; realizar o planejamento da oferta de produtos para evitar falta ou excesso de abastecimento; repor com rapidez os estoques em função de grandes oscilações da demanda, quando ocorre de modo repentino; realizar planejamento do estoque e de vendas devido à submissão à capacidade de arcar com o custo de frete contratado; e aproveitar da melhor maneira as funcionalidades do ERP contratado.

Não é realizado o controle diário de estoque nem é uma prática da loja o uso de sistema informatizado para manutenção de base de dados. A loja demonstrou realizar controle manual por meio de notas e manutenção visual do nível de abastecimento das prateleiras, sendo baseado no conhecimento tácito e em experiência adquirida pela equipe responsável. Não é realizado o registro de perdas.

Com relação à Transporte e distribuição, os desafios estão relacionados à busca pelo equilíbrio entre o barateamento dos dispêndios de frete e a manutenção da qualidade do serviço prestado; o planejamento e manutenção da qualidade dos produtos no serviço de entregas da loja devido às intempéries climáticas; e a baixa capacidade de transporte das motos nos serviços de entrega.

No que tange ao transporte foi possível observar que a loja busca pela diversificação dos fornecedores nas regiões mais próximas da cidade para mitigar sinistros. Em relação à distribuição, foi destacada a importância da pandemia para a criação do site próprio da loja e início de serviço de entrega, o qual é totalmente terceirizado. Todavia, a loja realiza supervisão próxima desse serviço.

Em relação a Comunicação e produção cultural destacou-se a participação em eventos, a qual acaba por suscitar desafios logísticos envolvendo o planejamento e alocação de pessoal, bem como custos de contratações temporárias para cobrir os turnos de quem vai representar a loja nos eventos externos. Foi possível verificar também que a loja realiza a produção de eventos culturais no próprio espaço físico da loja enquanto estratégia para aumentar a circulação de pessoas no estabelecimento e ampliar o alcance da marca.

No que diz respeito à Compras e relação com a cadeia, destaca-se o desafio relacionado à decisão acerca da aquisição de transporte próprio, bem como a manutenção das relações com os fornecedores que são em sua maioria integrantes do mesmo movimento.

Visto os desafios logísticos identificados, e com o objetivo de melhorar e aumentar a eficiência da loja estudada, cabe destacar algumas sugestões de aprofundamento do estudo e oportunidades identificadas.

Existe a oportunidade de a Rede da loja realizar um estudo para otimização da frequência de envio para as lojas integrantes, uma vez que o planejamento dos envios, no caso da loja do Rio de Janeiro, demonstrou ser feito exclusivamente a partir da experiência dos trabalhadores.

A loja poderia começar este estudo a partir da criação de uma Política de Distribuição, estabelecendo parâmetros claros e objetivos para o envio de seus produtos, como, por exemplo, 1) percentual de ocupação mínimo dos caminhões utilizados, 2) frequência de envio para as lojas parceiras, 3) pedido mínimo realizado pela loja e 4) estoque mínimo que a loja deve ter para realizar o pedido.

A criação de uma Política de Distribuição tem efeito direto no custo de transporte, visto que possibilita a orquestração e unificação de múltiplos carregamentos em um envio e, consequentemente, maximiza a capacidade dos veículos utilizados, reduzindo os custos de transporte por carga. A definição de um percentual de ocupação do caminhão também ajuda a diminuir o número de viagens necessárias, economizando em combustível e mão de obra. A definição de um pedido mínimo ajuda na consolidação dessas cargas na Central de Distribuição e consequente aumento do percentual de ocupação dos caminhões utilizados, assim como o estoque mínimo auxilia a definir o momento de realização do pedido para redução de estoques desnecessários nas lojas parceiras.

Um outro aspecto que se relaciona com o transporte é a gestão de estoque da loja. Existe a oportunidade de se desenvolver uma Política de Estoques para se estabelecer regras claras em relação às diferentes lojas da Rede, a fim de se reduzir estoques desnecessários nos estabelecimentos.

Para tanto, é importante a Rede de Lojas focar em alguns aspectos relacionados à gestão de estoques, tais como o 1) ponto de reabastecimento dos produtos, o 2) tamanho do lote a ser pedido, a 3) quantidade pedida por produto. Com regras claras e desenvolvidas com metodologia de cálculo de política de estoques, é possível que a reposição seja mais assertiva, reduzindo falta de estoque das lojas. O tamanho do lote do

pedido e a quantidade pedida por produto auxiliam na assertividade do estoque mantido em cada loja, reduzindo estocagem de produtos desnecessários que possuam baixo giro/demanda de mercado.

Como base fundamental de qualquer transformação, é importante possuir dados confiáveis e estruturados para melhores tomadas de decisão. Durante o estudo, foi relatada a subutilização da ferramenta de ERP utilizada pela loja ao longo de sua cadeia de comercialização dos produtos agroecológicos.

Para suportar as melhorias mencionadas e obter o potencial total da ferramenta de ERP, recomenda-se explorar todos os módulos da referida ferramenta além de se realizar um estudo entre as outras lojas da Rede para investigar se todas se utilizam da mesma plataforma.

Uma vez entendida a forma de utilização (ou não) da ferramenta de ERP, é recomendado que sejam desenvolvidas políticas para utilização de uma ferramenta única de gestão por todas as lojas da rede permitindo o 1) controle de vendas, 2) controle de estoque, 3) pedidos das lojas, 4) pagamentos de fornecedores em uma única base de dados confiável.

Vale destacar também a possibilidade de a Rede desenvolver um projeto estruturado de implementação assistida de novas funcionalidades do sistema já adquirido, ou até mesmo explorar a possibilidade de mudanças do sistema adotado pela Rede, tendo em vista a barganha que pode realizar com outros fornecedores.

Apesar de ter sido possível entrevistar a coordenadora da loja, a presente monografia não objetivou entrevistar uma grande quantidade de funcionários da loja, o que pode limitar o estudo às duas perspectivas ouvidas sobre os desafios investigados. Além disso, não se propôs incluir a análise de documentos e outros dados que a própria loja poderia disponibilizar, de modo a aprofundar as análises por um viés quantitativo, tendo em vista a natureza qualitativa do estudo.

Apesar de terem sido realizadas visitas à loja estudada, o foco do método da pesquisa realizada foi a entrevista, não tendo sido explorados outros caminhos possíveis de investigação que pudessem enriquecer a análise, tendo em vista o escopo da monografia de graduação.

Ademais, como sugestão de estudos futuros, caberia realizar uma investigação com outras organizações além da loja estudada de modo a verificar se as mesmas práticas e desafios logísticos se aplicam em um contexto de uma loja não necessariamente vinculada a um movimento social. Sugere-se também que estudos com o mesmo tipo de

organização em outras cidades e regiões do Brasil.

Diante da dificuldade de encontrar estudos no campo da Administração que abordassem organizações de comercialização agroecológica integrantes de cadeias curtas de comercialização, sobretudo relacionadas a movimentos sociais, sugere-se que novos estudos sejam realizados de modo a explorar as particularidades deste sujeito de pesquisa por outros caminhos da logística e áreas das Ciências Sociais de modo geral.

Tal movimento se faz importante tendo em vista a relevância de tais práticas considerando os impactos sociais, ambientais e econômicos, de uma atividade que vise expandir as oportunidades para pequenos produtores, para a agricultura familiar, e que cultive alimentos saudáveis e ecológicos, prezando por uma cadeia produtiva que seja sustentável e que se integre plenamente às comunidades que as cercam, diferentemente do que costuma ocorrer com as grandes cadeias de produção do mercado internacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, J. D. B.; FERNANDES, S. L.; MESQUITA, M. R. Produção de Subjetividade e Militância Política dos Jovens do Movimento Sem Terra no Semiárido Alagoano. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 10–29, 2021.
- AMORIM, M. F. da C. L.; DOURADO, D. C. P.; BISPO, D. D. A. A convivência das racionalidades camponesa e econômica num assentamento do MST: semeando questões sobre o trabalho. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 270, 2011.
- ANTUNES JUNIOR, W. F. *et al.* Agricultura familiar, mercado e agroecologia: cabem todos na mesma cesta? **Nucleus**, v. 16, n. 2, p. 197-209, 2019.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616p.
- BORGES, M. A. Gerenciamento da Cadeia Logística: oportunidades de criação de valor através da logística de distribuição. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 3, n. 1, 2006, p. 49-56, 2006.
- CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 1, p. 98–112, 2010.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP. Anais. Porto Alegre, 2011. p. 1–12. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2205710/mod_resource/content/1/Roteiro%20para%20revis%C3%A3o%20bibliogr%C3%A1fica%20sist%C3%A9mica.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2022.
- DAROLT, M. R. **Circuitos curtos de comercialização de alimentos ecológicos: reconectando produtores e consumidores**. In: NIEDERLE, P. A.; ALMEIDA, L. de; VEZZANI, F. M. (Orgs.). Agroecologia: práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura. Curitiba: Kairós, 2013. 393p.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, n. 24, p. 213-225, 2004.
- FAO, 2021. **Insegurança Alimentar e Covid-19 no Brasil**. Disponível em: <https://www.fao.org/family-farming/detail/fr/c/1392789/>. Acesso em 19 fev. 2022.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005. 79p.
- FREIRE, D. A. L. *et al.* Refletindo sobre os vínculos com a carreira dos militantes do MST: entrincheiramento em análise. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 20–36, 2013.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 3, p. 64-89.

GUERRA, L. C. B. *et al.* Práticas de gestão em organizações sociais: um estudo de caso do MLST/RN. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 18, n. 1, p. 33, 2012.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 227–231, 2011.

MARCHEZINI, M. M. P.; ALCÂNTARA, R. L. C. Proposta de atividades logísticas na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM). **Production**, v. 24, n. 2, p. 255–270, 2013.

NODARI, T. M. dos S.; GARCÍA, R. M. O papel desempenhado pelas mulheres no sistema cooperativo: um estudo em assentamento de Campos Novos – SC. **RACE**, v. 11, n. ed. spe., p. 27–52, 2012.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

POZZEBON, L.; RAMBO, A. G.; GAZOLLA, M. As Cadeias Curtas das Feiras Coloniais e Agroecológicas: Autoconsumo e Segurança Alimentar e Nutricional. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, p. 405, 2017.

SALATI, P., 2021. Liberação de agrotóxicos em 2021 bate novo recorde na série histórica; maioria é genérico. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2021/12/06/liberacao-de-agrotoxicos-em-2021-bate-novo-recorde-na-serie-historica-maioria-e-generico.ghtml>. Acesso em: 09 mar. 2022.

SANTOS, C. F. *et al.* A agroecologia como perspectiva de sustentabilidade na agricultura familiar. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 2, p. 33–52, jun. 2014.

SILVA, C. R. L. DA; FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 47–67, 2000.

SILVA, S. de A.; FUSER, B. **Publicidade Social e o MST: novas práticas na ampliação do apoio à agricultura familiar e agroecologia**. GT4 – Práticas Profissionais e Formação Cidadã em Comunicação. **Anais...** In: XIII Conferência Brasileira de Comunicação Cidadã. São Luís do Maranhão: ABPCom – Associação Brasileira de Pesquisadores e Comunicadores em Comunicação Popular, Comunitária e Cidadã, na Universidade Federal do Maranhão, 2018.

VELOSO, A. DE F.; ROCHA, D. T. DA; MOURA, A. D. DE. Gestão da cadeia de suprimentos de hortifrutis: estudo de caso de uma empresa varejista de Minas Gerais. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 4, n. 1, p. 12, 2009.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. *In: _____.* **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. cap.4, p. 44-51.

APÊNDICE A – PERGUNTAS REALIZADAS NA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Poderia descrever quais são as principais atividades que fazem parte da gestão logística da loja?
2. Existe algum plano de ação ou planejamento que foi adotado pela loja frente aos desafios logísticos enfrentados? Em caso positivo, como se dão esses planos?
3. Há alguma ferramenta ou sistema utilizado pela loja para gerenciar as questões logísticas? Se sim, quais ferramentas/sistemas utilizam?
4. É realizado algum controle/gestão de custos logísticos (transporte e distribuição, estoque, etc.) relativos às atividades da loja?;
5. Existe controle das vendas e planejamento dos produtos ofertados pela loja? Se sim, poderia descrever de que forma são realizados?;
6. Qual é a importância das vendas online quando comparado às vendas presenciais na loja? Poderia dar exemplos?
7. Poderia descrever o processo e as dificuldades envolvendo o transporte dos produtos dos fornecedores até a loja?
8. Tendo em vista as vendas online, poderia descrever como se dá a entrega dos alimentos da loja para os consumidores?
9. Tendo em vista os prazos reduzidos de validade dos produtos orgânicos, poderia descrever como se dá o controle e a gestão de estoque da loja?